Ao Leitor

A filosofia religiosa de Cientologia® contém procedimentos de aconselhamento pastoral que têm a finalidade de auxiliar um indivíduo a ganhar um maior conhecimento de si próprio. A missão da Igreja de Cientologia é simples: ajudar o indivíduo a alcançar uma maior auto-confiança e integridade pessoais, dando-lhe, então, a capacidade de realmente ter confiança e respeito por si mesmo e pelo seu próximo. O alcançar dos benefícios e metas da filosofia de Cientologia requer de cada indivíduo uma participação dedicada, pois estes só podem ser alcançados através de seu próprio esforço.

Este livro é baseado na literatura e trabalhos religiosos de L. Ron Hubbard, Fundador de Cientologia. É apresentado ao leitor como uma parte do registo da sua pesquisa pessoal sobre a vida e aplicação dela por outros, devendo ser encarado como um relato escrito de tal pesquisa e não como uma declaração formal feita pela Igreja ou pelo Fundador.

A filosofia de Cientologia e da sua precursora, a tecnologia de Dianética®, como são praticadas pela Igreja, dirigem-se apenas ao "thetan" (espírito). Apesar de a Igreja ser livre de, como o são todas as outras igrejas, se envolver em cura espiritual, não o faz, já que o seu objectivo principal é uma maior consciência espiritual para todos. Por este motivo a Igreja não deseja aceitar indivíduos que queiram tratamento de doenças físicas ou mentais, preferindo nestes casos indicar especialistas qualificados em outras organizações que lidam com estes assuntos.

O Electrómetro Hubbard é um artefacto religioso no Confessional da Igreja. Em si mesmo não faz nada e é usado por ministros apenas para ajudar paroquianos a localizar áreas de angústia e aflição espirituais.

Este livro pertence a:

_____

NOTA IMPORTANTE

Ao ler este livro certifique-se de que nunca passa uma palavra que não compreende.

A única razão pela qual uma pessoa desiste de estudar, fica confusa ou incapaz de aprender é porque ele ou ela passou uma palavra que não foi compreendida.

A confusão ou incapacidade de entender ou aprender vem DEPOIS de uma palavra que não foi definida ou compreendida.

Alguma vez lhe aconteceu chegar ao fim de uma página e descobrir que não fazia ideia do que acabava de ler? Bem, algures na sequência da leitura dessa página passou por uma palavra cuja definição não possúi ou para a qual tem uma definição incorrecta.

Eis um exemplo: “Descobriu-se que quando o crepúsculo chegava, as crianças ficavam mais sossegadas e que quando este não estava presente elas tinham muito mais vida.” Veja o que acontece. Pensa que não conseguiu compreender toda a ideia, mas a incapacidade de compreender veio inteiramente da única palavra que não foi capaz de definir, *crepúsculo*, que significa ocaso ou penumbra.

Poderão não ser apenas as palavras novas e pouco comuns que terá que procurar. Algumas palavras de uso comum podem muitas vezes estar mal definidas e assim causam confusão.

Este dado acerca de não passar por uma palavra não definida é o facto mais importante em todo o tema do estudo. Cada assunto que iniciou e abandonou tinha as suas palavras que não conseguiu definir.

Por conseguinte, ao ler este livro, certifique-se muito, muito bem de que nunca passa por uma palavra que não compreende inteiramente. Se a matéria se tornar confusa ou lhe parece que não a consegue entender, haverá uma palavra logo antes que não compreendeu. Não avance mais, mas volte atrás até ao ponto ANTES de ter tido dificuldades, descubra a palavra mal entendida e defina-a.

Temos tech administrativa.

Está tudo publicado e disponível para ser usado.

Mais ainda, quando é sabida e usada,

está provado vezes sem conta que a

produção e a prosperidade ocorrem

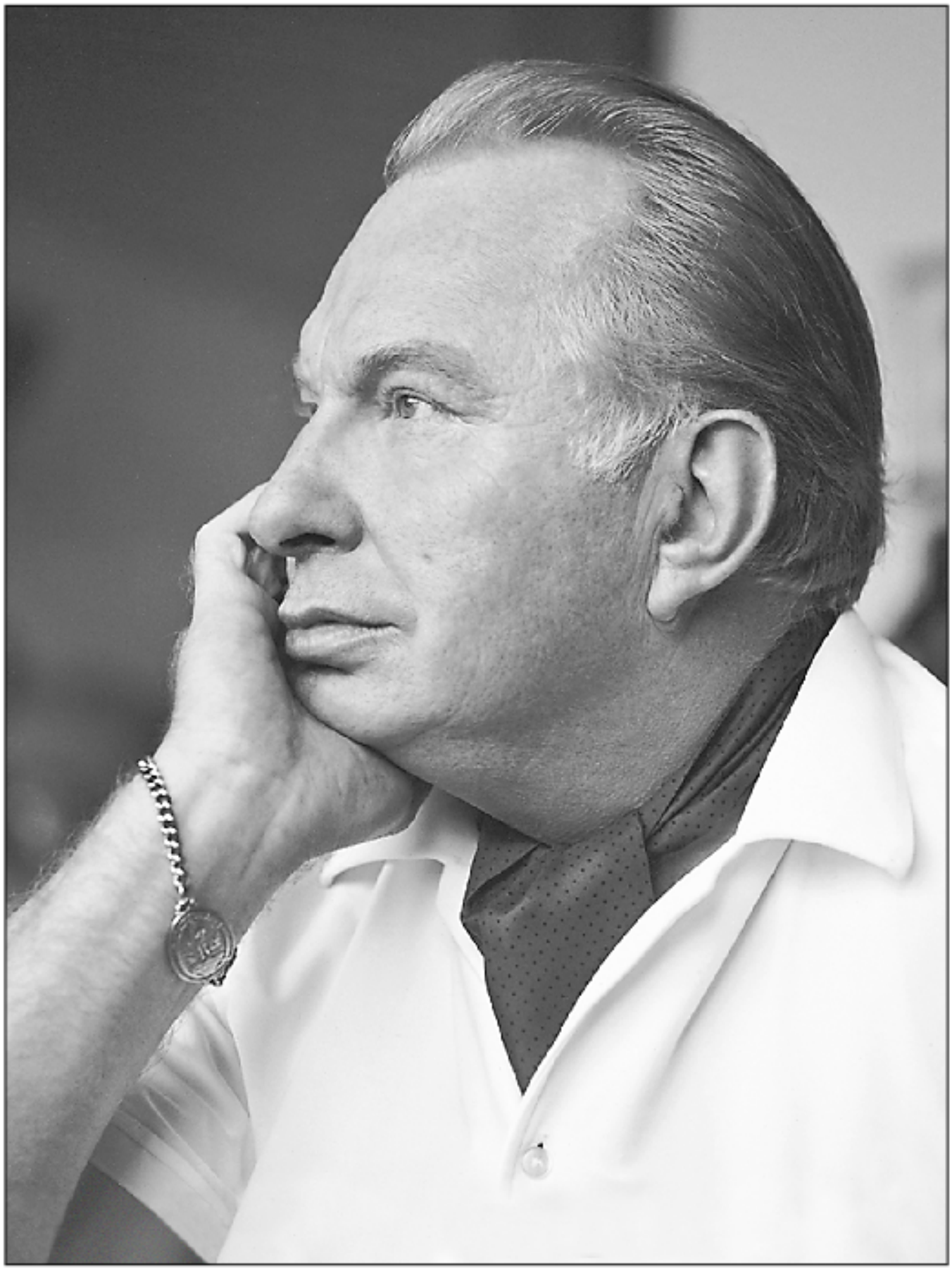
E reflectem-se nas estatísticas que

INDICAM que a produção e

a prosperidade estão a ocorrer.



L. Ron Hubbard
HCO PL de 20 de Setembro de 76



INTRODUÇÃO

Quando, após vinte anos de experiência organizacional, L. Ron Hubbard desenvolveu aquilo a que chamou *As Séries de Gestão,* os melhores administradores do mundo inteiro encontraram nas suas mãos uma ferramenta extremamente poderosa: a referência suprema para o sucesso do executivo. Desde então, em muitos países e em todos os continentes, estes administradores provaram conclusivamente que esta tecnologia revolucionária fornece os meios para estabelecer, administrar e expandir qualquer actividade ou grupo e garantir o seu sucesso total.

As Séries de Gestão consistem em três volumes cujo conjunto contém onze temas de gestão que LRH isolou e depois codificou, cada um dos quais constitui uma série completa – ao todo, 434 cartas de política. Para compreender esta realização, tem de se perceber que cada série contém princípios chave de organização nunca antes conhecidos pelo Homem, e muito menos codificados. E que, agrupados, representam avanços administrativos sem precedentes, e formam a única tecnologia exacta que qualquer pessoa, em qualquer parte, pode usar para reconhecer e manejar problemas e situações organizacionais.

Este novo CD-ROM contém todos os três volumes das *Séries de Gestão* constituindo um ponto de referência e uma colecção de políticas para o sucesso de qualquer membro de staff ou executivo. A pesquisa especializada e a descoberta dos traços característicos importantes proporcionam a facilidade para localizar qualquer questão necessária sobre qualquer assunto abrangido nestes volumes e o índice de temas combinado, lista alfabética e lista cronológica de referência cruzada em todos os volumes deste CD-ROM. O resultado – acesso instantâneo à política de administração de LRH.

As políticas contêm as leis e os próprios princípios que governam a organização, a tecnologia de terceira dinâmica que reflecte exactamente a precisão da tecnologia de audição, fornecendo manejos standard para qualquer situação organizacional. Sendo a tecnologia de gestão mais poderosa e necessária que o Homem jamais conheceu, estes materiais, correctamente aplicados, representam expansão e aclaramento planetários. Assim, um executivo com um conhecimento completo das *Séries de Gestão* tem as ferramentas para organizar, estabelecer e administrar *qualquer* organização e levá-la até ao infinito.

- Os Editores

ÍNDICE

As Séries de Gestão
NAVEGAR
PESQUISAR
LOCALIZAR
NOVAMENTE
SAIR
ÍNDICE

FUNDAMENTOS ADMINISTRATIVOS

HCO PL	9 Jan. 51	UM ENSAIO SOBRE GESTÃO	3
HCO PL	27 Ago. 58 II	EXECUTIVOS DAS ORGANIZAÇÕES DE CIENTOLOGIA	23
HCO PL	19 Set. 58	UM HAT MODELO PARA UM EXECUTIVO	30
HCO PL	2 Nov. 70 I	A TEORIA DAS ORGANIZAÇÕES DE CIENTOLOGIA	35
HCO PL	26 Maio 59 I	O QUE UM EXECUTIVO QUER NAS SUAS LINHAS	41
HCO PL	12 Set. 59	PROGRAMAÇÃO	44
HCO PL	27 Dez. 63	A "MAGIA" DA BOA GESTÃO	48
HCO PL	22 Fev. 65 III	LINHAS DE COMUNICAÇÃO DO DIRECTOR EXECUTIVO	54
HCO PL	13 Mar. 65 III	A ESTRUTURA DE ORGANIZAÇÃO O QUE É POLÍTICA?	79
HCO PL	29 Mar. 65 II	FLUXOS E EXPANSÃO O SISTEMA DE FLUXO RÁPIDO	90
HCO PL	1 Maio 65R III	ORGANIZAÇÃO: O TRAÇADO DA ORGANIZAÇÃO	93
HCO PL	15 Jan. 66 I	MANTÉM A FORMA DA ORGANIZAÇÃO NÃO OCASIONES CONDIÇÕES DE PERIGO	96
HCO PL	19 Jan. 66 III	CONDIÇÃO DE PERIGO: RESPONSABILIDADES DE DECLARAR	99
HCO PL	1 Fev. 66 II	INSPECÇÕES DOS SECRETÁRIOS EXECUTIVOS, COMO FAZÊ-LAS	101

HCO PL	28 Fev. 66	**PORQUE É QUE AS ORGANIZAÇÕES SE MANTÊM PEQUENAS**	105
HCO PL	12 Mar. 71 III	**INSPECÇÕES DE CO/ED**	112

SÉRIE DE KNOW-HOW DE ADMIN

HCO PL	20 Out. 66 II	**ERROS E RESPOSTAS DOS EXECUTIVOS E CORPOS DIRECTIVOS** N.º 1 DA SÉRIE DE KNOW-HOW DE ADMIN	117
HCO PL	31 Out. 66 I	**ACÇÕES EXECUTIVAS PARA MANEJAR OCORRÊNCIAS DESASTROSAS** N.º 2 DA SÉRIE DE KNOW-HOW DE ADMIN	123
HCO PL	31 Out. 66R II	**CHIT DE TRABALHO POSTO EM PERIGO** N.º 3 DA SÉRIE DE KNOW-HOW DE ADMIN	127
HCO PL	3 Nov. 66	**LIDERANÇA** N.º 4 DA SÉRIE DE KNOW-HOW DE ADMIN	130
HCO PL	6 Nov. 66R I	**INTERPRETAÇÃO DE ESTATÍSTICAS ANÁLISE DE ESTATÍSTICAS** N.º 5 DA SÉRIE DE KNOW-HOW DE ADMIN	133
HCO PL	10 Nov. 66	**BOA GESTÃO VERSUS MÁ GESTÃO** N.º 6 DA SÉRIE DE KNOW-HOW DE ADMIN	139
HCO PL	16 Nov. 66	**FACILIDADES PARA O EXECUTIVO DIFERENCIAL DE FACILIDADES** N.º 7 DA SÉRIE DE KNOW-HOW DE ADMIN	143
HCO PL	17 Nov. 66	**INTERVENÇÃO** N.º 8 DA SÉRIE DE KNOW-HOW DE ADMIN	151
HCO PL	4 Dez. 66	**EXPANSÃO TEORIA DA POLÍTICA** N.º 9 DA SÉRIE DE KNOW-HOW DE ADMIN	155
HCO PL	24 Dez. 66 I	**COMO PROGRAMAR UMA ORG PROGRAMAS DE SAINT HILL** N.º 10 DA SÉRIE DE KNOW-HOW DE ADMIN	164

HCO PL	24 Dez. 66 II	**COMO PROGRAMAR UMA ORG CORRECÇÕES E ADIÇÕES CORRECÇÃO DA SEQUÊNCIA DE PROGRAMAS** N.º 11 DA SÉRIE DE KNOW-HOW DE ADMIN	172
HCO PL	26 Dez. 66	**SECÇÕES, PESSOAL E EXECUTIVOS PTS** N.º 12 DA SÉRIE DE KNOW-HOW DE ADMIN	175
HCO PL	12 Fev. 67	**AS RESPONSABILIDADES DOS LÍDERES** N.º 13 DA SÉRIE DE KNOW-HOW DE ADMIN	179
HCO PL	22 Mar. 67 II	**ALTER-IS E SERES DEGRADADOS** N.º 14 DA SÉRIE DE KNOW-HOW DE ADMIN	193
HCO PL	1 Out. 67	**A UTILIZAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES** N.º 15 DA SÉRIE DE KNOW-HOW DE ADMIN	195
HCO PL	16 Out. 67	**SUPRESSIVOS E O ADMINISTRADOR COMO DETECTAR PESSOAS SUPRESSIVAS SENDO UM ADMINISTRADOR** N.º 16 DA SÉRIE DE KNOW-HOW DE ADMIN	196
HCO PL	20 Out. 67 I	**CONDIÇÕES, COMO ATRIBUIR** N.º 17 DA SÉRIE DE KNOW-HOW DE ADMIN	200
HCO PL	8 Fev. 68 I	**RACIONALIZAÇÃO DE ESTATÍSTICAS** N.º 18 DA SÉRIE DE KNOW-HOW DE ADMIN	206
HCO PL	22 Fev. 68	**ADMIN LENTA** N.º 19 DA SÉRIE DE KNOW-HOW DE ADMIN	208
HCO PL	30 Maio 68 I	**ADMINISTRAÇÃO** N.º 20 DA SÉRIE DE KNOW-HOW DE ADMIN	209
HCO PL	25 Out. 68	**KNOW-HOW DE ADMIN** N.º 21 DA SÉRIE DE KNOW-HOW DE ADMIN	210
HCO PL	14 Set. 69	**OS INGREDIENTES ESSENCIAIS** N.º 22 DA SÉRIE DE KNOW-HOW DE ADMIN	213
HCO PL	7 Out. 69	**FUNDAMENTOS DE ADMINISTRAÇÃO N.º 2** N.º 22-1 DA SÉRIE DE KNOW-HOW DE ADMIN	221
HCO PL	14 Maio 71 II	**FORA DE SEQUÊNCIA** N.º 22-2 DA SÉRIE DE KNOW-HOW DE ADMIN	224

HCO PL	27 Out. 69 I	**DEV-T** N.º 23 DA SÉRIE DE KNOW-HOW DE ADMIN	226
HCO PL	8 Maio 70	**DISTRACÇÃO E RUÍDO** N.º 24 DA SÉRIE DE KNOW-HOW DE ADMIN	228
HCO PL	22 Jul. 71R	**OS CLO, OS OTL E FLAG** N.º 25 DA SÉRIE DE KNOW-HOW DE ADMIN	231
HCO PL	28 Jul. 71	**N. º 26 DA SÉRIE DE KNOW-HOW DE ADMIN**	241
HCO PL	9 Ago. 71	**ESCREVER PROGRAMAS E PROJECTOS** N.º 27 DA SÉRIE DE KNOW-HOW DE ADMIN	247
HCO PL	19 Ago. 71	**PROGRAMAS, USO DE COMO POUPAR TRABALHO INÚTIL** N.º 28 DA SÉRIE DE KNOW-HOW DE ADMIN	250
HCO PL	26 Jan. 72	**TRABALHOS POR FAZER, TRABALHOS FEITOS PELA METADE E TRABALHOS COM ATRASOS** N.º 29 DA SÉRIE DE KNOW-HOW DE ADMIN	252
HCO PL	1 Set. 73	**N.° 30 DA SÉRIE DE KNOW-HOW DE ADMIN**	255
HCO PL	15 Out. 73	**PERÍCIA ADMINISTRATIVA** N.º 31 DA SÉRIE DE KNOW-HOW DE ADMIN	260
HCO PL	5 Dez. 73R	**GUIA DE ESTUDO DE Q&A GUIA DE ESTUDO DO CURSO HUBBARD DE LIDERANÇA CAUSATIVA** N.º 32 DA SÉRIE DE KNOW-HOW DE ADMIN	262
HCO PL	7 Ago. 76 I	**SISTEMA DE OFICIAL DE PRODUTO-ORGANIZAÇÃO NOMEIA O TEU PRODUTO** N.º 33 DA SÉRIE DE KNOW-HOW DE ADMIN	265
HCO PL	7 Ago. 76 II	**SISTEMA DE OFICIAL DE PRODUTO-ORGANIZAÇÃO DESEJA O TEU PRODUTO** N.º 34 DA SÉRIE DE KNOW-HOW DE ADMIN	267

HCO PL	7 Ago. 76 III	**SISTEMA DE OFICIAL DE PRODUTO-ORGANIZAÇÃO PARA OBTERES O PRODUTO TENS QUE SABER COMO ORGANIZAR** N.º 35 DA SÉRIE DE KNOW-HOW DE ADMIN	269
HCO PL	14 Nov. 76	**COLOCAR PESSOAL NUMA ORGANIZAÇÃO** N.º 36 DA SÉRIE DE KNOW-HOW DE ADMIN	271
HCO PL	29 Nov. 78	**COMO MANEJAR AS EXIGÊNCIAS DE PESSOAL** N.º 37 DA SÉRIE DE KNOW-HOW DE ADMIN	273
HCO PL	9 Ago. 79RA II	**OFICIAL DE PRODUTO DE SERVIÇO** N.º 38 DA SÉRIE DE KNOW-HOW DE ADMIN	274
HCO PL	11 Jun. 72	**OFICIAIS DE PRODUTO** N.º 38-1 DA SÉRIE DE KNOW-HOW DE ADMIN	286
HCO PL	9 Ago. 79 III	**COMITÉ DE CALL-IN PARA SERVIÇOS** N.º 39 DA SÉRIE DE KNOW-HOW DE ADMIN	288
HCO PL	13 Fev. 80	**AS DIFERENÇAS DE PROPÓSITO E FUNÇÃO ENTRE COMITÉS DE COORDENAÇÃO E COMITÉS DE ADMINISTRAÇÃO** N.º 40 DA SÉRIE DE KNOW-HOW DE ADMIN	293
HCO PL	1 Jul. 82	**COORDENAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO** N.º 41 DA SÉRIE DE KNOW-HOW DE ADMIN	296
HCO PL	18 Ago. 82R I	**METAS E PRODUÇÃO** N.º 42 DA SÉRIE DE KNOW-HOW DE ADMIN	298
HCO PL	22 Ago. 82	**PLANOS DE BATALHA** N.º 43 DA SÉRIE DE KNOW-HOW DE ADMIN	301
HCO PL	30 Nov. 82	**O ADJUNTO DO CO OU ADJUNTO DO ED PARA ENTREGA E INTERCÂMBIO** N.º 44 DA SÉRIE DE KNOW-HOW DE ADMIN	305
HCO PL	29 Dez. 82RA II	**AS FERRAMENTAS DE GESTÃO** N.º 45 DA SÉRIE DE KNOW-HOW DE ADMIN	309
HCO PL	5 Jan. 83	**PLANEAMENTO ESTRATÉGICO** N.º 46 DA SÉRIE DE KNOW-HOW DE ADMIN	314

HCO PL	9 Jan. 83 III	**LISTA DE VERIFICAÇÃO PARA UM PLANO ESTRATÉGICO** N.º 47 DA SÉRIE DE KNOW-HOW DE ADMIN	320
HCO PL	31 Jul. 83R I	**FERRAMENTAS BÁSICAS DE GESTÃO** N.º 48 DA SÉRIE DE KNOW-HOW DE ADMIN	323
HCO PL	31 Jul. 83 II	**AVANÇO IMPORTANTE NAS FERRAMENTAS DE GESTÃO** N.º 49 DA SÉRIE DE KNOW-HOW DE ADMIN	329
HCO PL	10 Jul. 86 I	**MANTER A ADMIN A FUNCIONAR** N.º 50 DA SÉRIE DE KNOW-HOW DE ADMIN	333
HCO PL	10 Jul. 86 II	**DEGRADAÇÕES DE ADMIN** N.º 51 DA SÉRIE DE KNOW-HOW DE ADMIN	336
HCO PL	10 Jul. 86 III	**ALTO CRIME DE ADMIN** N.º 52 DA SÉRIE DE KNOW-HOW DE ADMIN	338
HCO PL	21 Set. 95	**TECH PERDIDA** N.º 53 DA SÉRIE DE KNOW-HOW DE ADMIN	341
HCO PL	29 Out. 2000 I	**TEORIA DE COMO CONSTRUIR UMA ORGANIZAÇÃO** N.º 54 DA SÉRIE DE KNOW-HOW DE ADMIN	343

SÉRIE DE METAS

HCO PL	14 Jan. 69 I	**ORGANIZAÇÕES OT** N.º 1 DA SÉRIE DE METAS	347
HCO PL	16 Jan. 69	**METAS, TIPOS DE** N.º 2 DA SÉRIE DE METAS	352
HCO PL	18 Jan. 69 II	**PLANEAMENTO E METAS** N.º 3 DA SÉRIE DE METAS	357
HCO PL	24 Jan. 69 I	**TIPOS DE METAS** N.º 4 DA SÉRIE DE METAS	359
HCO PL	24 Jan. 69 II	**PROPÓSITO E METAS** N.º 5 DA SÉRIE DE METAS	360
HCO PL	25 Jan. 69	**METAS E COMPUTADORES** N.º 6 DA SÉRIE DE METAS	362

HCO PL	9 Ago. 71	**ESCREVER PROGRAMAS E PROJECTOS** N.º 7 DA SÉRIE DE METAS	363
HCO PL	19 Ago. 71	**PROGRAMAS, USO DE COMO POUPAR TRABALHO INÚTIL** N.º 8 DA SÉRIE DE METAS	366
HCO PL	18 Ago. 82R I	**METAS E PRODUÇÃO** N.º 9 DA SÉRIE DE METAS	368
HCO PL	22 Ago. 82	**PLANOS DE BATALHA** N.º 10 DA SÉRIE DE METAS	371
HCO PL	20 Mar. 84	**METAS, MAIS ACERCA DE** N.º 11 DA SÉRIE DE METAS	375

SÉRIE DE COMPUTADORES

HCO PL	16 Fev. 84	**O QUE É UM COMPUTADOR?** N.º 1 DA SÉRIE DE COMPUTADORES	379
HCO PL	25 Jan. 69	**METAS E COMPUTADORES** N.º 2 DA SÉRIE DE COMPUTADORES	381
HCO PL	18 Ago. 82R I	**METAS E PRODUÇÃO** N.º 3 DA SÉRIE DE COMPUTADORES	382
HCO PL	18 Ago. 82 II	**COMPUTADORES – O PERIGO DE SE CONFIAR NELES** N.º 4 DA SÉRIE DE COMPUTADORES	385
HCO PL	29 Fev. 84	**PONTOS DE ÉTICA RELATIVAMENTE AO COMPUTADOR** N.º 5 DA SÉRIE DE COMPUTADORES	386
HCO PL	23 Nov. 85	**INCOMM** N.º 6 DA SÉRIE DE COMPUTADORES	388
HCO PL	10 Jul. 86 III	**ALTO CRIME DE ADMIN** N.º 7 DA SÉRIE DE COMPUTADORES	391

SÉRIE DO EXECUTIVO

HCO PL	29 Out. 71 I	**O EXECUTIVO** N.º 1 DA SÉRIE DO EXECUTIVO	397

HCO PL	29 Out. 71 II	**LIDERANÇA** N.º 2 DA SÉRIE DO EXECUTIVO	400
HCO PL	27 Nov. 71 I	**DINHEIRO** N.º 3 DA SÉRIE DO EXECUTIVO	402
HCO PL	3 Dez. 71	**INTERCÂMBIO** N.º 4 DA SÉRIE DO EXECUTIVO	405
HCO PL	26 Jan. 72	**TRABALHOS POR FAZER, TRABALHOS FEITOS PELA METADE E TRABALHOS COM ATRASOS** N.º 5 DA SÉRIE DO EXECUTIVO	408
HCO PL	6 Fev. 72	**A INTENÇÃO DO EXECUTIVO** N.º 6 DA SÉRIE DO EXECUTIVO	411
HCO PL	8 Fev. 72R	**ESTABELECER METAS PARA ESTATÍSTICAS DIVISIONAIS E QUOTAS** N.º 7 DA SÉRIE DO EXECUTIVO	414
HCO PL	18 Fev. 72	**O TRIÂNGULO SUPERIOR** N.º 8 DA SÉRIE DO EXECUTIVO	417
HCO PL	27 Fev. 72	**ENCAMINHAMENTO** N.º 9 DA SÉRIE DO EXECUTIVO	419
HCO PL	29 Fev. 72 I	**COMUNICAÇÃO CORRECTA** N.º 10 DA SÉRIE DO EXECUTIVO	422
HCO PL	1 Abr. 72	**FAZER UM EXECUTIVO** N.º 11 DA SÉRIE DO EXECUTIVO	426
HCO PL	3 Maio 72RA	**ÉTICA E OS EXECUTIVOS** N.º 12 DA SÉRIE DO EXECUTIVO	431
HCO PL	12 Maio 72R	**PESSOAL PTS E FINANÇAS** N.º 13 DA SÉRIE DO EXECUTIVO	438
HCO PL	14 Jul. 72	**FALHAS DO ESTO** N.º 14 DA SÉRIE DO EXECUTIVO	441
HCO PL	23 Jul. 72RB	**A NECESSIDADE VITAL DE HATTING** N.º 15 DA SÉRIE DO EXECUTIVO	446

HCO PL	28 Jul. 72	**ESTABELECER, MANTER A FORMA DA ORG** N.º 16 DA SÉRIE DO EXECUTIVO	451
HCO PL	20 Set. 76	**IMPULSIONAR ESTATÍSTICAS** N.º 17 DA SÉRIE DO EXECUTIVO	455
HCO PL	20 Set. 76-1	**IMPULSIONAR ESTATÍSTICAS CLARIFICADO** N.º 17-1 DA SÉRIE DO EXECUTIVO	460
HCO PL	14 Nov. 76	**COLOCAR PESSOAL NUMA ORGANIZAÇÃO** N.º 18 DA SÉRIE DO EXECUTIVO	462
HCO PL	16 Nov. 76	**QUOTAS DE PRODUÇÃO** N.º 19 DA SÉRIE DO EXECUTIVO	464
HCO PL	24 Jul. 78	**SUB-PRODUTOS COMO COMPILAR UMA LISTA DE SUB-PRODUTOS** N.º 19-1 DA SÉRIE DO EXECUTIVO	468
HCO PL	9 Jan. 80	**MINI-PROGRAMAS DEPARTAMENTAIS: A CHAVE DA REALIZAÇÃO** N.º 20 DA SÉRIE DO EXECUTIVO	473
HCO PL	28 Fev. 80	**PRODUÇÃO E O NÍVEL DE VIDA DAS PESSOAS** N.º 21 DA SÉRIE DO EXECUTIVO	479
HCO PL	17 Jan. 82	**O QUE É UM EXECUTIVO?** N.º 22 DA SÉRIE DO EXECUTIVO	483
HCO PL	19 Mar. 82	**O SUCESSO DO EXECUTIVO** N.º 23 DA SÉRIE DO EXECUTIVO	486
HCO PL	29 Dez. 82RA II	**AS FERRAMENTAS DE GESTÃO** N.º 24 DA SÉRIE DO EXECUTIVO	487
HCO PL	7 Abr. 83R	**BOA VONTADE** N.º 25 DA SÉRIE DO EXECUTIVO	492
HCO PL	31 Jul. 83R I	**FERRAMENTAS BÁSICAS DE GESTÃO** N.º 26 DA SÉRIE DO EXECUTIVO	495

HCO PL	31 Jul. 83 II	**AVANÇO IMPORTANTE NAS FERRAMENTAS DE GESTÃO** N.º 27 DA SÉRIE DO EXECUTIVO	501
HCO PL	28 Mar. 84 II	**QUALIFICAÇÕES PARA POSTOS DE EXECUTIVO** N.º 28 DA SÉRIE DO EXECUTIVO	505
HCO PL	2 Jul. 84	**HATTING E O AMBIENTE** N.º 29 DA SÉRIE DO EXECUTIVO	508
HCO PL	18 Jun. 85	**ORIENTAÇÃO PARA O PRODUTO** N.º 30 DA SÉRIE DO EXECUTIVO	510

SÉRIE DE DADOS

HCO PL	26 Abr. 70R	**A ANATOMIA DO PENSAMENTO** N.º 1 DA SÉRIE DE DADOS	515
HCO PL	11 Maio 70	**LÓGICA** N.º 2 DA SÉRIE DE DADOS	522
HCO PL	11 Maio 70-1	**MAIS ILOGISMOS** N.º 2-1 DA SÉRIE DE DADOS	526
HCO PL	12 Maio 70	**GRANDES DESCOBERTAS** N.º 3 DA SÉRIE DE DADOS	527
HCO PL	15 Maio 70 I	**ANÁLISE DE DADOS E DE SITUAÇÃO** N.º 4 DA SÉRIE DE DADOS	530
HCO PL	15 Maio 70 II	**RECOLHA DE INFORMAÇÕES** N.º 5 DA SÉRIE DE DADOS	533
HCO PL	17 Maio 70R	**SISTEMAS DE DADOS** N.º 6 DA SÉRIE DE DADOS	538
HCO PL	18 Maio 70	**FAMILIARIDADE** N.º 7 DA SÉRIE DE DADOS	541
HCO PL	19 Maio 70	**SANIDADE** N.º 8 DA SÉRIE DE DADOS	544
HCO PL	23 Maio 70	**ERROS** N.º 9 DA SÉRIE DE DADOS	550

HCO PL	23 Jun. 70	**O CENÁRIO AUSENTE** N.º 10 DA SÉRIE DE DADOS	553
HCO PL	30 Jun. 70	**A SITUAÇÃO** N.º 11 DA SÉRIE DE DADOS	558
HCO PL	5 Jul. 70	**COMO ENCONTRAR E DEFINIR UM CENÁRIO IDEAL** N.º 12 DA SÉRIE DE DADOS	562
HCO PL	6 Jul. 70	**IRRACIONALIDADE** N.º 13 DA SÉRIE DE DADOS	570
HCO PL	7 Jul. 70	**TRABALHAR E ADMINISTRAR** N.º 14 DA SÉRIE DE DADOS	581
HCO PL	8 Ago. 70	**ALVO ERRADO** N.º 15 DA SÉRIE DE DADOS	584
HCO PL	19 Set. 70 I	**PROCEDIMENTO DE INVESTIGAÇÃO** N.º 16 DA SÉRIE DE DADOS	585
HCO PL	19 Set. 70 II	**LIMITAR O ALVO** N.º 17 DA SÉRIE DE DADOS	589
HCO PL	19 Set. 70 III	**SUMÁRIO DE PONTOS-FORA** N.º 18 DA SÉRIE DE DADOS	592
HCO PL	13 Out. 70	**O VERDADEIRO PORQUÊ** N.º 19 DA SÉRIE DE DADOS	596
HCO PL	26 Nov. 70	**MAIS PONTOS-FORA** N.º 20 DA SÉRIE DE DADOS	598
HCO PL	15 Mar. 71RB	**SÉRIE DE DADOS, AUDIÇÃO** N.º 21 DA SÉRIE DE DADOS	600
HCO PL	31 Jan. 72	**O PORQUÊ É DEUS** N.º 22 DA SÉRIE DE DADOS	601
HCO PL	17 Fev. 72	**FORMATO PRÓPRIO E ACÇÃO CORRECTA** N.º 23 DA SÉRIE DE DADOS	603

HCO PL	29 Fev. 72RA II	**MANEJO POLÍTICA, PLANOS, PROGRAMAS, PROJECTOS E ORDENS DEFINIDOS** N.º 24 DA SÉRIE DE DADOS	615
HCO PL	19 Mar. 72 II	**APRENDER A USAR A ANÁLISE DE DADOS** N.º 25 DA SÉRIE DE DADOS	621
HCO PL	12 Jun. 72RA	**TEMPO NECESSÁRIO PARA AVALIAR** N.º 26 DA SÉRIE DE DADOS	628
HCO PL	25 Maio 73	**AVALIAÇÕES SUPLEMENTARES** N.º 27 DA SÉRIE DE DADOS	631
HCO PL	19 Set. 73R	**VERIFICAR AVALIAÇÕES** N.º 28 DA SÉRIE DE DADOS	636
HCO PL	19 Set. 73-1	**VERIFICAR AVALIAÇÕES, ADIÇÃO** N.º 28-1 DA SÉRIE DE DADOS	639
HCO PL	19 Set. 73-2	**FORMATO DE AVALIAÇÕES DE SITUAÇÕES MÚLTIPLAS** N.º 28-2 DA SÉRIE DE DADOS	641
HCO PL	30 Set. 73 I	**PONTOS-FORA ADICIONAIS** N.º 29 DA SÉRIE DE DADOS	643
HCO PL	30 Set. 73 II	**PROCURA DA SITUAÇÃO** N.º 30 DA SÉRIE DE DADOS	645
HCO PL	25 Nov. 73	**METAS FINAIS** N.º 31 DA SÉRIE DE DADOS	648
HCO PL	25 Nov. 73-1	**ANEXO PARA AS METAS FINAIS** N.º 31 DA SÉRIE DE DADOS – ADIÇÃO	651
HCO PL	14 Dez. 73	**PROBLEMAS COM METAS** N.º 32 DA SÉRIE DE DADOS	653
HCO PL	3 Jul. 74RB	**CRÍTICA DA AVALIAÇÃO** N.º 33 DA SÉRIE DE DADOS	657
HCO PL	18 Jul. 74	**CORRECÇÃO DA SITUAÇÃO** N.º 34 DA SÉRIE DE DADOS	660

HCO PL	19 Jul. 74	**CORRECÇÃO DA AVALIAÇÃO** N.º 35 DA SÉRIE DE DADOS	662
HCO PL	11 Ago. 74	**IDEALIZAR O CENÁRIO IDEAL** N.º 36 DA SÉRIE DE DADOS	664
HCO PL	12 Ago. 74	**OS PORQUÊS ABREM A PORTA** N.º 37 DA SÉRIE DE DADOS	666
HCO PL	3 Out. 74	**LISTAGEM DE PONTOS POSITIVOS** N.º 38 DA SÉRIE DE DADOS	669
HCO PL	28 Out. 74	**A PROCURA DE QUEM – ONDE** N.º 39 DA SÉRIE DE DADOS	671
HCO PL	12 Mar. 75 II	**A ORGANIZAÇÃO IDEAL** N.º 40 DA SÉRIE DE DADOS	674
HCO PL	15 Mar. 77RA	**AVALIAÇÃO: A SITUAÇÃO** N.º 41 DA SÉRIE DE DADOS	676
HCO PL	17 Mar. 77RA	**COINCIDÊNCIA DE DADOS** N.º 42 DA SÉRIE DE DADOS	686
HCO PL	18 Mar. 77-1RA	**AVALIAÇÃO E PROGRAMAS** N.º 43 DA SÉRIE DE DADOS	691
HCO PL	18 Mar. 77-1R	**SUCESSO DA AVALIAÇÃO** N.º 43-1 DA SÉRIE DE DADOS	698
HCO PL	20 Mar. 77R	**SUPER-AVALIAÇÃO** N.º 44 DA SÉRIE DE DADOS	700
HCO PL	27 Set. 78	**VERIFICAR OS RECURSOS** N.º 45 DA SÉRIE DE DADOS	702
HCO PL	4 Jan. 79	**O CENÁRIO IDEAL, IDEAL** N.º 46 DA SÉRIE DE DADOS	704
HCO PL	7 Jun. 79RA	**USO DE CARTAS DE POLÍTICA DA SÉRIE DE DADOS** N.º 47 DA SÉRIE DE DADOS	707
HCO PL	26 Dez. 79	**EXECUÇÃO DAS AVALIAÇÕES** N.º 48 DA SÉRIE DE DADOS	708

HCO PL	14 Out. 82	**RAZÃO POR QUE AS COISAS SÃO AVALIADAS** N.º 49 DA SÉRIE DE DADOS	709
HCO PL	28 Mar. 84 I	**OS ESTÁDIOS DA ANÁLISE** N.º 50 DA SÉRIE DE DADOS	711
HCO PL	5 Nov. 90R	**OS O/W E AVALIAÇÃO** N.º 51 DA SÉRIE DE DADOS	713

SÉRIE DE PESSOAL

HCO PL	29 Ago. 70 I	**AS TRANSFERÊNCIAS DE PESSOAL PODEM DESTRUIR UMA ORG** N.º 1 DA SÉRIE DE PESSOAL	3
HCO PL	29 Ago. 70 II	**PREPARAÇÃO DE PROGRAMAS PARA O PESSOAL** N.º 2 DA SÉRIE DE PESSOAL	7
HCO PL	29 Ago. 70 III	**RECRUTAR EM EXCESSO** N.º 3 DA SÉRIE DE PESSOAL	11
HCO PL	30 Ago. 70	**ACÇÕES DE RECRUTAMENTO** N.º 4 DA SÉRIE DE PESSOAL	15
HCO PL	10 Set. 70	**TRANSFERITE** N.º 5 DA SÉRIE DE PESSOAL	21
HCO PL	12 Set. 70	**TREINO** N.º 6 DA SÉRIE DE PESSOAL	24
HCO PL	13 Set. 70 I	**HATS – DADOS VITAIS** N.º 7 DA SÉRIE DE PESSOAL	26
HCO PL	16 Set. 70 I	**ÉTICA E PESSOAL** N.º 8 DA SÉRIE DE PESSOAL	29
HCO PL	22 Set. 70	**HATS** N.º 9 DA SÉRIE DE PESSOAL	34
HCO PL	6 Out. 70 II	**"MOONLIGHTING"** N.º 10 DA SÉRIE DE PESSOAL	41
HCO PL	9 Out. 70	**A PERSONALIDADE DE PR** N.º 11 DA SÉRIE DE PESSOAL	43
HCO PL	20 Nov. 70	**MAL-ENTENDIDOS DE ORGANIZAÇÃO** N.º 12 DA SÉRIE DE PESSOAL	45
HCO PL	6 Dez. 70	**DESABERRAÇÃO DA TERCEIRA DINÂMICA** N.º 13 DA SÉRIE DE PESSOAL	50

HCO PL	14 Dez. 70	**SANIDADE DE GRUPO** N.º 14 DA SÉRIE DE PESSOAL	56
HCO PL	30 Dez. 70	**CONTROLE DO MEIO AMBIENTE** N.º 15 DA SÉRIE DE PESSOAL	72
HCO PL	27 Dez. 70	**CILADAS NO PROGRAMA DE HATS** N.º 16 DA SÉRIE DE PESSOAL	76
HCO PL	19 Jan. 71	**DUPLICAR FUNÇÕES** N.º 17 DA SÉRIE DE PESSOAL	78
HCO PL	10 Fev. 71 II	**N.° 18 DA SÉRIE DE PESSOAL**	79
HCO PL	16 Mar. 71 III	**LINHAS E HATS** N.º 19 DA SÉRIE DE PESSOAL	81
HCO PL	19 Mar. 71R I	**PREVISÃO DE PESSOAL** N.º 20 DA SÉRIE DE PESSOAL	83
HCO PL	8 Nov. 71RA II	**CONTINGENTE** N.º 20-1 DA SÉRIE DE PESSOAL	87
HCO PL	29 Jul. 71 I	**PORQUÊ HATTING?** N.º 21 DA SÉRIE DE PESSOAL	89
HCO PL	11 Ago. 71 II	**NÃO DESTRUAS UMA INSTALAÇÃO QUE FUNCIONA** N.º 22 DA SÉRIE DE PESSOAL	91
HCO PL	2 Out. 71	**OS QUEBRA-CABEÇAS DO HCO** N.º 23 DA SÉRIE DE PESSOAL	92
HCO PL	22 Jan. 72 II	**PREPARAÇÃO DE PROGRAMAS PARA O PESSOAL** N.º 24 DA SÉRIE DE PESSOAL	95
HCO PL	12 Maio 72R	**PESSOAL PTS E FINANÇAS** N.º 25 DA SÉRIE DE PESSOAL	96
HCO PL	23 Jul. 72RB	**A NECESSIDADE VITAL DE HATTING** N.º 26 DA SÉRIE DE PESSOAL	99
HCO PL	2 Set. 74RB	**RECRUTAR E CONTRATAR** N.º 27 DA SÉRIE DE PESSOAL	104

HCO PL	14 Nov. 76	**COLOCAR PESSOAL NUMA ORGANIZAÇÃO** N.º 28 DA SÉRIE DE PESSOAL	107
HCO PL	6 Jan. 77	**CURSOS INCOMPLETOS POR CAUSA DE DESVIOS DE PESSOAL** N.º 28-1 DA SÉRIE DE PESSOAL	109
HCO PL	29 Nov. 78	**COMO MANEJAR AS EXIGÊNCIAS DE PESSOAL** N.º 29 DA SÉRIE DE PESSOAL	111
HCO PL	29 Mar. 82	**POLÍTICA SOBRE PESSOAL** N.º 30 DA SÉRIE DE PESSOAL	112
HCO PL	20 Ago. 82R II	**MOONRIPPING** N.º 31 DA SÉRIE DE PESSOAL	113
HCO PL	19 Dez. 82 I	**PROIBIDO "FAZER QUICKSILVER"** N.º 32 DA SÉRIE DE PESSOAL	115
HCO PL	28 Mar. 84 II	**QUALIFICAÇÕES PARA POSTOS DE EXECUTIVO** N.º 33 DA SÉRIE DE PESSOAL	120
HCO PL	21 Ago. 2000	**COLOCAÇÃO RÁPIDA** N.º 34 DA SÉRIE DE PESSOAL	123

SÉRIE DE ORGANIZAÇÃO

HCO PL	13 Set. 70 II	**ORGANIZAÇÃO BÁSICA** N.º 1 DA SÉRIE DE ORGANIZAÇÃO	127
HCO PL	14 Set. 70 I	**FAZER COPE E ORGANIZAR** N.º 2 DA SÉRIE DE ORGANIZAÇÃO	132
HCO PL	21 Set. 70	**COPE** N.º 2-1 DA SÉRIE DE ORGANIZAÇÃO	134
HCO PL	14 Set. 70 II	**COMO ORGANIZAR UMA ORGANIZAÇÃO** N.º 3 DA SÉRIE DE ORGANIZAÇÃO	135
HCO PL	22 Set. 70	**HATS** N.º 4 DA SÉRIE DE ORGANIZAÇÃO	138

HCO PL	26 Set. 70	**CORTATIVOS DO ORGANIGRAMA** N.º 5 DA SÉRIE DE ORGANIZAÇÃO	145
HCO PL	27 Set. 70	**CORTATIVOS DE PREÇOS** N.º 6 DA SÉRIE DE ORGANIZAÇÃO	149
HCO PL	1 Out. 70	**HATS E CONTRA-ESFORÇO** N.º 7 DA SÉRIE DE ORGANIZAÇÃO	151
HCO PL	8 Out. 70	**ORGANIZAR E PRODUTO** N.º 8 DA SÉRIE DE ORGANIZAÇÃO	156
HCO PL	28 Out. 70	**ORGANIZ*AR* E HATS** N.º 9 DA SÉRIE DE ORGANIZAÇÃO	158
HCO PL	29 Out. 70 I	**A ANÁLISE DA ORGANIZAÇÃO POR PRODUTO** N.º 10 DA SÉRIE DE ORGANIZAÇÃO	165
HCO PL	1 Nov. 70 I	**ORGANIZAÇÃO E MORAL** N.º 11 DA SÉRIE DE ORGANIZAÇÃO	170
HCO PL	2 Nov. 70 I	**A TEORIA DAS ORGANIZAÇÕES DE CIENTOLOGIA** N.º 12 DA SÉRIE DE ORGANIZAÇÃO	174
HCO PL	13 Nov. 70	**PLANEAMENTO POR PRODUTO** N.º 13 DA SÉRIE DE ORGANIZAÇÃO	180
HCO PL	14 Nov. 70	**O PRODUTO COMO UM ACTO OVERT** N.º 14 DA SÉRIE DE ORGANIZAÇÃO	183
HCO PL	20 Nov. 70	**MAL-ENTENDIDOS DE ORGANIZAÇÃO** N.º 15 DA SÉRIE DE ORGANIZAÇÃO	185
HCO PL	25 Nov. 70	**POLÍTICA E ORDENS** N.º 16 DA SÉRIE DE ORGANIZAÇÃO	190
HCO PL	1 Dez. 70	**REALIDADE DOS PRODUTOS** N.º 17 DA SÉRIE DE ORGANIZAÇÃO	195
HCO PL	6 Dez. 70	**DESABERRAÇÃO DA TERCEIRA DINÂMICA** N.º 18 DA SÉRIE DE ORGANIZAÇÃO	202

HCO PL	14 Dez. 70	**SANIDADE DE GRUPO** N.º 19 DA SÉRIE DE ORGANIZAÇÃO	208
HCO PL	30 Dez. 70	**CONTROLE DO MEIO AMBIENTE** N.º 20 DA SÉRIE DE ORGANIZAÇÃO	224
HCO PL	19 Jan. 71	**DUPLICAR FUNÇÕES** N.º 21 DA SÉRIE DE ORGANIZAÇÃO	228
HCO PL	25 Jan. 71	**ADMIN SQUIRREL** N.º 22 DA SÉRIE DE ORGANIZAÇÃO	229
HCO PL	16 Fev. 71	**LINHAS E TERMINAIS** N.º 23 DA SÉRIE DE ORGANIZAÇÃO	233
HCO PL	26 Fev. 71 II	**EXERCÍCIOS** N.º 23-1 DA SÉRIE DE ORGANIZAÇÃO	237
HCO PL	6 Mar. 71	**DESENHO DE LINHAS** **LINHAS DO HGC, UM EXEMPLO** N.º 24 DA SÉRIE DE ORGANIZAÇÃO	238
HCO PL	16 Mar. 71 III	**LINHAS E HATS** N.º 25 DA SÉRIE DE ORGANIZAÇÃO	240
HCO PL	25 Mar. 71	**PRODUTOS FINAIS VALIOSOS** N.º 26 DA SÉRIE DE ORGANIZAÇÃO	242
HCO PL	7 Jul. 71	**FUNÇÕES DE ESTABELECIMENTO DO HCO** N.º 27 DA SÉRIE DE ORGANIZAÇÃO	245
HCO PL	8 Mar. 71R II	**OFICIAL DE ORGANIZAÇÃO** N.º 27-1 DA SÉRIE DE ORGANIZAÇÃO	248
HCO PL	29 Jul. 71 I	**PORQUÊ HATTING?** N.º 28 DA SÉRIE DE ORGANIZAÇÃO	250
HCO PL	11 Ago. 71 III	**EXPANSÃO INFINITA** N.º 29 DA SÉRIE DE ORGANIZAÇÃO	252
HCO PL	10 Nov. 71	**ORGANIZAÇÃO E SOBREVIVÊNCIA** N.º 29-1 DA SÉRIE DE ORGANIZAÇÃO	253
HCO PL	14 Jul. 72	**FALHAS DO ESTO** N.º 30 DA SÉRIE DE ORGANIZAÇÃO	255

HCO PL	23 Jul. 72RB	**A NECESSIDADE VITAL DE HATTING** N.º 31 DA SÉRIE DE ORGANIZAÇÃO	260
HCO PL	28 Jul. 72	**ESTABELECER, MANTER A FORMA DA ORG** N.º 32 DA SÉRIE DE ORGANIZAÇÃO	265
HCO PL	13 Jul. 74 I	**BLOQUEIOS DE PRODUÇÃO** N.º 33 DA SÉRIE DE ORGANIZAÇÃO	269
HCO PL	13 Jul. 74 II	**INSTALAÇÕES QUE FUNCIONAM** N.º 34 DA SÉRIE DE ORGANIZAÇÃO	270
HCO PL	20 Set. 76	**IMPULSIONAR ESTATÍSTICAS** N.º 35 DA SÉRIE DE ORGANIZAÇÃO	271
HCO PL	20 Set. 76-1	**IMPULSIONAR ESTATÍSTICAS CLARIFICADO** N.º 35-1 DA SÉRIE DE ORGANIZAÇÃO	276
HCO PL	14 Nov. 76	**COLOCAR PESSOAL NUMA ORGANIZAÇÃO** N.º 36 DA SÉRIE DE ORGANIZAÇÃO	278
HCO PL	16 Nov. 76	**QUOTAS DE PRODUÇÃO** N.º 37 DA SÉRIE DE ORGANIZAÇÃO	280
HCO PL	24 Jul. 78	**SUB-PRODUTOS COMO COMPILAR UMA LISTA DE SUB-PRODUTOS** N.º 37-1 DA SÉRIE DE ORGANIZAÇÃO	284
HCO PL	20 Jul. 78	**HAT DUPLO DESEMPENHADO DESDE CIMA** N.º 38 DA SÉRIE DE ORGANIZAÇÃO	289
HCO PL	9 Ago. 79RA II	**OFICIAL DE PRODUTO DE SERVIÇO** N.º 39 DA SÉRIE DE ORGANIZAÇÃO	291
HCO PL	11 Jun. 72	**OFICIAIS DE PRODUTO** N.º 39-1 DA SÉRIE DE ORGANIZAÇÃO	303
HCO PL	14 Fev. 80	**ORDEM VERSUS DESORDEM** N.º 40 DA SÉRIE DE ORGANIZAÇÃO	305
HCO PL	28 Fev. 80	**PRODUÇÃO E O NÍVEL DE VIDA DAS PESSOAS** N.º 41 DA SÉRIE DE ORGANIZAÇÃO	313

HCO PL	20 Ago. 82 I	**BÁSICOS DE ORGANIZAÇÃO** N.º 42 DA SÉRIE DE ORGANIZAÇÃO	317
HCO PL	30 Nov. 82	**O ADJUNTO DO CO OU ADJUNTO DO ED PARA ENTREGA E INTERCÂMBIO** N.º 43 DA SÉRIE DE ORGANIZAÇÃO	318
HCO PL	19 Dez. 82 I	**PROIBIDO "FAZER QUICKSILVER"** N.º 44 DA SÉRIE DE ORGANIZAÇÃO	322
HCO PL	29 Dez. 82RA II	**AS FERRAMENTAS DE GESTÃO** N.º 45 DA SÉRIE DE ORGANIZAÇÃO	327
HCO PL	31 Jul. 83R I	**FERRAMENTAS BÁSICAS DE GESTÃO** N.º 46 DA SÉRIE DE ORGANIZAÇÃO	332
HCO PL	31 Jul. 83 II	**AVANÇO IMPORTANTE NAS FERRAMENTAS DE GESTÃO** N.º 47 DA SÉRIE DE ORGANIZAÇÃO	338
HCO PL	18 Jun. 85	**ORIENTAÇÃO PARA O PRODUTO** N.º 48 DA SÉRIE DE ORGANIZAÇÃO	342
HCO PL	21 Set. 95	**TECH PERDIDA** N.º 49 DA SÉRIE DE ORGANIZAÇÃO	344

SÉRIE DO OFICIAL DE ESTABELECIMENTO

HCO PL	24 Fev. 72 II	**HATS DE ESTO**	349
HCO PL	7 Mar. 72R I	**O OFICIAL DE ESTABELECIMENTO** N.º 1 DA SÉRIE DO OFICIAL DE ESTABELECIMENTO	350
HCO PL	9 Mar. 72 II	**DAR HATTING AO ESTO** N.º 2 DA SÉRIE DO OFICIAL DE ESTABELECIMENTO	362
HCO PL	9 Mar. 72 III	**DEV-T E FALTA DE HATTING** N.º 3 DA SÉRIE DO OFICIAL DE ESTABELECIMENTO	364
HCO PL	10 Mar. 72	**DEVERES DE HATTING DO EXEC ESTO** N.º 4 DA SÉRIE DO OFICIAL DE ESTABELECIMENTO	370
HCO PL	13 Mar. 72	**PRODUÇÃO E ESTABELECIMENTO ORDENS E PRODUTOS** N.º 5 DA SÉRIE DO OFICIAL DE ESTABELECIMENTO	376

HCO PL	14 Mar. 72 I	**SEQUÊNCIA DO HATTING** N.º 6 DA SÉRIE DO OFICIAL DE ESTABELECIMENTO	383
HCO PL	14 Mar. 72 II	**SEGUE A POLÍTICA E AS LINHAS** N.º 7 DA SÉRIE DO OFICIAL DE ESTABELECIMENTO	386
HCO PL	16 Mar. 72 I	**OLHA, NÃO ESCUTES** N.º 8 DA SÉRIE DO OFICIAL DE ESTABELECIMENTO	390
HCO PL	16 Mar. 72 II	**PRESO** N.º 9 DA SÉRIE DO OFICIAL DE ESTABELECIMENTO	395
HCO PL	18 Mar. 72	**ARQUIVOS** N.º 10 DA SÉRIE DO OFICIAL DE ESTABELECIMENTO	397
HCO PL	23 Mar. 72	**IMPRESSO LONGO DE CLARIFICAÇÃO COMPLETA DO PRODUTO** N.º 11 DA SÉRIE DO OFICIAL DE ESTABELECIMENTO	400
HCO PL	1 Abr. 72	**FAZER UM EXECUTIVO** N.º 12 DA SÉRIE DO OFICIAL DE ESTABELECIMENTO	410
HCO PL	3 Abr. 72	**EXECUTAR TRABALHO** N.º 13 DA SÉRIE DO OFICIAL DE ESTABELECIMENTO	415
HCO PL	4 Abr. 72 I	**ÉTICA** N.º 14 DA SÉRIE DO OFICIAL DE ESTABELECIMENTO	421
HCO PL	6 Abr. 72 I	**CORRECÇÃO DE PRODUTO** N.º 15 DA SÉRIE DO OFICIAL DE ESTABELECIMENTO	427
HCO PL	24 Abr. 72 I	**DAR HATTING AO OFICIAL DE PRODUTO DA DIVISÃO** N.º 16 DA SÉRIE DO OFICIAL DE ESTABELECIMENTO	436
HCO PL	13 Maio 72 I	**ESCOLA CHINESA** N.º 17 DA SÉRIE DO OFICIAL DE ESTABELECIMENTO	442
HCO PL	15 Ago. 78R	**FAZER ESCOLA CHINESA DE UM ORGANIGRAMA** N.º 17-1 DA SÉRIE DO OFICIAL DE ESTABELECIMENTO	445
HCO PL	12 Jun. 72RA	**TEMPO NECESSÁRIO PARA AVALIAR** N.º 18 DA SÉRIE DO OFICIAL DE ESTABELECIMENTO	446

HCO PL	13 Jun. 72	**EXERCÍCIO DE PROGRAMA** N.º 19 DA SÉRIE DO OFICIAL DE ESTABELECIMENTO	449
HCO PL	26 Jun. 72	**TECH DE SUPERVISOR** N.º 20 DA SÉRIE DO OFICIAL DE ESTABELECIMENTO	452
HCO PL	28 Jun. 72	**PRECISÃO DOS ARQUIVOS** N.º 21 DA SÉRIE DO OFICIAL DE ESTABELECIMENTO	455
HCO PL	14 Jul. 72	**FALHAS DO ESTO** N.º 22 DA SÉRIE DO OFICIAL DE ESTABELECIMENTO	457
HCO PL	23 Jul. 72RB	**A NECESSIDADE VITAL DE HATTING** N.º 23 DA SÉRIE DO OFICIAL DE ESTABELECIMENTO	462
HCO PL	25 Jul. 72	**A FORMA DA ORG** N.º 24 DA SÉRIE DO OFICIAL DE ESTABELECIMENTO	467
HCO PL	27 Jul. 72	**A FORMA DA ORG E OS HORÁRIOS** N.º 25 DA SÉRIE DO OFICIAL DE ESTABELECIMENTO	472
HCO PL	28 Jul. 72	**ESTABELECER, MANTER A FORMA DA ORG** N.º 26 DA SÉRIE DO OFICIAL DE ESTABELECIMENTO	475
HCO PL	21 Ago. 72	**HATTING EFICAZ** N.º 27 DA SÉRIE DO OFICIAL DE ESTABELECIMENTO	479
HCO PL	4 Out. 72RA	**MANEJAR PESSOAL PTS E FORA DE ÉTICA** N.º 28 DA SÉRIE DO OFICIAL DE ESTABELECIMENTO	482
HCO PL	15 Out. 73	**PERÍCIA ADMINISTRATIVA** N.º 29 DA SÉRIE DO OFICIAL DE ESTABELECIMENTO	483
HCO PL	22 Nov. 73	**N.º 30 DA SÉRIE DO ESTO**	485
HCO PL	7 Ago. 76 I	**SISTEMA DE OFICIAL DE PRODUTO-ORGANIZAÇÃO NOMEIA O TEU PRODUTO** N.º 31 DA SÉRIE DO OFICIAL DE ESTABELECIMENTO	486
HCO PL	7 Ago. 76 II	**SISTEMA DE OFICIAL DE PRODUTO-ORGANIZAÇÃO DESEJA O TEU PRODUTO** N.º 32 DA SÉRIE DO OFICIAL DE ESTABELECIMENTO	488

HCO PL	7 Ago. 76 III	**SISTEMA DE OFICIAL DE PRODUTO-ORGANIZAÇÃO PARA OBTERES O PRODUTO TENS QUE SABER COMO ORGANIZAR** N.º 33 DA SÉRIE DO OFICIAL DE ESTABELECIMENTO	490
HCO PL	22 Out. 78R	**ERROS** N.º 34 DA SÉRIE DO OFICIAL DE ESTABELECIMENTO	492
HCO PL	26 Mar. 79RB	**PALAVRAS MAL ENTENDIDAS E CICLOS DE ACÇÃO** N.º 35 DA SÉRIE DO OFICIAL DE ESTABELECIMENTO	494
HCO PL	7 Ago. 79	**REMOÇÃO DE DADOS FALSOS** N.º 36 DA SÉRIE DO OFICIAL DE ESTABELECIMENTO	497
HCO PL	9 Ago. 79RA II	**OFICIAL DE PRODUTO DE SERVIÇO** N.º 37 DA SÉRIE DO OFICIAL DE ESTABELECIMENTO	508
HCO PL	11 Jun. 72	**OFICIAIS DE PRODUTO** N.º 37-1 DA SÉRIE DO OFICIAL DE ESTABELECIMENTO	520
HCO PL	23 Ago. 79R I	**TECH DE DESBLOQUEAMENTO** N.º 38 DA SÉRIE DO OFICIAL DE ESTABELECIMENTO	522
HCO PL	17 Nov. 2000	**PARAR AS LINHAS DE PRODUÇÃO** N.º 38-1 DA SÉRIE DO OFICIAL DE ESTABELECIMENTO	533
HCO PL	23 Ago. 79R II	**LISTA DE VERIFICAÇÃO DE TECH DE DESBLOQUEAMENTO** N.º 39 DA SÉRIE DO OFICIAL DE ESTABELECIMENTO	534
HCO PL	14 Fev. 80	**ORDEM VERSUS DESORDEM** N.º 40 DA SÉRIE DO OFICIAL DE ESTABELECIMENTO	549
HCO PL	17 Dez. 81	**CLARIFICAÇÃO DE PROPÓSITO DE POSTO RESSUSCITADA** N.º 41 DA SÉRIE DO OFICIAL DE ESTABELECIMENTO	557
HCO PL	26 Dez. 81	**CLARIFICAÇÃO DE PROPÓSITO DE POSTO PARA EQUIPAS DE ADMINISTRAÇÃO E EXECUTIVOS** N.º 42 DA SÉRIE DO OFICIAL DE ESTABELECIMENTO	560
HCO PL	29 Mar. 82	**POLÍTICA SOBRE PESSOAL** N.º 43 DA SÉRIE DO OFICIAL DE ESTABELECIMENTO	562

HCO PL	30 Nov. 82	**O ADJUNTO DO CO OU ADJUNTO DO ED PARA ENTREGA E INTERCÂMBIO** N.º 44 DA SÉRIE DO OFICIAL DE ESTABELECIMENTO	563
HCO PL	29 Dez. 82RA II	**AS FERRAMENTAS DE GESTÃO** N.º 45 DA SÉRIE DO OFICIAL DE ESTABELECIMENTO	567
HCO PL	30 Jan. 83	**O TEU POSTO E A VIDA** N.º 46 DA SÉRIE DO OFICIAL DE ESTABELECIMENTO	572
HCO PL	31 Jul. 83R I	**FERRAMENTAS BÁSICAS DE GESTÃO** N.º 47 DA SÉRIE DO OFICIAL DE ESTABELECIMENTO	574
HCO PL	31 Jul. 83 II	**AVANÇO IMPORTANTE NAS FERRAMENTAS DE GESTÃO** N.º 48 DA SÉRIE DO OFICIAL DE ESTABELECIMENTO	580
HCO PL	27 Mar. 84	**TRÊS CLASSES DE PESSOAS** N.º 49 DA SÉRIE DO OFICIAL DE ESTABELECIMENTO	584
HCO PL	2 Jul. 84	**HATTING E O AMBIENTE** N.º 50 DA SÉRIE DO OFICIAL DE ESTABELECIMENTO	586
HCO PL	21 Set. 95	**TECH PERDIDA** N.º 51 DA SÉRIE DO OFICIAL DE ESTABELECIMENTO	588

IMPRENSA E RELAÇÕES PÚBLICAS

HCO PL	2 Set. 70	**PRIMEIRA POLÍTICA**	3
HCO PL	14 Ago. 63	**POLÍTICAS QUANTO À IMPRENSA**	4
HCO PL	25 Mai. 64 II	**RELAÇÕES COM A IMPRENSA**	12
HCO PL	28 Out. 68 I	**COMUNICADOS À IMPRENSA**	13
HCO PL	3 Fev. 69	**IMAGEM PÚBLICA**	14
HCO PL	5 Fev. 69 II	**ACÇÕES DE PRO**	17
HCO PL	17 Jun. 69	**A IMAGEM DA ORGANIZAÇÃO**	20
HCO PL	11 Set. 88R	**SONDAGENS ÉTNICAS**	25
HCO PL	11 Nov. 69 I	**CONTABILIDADE E PRO**	28
HCO PL	12 Nov. 69	**APARÊNCIA E PRO**	31
HCO PL	23 Nov. 69 I	**INDIVÍDUOS VERSUS GRUPOS**	34
HCO PL	11 Dez. 69R I	**APARÊNCIAS NAS DIVISÕES PÚBLICAS**	39

SÉRIE DE RELAÇÕES PÚBLICAS

HCO PL	13 Ago. 70 I	**OS RISCOS DAS RELAÇÕES PÚBLICAS** N.º 1 DA SÉRIE DE RELAÇÕES PÚBLICAS	45
HCO PL	13 Ago. 70 II	**O INGREDIENTE EM FALTA** N.º 2 DA SÉRIE DE RELAÇÕES PÚBLICAS	49
HCO PL	13 Ago. 70 III	**PÚBLICOS ERRADOS** N.º 3 DA SÉRIE DE RELAÇÕES PÚBLICAS	53
HCO PL	9 Out. 70	**A PERSONALIDADE DE PR** N.º 4 DA SÉRIE DE RELAÇÕES PÚBLICAS	57
HCO PL	18 Nov. 70	**DEFINIÇÃO DE RELAÇÕES PÚBLICAS** N.º 5 DA SÉRIE DE RELAÇÕES PÚBLICAS	59
HCO PL	11 Mai. 71 I	**LÍDERES DE OPINIÃO** N.º 6 DA SÉRIE DE RELAÇÕES PÚBLICAS	60
HCO PL	11 Mai. 71 II	**PROPAGANDA NEGRA** N.º 7 DA SÉRIE DE RELAÇÕES PÚBLICAS	69

HCO PL	28 Mai. 71 I	**DEMASIADO POUCO, DEMASIADO TARDE** N.º 8 DA SÉRIE DE RELAÇÕES PÚBLICAS	75
HCO PL	30 Mai. 71	**MANEIRAS** N.º 9 DA SÉRIE DE RELAÇÕES PÚBLICAS	78
HCO PL	2 Jun. 71R	**DESCOBERTA IMPORTANTE RELAÇÕES PÚBLICAS E PRODUÇÃO SONDAGENS DE ESCALA DE TOM** N.º 10 DA SÉRIE DE RELAÇÕES PÚBLICAS	82
HCO PL	5 Out. 71	**PROPAGANDA POR REDEFINIÇÃO DE PALAVRAS** N.º 11 DA SÉRIE DE RELAÇÕES PÚBLICAS	85
HCO PL	5 Dez. 71R	**COMO FAZER SONDAGENS** N.º 12 DA SÉRIE DE RELAÇÕES PÚBLICAS	88
HCO PL	15 Dez. 2000	**PROMOÇÃO DE BOA VONTADE** N.º 13 DA SÉRIE DE RELAÇÕES PÚBLICAS	92
HCO PL	16 Dez. 71	**CONTROLE DA ÁREA POR PARTE DO PRO** N.º 14 DA SÉRIE DE RELAÇÕES PÚBLICAS	94
HCO PL	7 Jan. 72R II	**CRIAR PERGUNTAS DE SONDAGEM** N.º 15 DA SÉRIE DE RELAÇÕES PÚBLICAS	96
HCO PL	15 Jun. 72R	**CONTROLE DA ÁREA POR PARTE DO PRO TRÊS CLASSIFICAÇÕES DE RELAÇÕES PÚBLICAS** N.º 16 DA SÉRIE DE RELAÇÕES PÚBLICAS	115
HCO PL	7 Ago. 72R	**PR E CAUSAÇÃO** N.º 17 DA SÉRIE DE RELAÇÕES PÚBLICAS	116
HCO PL	21 Nov. 72	**COMO LIDAR COM PROPAGANDA NEGRA** N.º 18 DA SÉRIE DE RELAÇÕES PÚBLICAS	122
HCO PL	29 Out. 2000 II	**DOCUMENTAÇÃO NO MANEJO DA DESINFORMAÇÃO** N.º 18-1 DA SÉRIE DE RELAÇÕES PÚBLICAS	135
HCO PL	1 Abr. 82	**O PONTO SEGURO** N.º 19 DA SÉRIE DE RELAÇÕES PÚBLICAS	137
HCO PL	26 Fev. 74	**O RELAÇÕES PÚBLICAS NÃO TREINADO** N.º 20 DA SÉRIE DE RELAÇÕES PÚBLICAS	140

HCO PL	27 Fev. 74	**PLANEAMENTO DESPERDIÇADO** N.º 21 DA SÉRIE DE RELAÇÕES PÚBLICAS	141
HCO PL	17 Mar. 74RA	**CONFERÊNCIAS DE IMPRENSA, PREPARAÇÃO PARA** N.º 22 DA SÉRIE DE RELAÇÕES PÚBLICAS	143
HCO PL	18 Mar. 74	**O LIVRO DA IMPRENSA** N.º 23 DA SÉRIE DE RELAÇÕES PÚBLICAS	145
HCO PL	19 Set. 88R	**LIVROS DE RECORTES** N.º 23-1 DA SÉRIE DE RELAÇÕES PÚBLICAS	147
HCO PL	27 Out. 74	**TERRENO SEGURO** N.º 24 DA SÉRIE DE RELAÇÕES PÚBLICAS	148
HCO PL	30 Mar. 75	**RELAÇÕES PÚBLICAS E INFORMAÇÃO** N.º 25 DA SÉRIE DE RELAÇÕES PÚBLICAS	150
HCO PL	9 Jun. 75	**A LINHA INIMIGA** N.º 26 DA SÉRIE DE RELAÇÕES PÚBLICAS	151
HCO PL	19 Dez. 2000	**PR E ESCREVER** N.º 27 DA SÉRIE DE RELAÇÕES PÚBLICAS	154
HCO PL	30 Jan. 79	**POSICIONAMENTO, TEORIA FILOSÓFICA** N.º 28 DA SÉRIE DE RELAÇÕES PÚBLICAS	155
HCO PL	29 Jan. 91R I	**REPETIÇÃO DE MENSAGEM** N.º 29 DA SÉRIE DE RELAÇÕES PÚBLICAS	159
HCO PL	23 Mar. 82RB	**A DEFINIÇÃO DE PR** N.º 30 DA SÉRIE DE RELAÇÕES PÚBLICAS	160
HCO PL	20 Ago. 79	**DIANÉTICA E CIENTOLOGIA SÃO NOVAS** N.º 31 DA SÉRIE DE RELAÇÕES PÚBLICAS	161
HCO PL	12 Set. 88R	**POSICIONAMENTO EM PR** N.º 32 DA SÉRIE DE RELAÇÕES PÚBLICAS	163
HCO PL	18 Set. 88R	**TEXTOS DE PR** N.º 33 DA SÉRIE DE RELAÇÕES PÚBLICAS	181
HCO PL	22 Set. 88R	**DEFESA** N.º 34 DA SÉRIE DE RELAÇÕES PÚBLICAS	183
HCO PL	5 Fev. 82 II	**LIVROS E MARKETING** N.º 35 DA SÉRIE DE RELAÇÕES PÚBLICAS	184

HCO PL	18 Dez. 2000	**A ARTE DE REPRESENTAR EM RELAÇÕES PÚBLICAS E MARKETING** N.º 36 DA SÉRIE DE RELAÇÕES PÚBLICAS	185
HCO PL	19 Jul. 82	**RELAÇÕES PÚBLICAS FRACASSADAS** N.º 37 DA SÉRIE DE RELAÇÕES PÚBLICAS	186
HCO PL	12 Set. 82	**FUNÇÕES DE RELAÇÕES PÚBLICAS** N.º 38 DA SÉRIE DE RELAÇÕES PÚBLICAS	189
HCO PL	24 Set. 88R	**RELAÇÕES PÚBLICAS E PROPÓSITO** N.º 39 DA SÉRIE DE RELAÇÕES PÚBLICAS	191
HCO PL	23 Set. 88R	**NOMES E O AMBIENTE LOCAL** N.º 40 DA SÉRIE DE RELAÇÕES PÚBLICAS	194
HCO PL	7 Abr. 83R	**BOA VONTADE** N.º 41 DA SÉRIE DE RELAÇÕES PÚBLICAS	195
HCO PL	21 Set. 88R	**EVENTOS QUE SÃO NOTÍCIA E PUBLICIDADE** N.º 42 DA SÉRIE DE RELAÇÕES PÚBLICAS	198
HCO PL	8 Nov. 2000 I	**COMUNICADOS À IMPRENSA – FUNDAMENTOS** N.º 43 DA SÉRIE DE RELAÇÕES PÚBLICAS	200
HCO PL	8 Nov. 2000 II	**CAUSAR NOTÍCIAS** N.º 44 DA SÉRIE DE RELAÇÕES PÚBLICAS	201
HCO PL	8 Nov. 2000 III	**SEGUIMENTO ÀS NOTÍCIAS** N.º 45 DA SÉRIE DE RELAÇÕES PÚBLICAS	202
HCO PL	31 Dez. 2000	**COMUNICAÇÃO DE BOCA EM BOCA** N.º 46 DA SÉRIE DE RELAÇÕES PÚBLICAS	203

SÉRIE DE MARKETING

HCO PL	20 Ago. 79	**DIANÉTICA E CIENTOLOGIA SÃO NOVAS** N.º 1 DA SÉRIE DE MARKETING	207
HCO PL	1 Set. 79	**MARKETING, PROMOÇÃO E DISSEMINAÇÃO DEFINIDOS** N.º 2 DA SÉRIE DE MARKETING	209
HCO PL	1 Jan. 77RA	**HAT DE MARKETING** N.º 3 DA SÉRIE DE MARKETING	210

HCO PL	2 Set. 79R	**AS SONDAGENS SÃO A CHAVE DAS ESTATÍSTICAS** N.º 4 DA SÉRIE DE MARKETING	212
HCO PL	30 Jan. 79	**POSICIONAMENTO, TEORIA FILOSÓFICA** N.º 5 DA SÉRIE DE MARKETING	217
HCO PL	25 Jun. 78	**DISSEMINAÇÃO POR INDUÇÃO** N.º 6 DA SÉRIE DE MARKETING	221
HCO PL	7 Fev. 79R	**BÁSICOS DE MARKETING** N.º 7 DA SÉRIE DE MARKETING	223
HCO PL	4 Set. 79	**DADOS ADICIONAIS SOBRE OS BÁSICOS DE MARKETING** N.º 8 DA SÉRIE DE MARKETING	225
HCO PL	5 Set. 79R	**A LINHA DE MONTAGEM PARA PRODUZIR PROMOÇÃO** N.º 9 DA SÉRIE DE MARKETING	228
HCO PL	6 Set. 79R	**RELAÇÃO ENTRE DESIGN E MAQUETA DE PAGINAÇÃO** N.º 10 DA SÉRIE DE MARKETING	232
HCO PL	10 Abr. 77	**PEÇAS DE DISSEMINAÇÃO, DADO ESTÁVEL, APARÊNCIA, LAYOUT E DESIGN** N.º 10-1 DA SÉRIE DE MARKETING	238
HCO PL	19 Set. 79	**PROMOÇÃO** N.º 11 DA SÉRIE DE MARKETING	239
HCO PL	26 Set. 79 III	**REDACÇÃO DE TEXTOS PUBLICITÁRIOS** N.º 12 DA SÉRIE DE MARKETING	242
HCO PL	27 Set. 79	**ANÚNCIOS E REDACÇÃO DE TEXTOS PUBLICITÁRIOS** N.º 13 DA SÉRIE DE MARKETING	246
HCO PL	18 Out. 79R	**PONTO DE VISTA** N.º 14 DA SÉRIE DE MARKETING	249
HCO PL	1 Dez. 79 II	**OS BOTÕES DE SONDAGEM NÃO SÃO A MENSAGEM** N.º 15 DA SÉRIE DE MARKETING	253
HCO PL	5 Fev. 82 II	**LIVROS E MARKETING** N.º 16 DA SÉRIE DE MARKETING	255

HCO PL	11 Mar. 82	**MARKETING PROPORCIONAL** N.º 17 DA SÉRIE DE MARKETING	256
HCO PL	19 Mar. 82	**O SUCESSO DO EXECUTIVO** N.º 18 DA SÉRIE DE MARKETING	257
HCO PL	5 Dez. 71R	**COMO FAZER SONDAGENS** N.º 20 DA SÉRIE DE MARKETING	258
HCO PL	7 Jan. 72R II	**CRIAR PERGUNTAS DE SONDAGEM** N.º 21 DA SÉRIE DE MARKETING	262
HCO PL	10 Set. 88R	**SONDAGENS, PRECAUÇÕES** N.º 22 DA SÉRIE DE MARKETING	281
HCO PL	11 Set. 88R	**SONDAGENS ÉTNICAS** N.º 23 DA SÉRIE DE MARKETING	283
HCO PL	13 Set. 88R	**A ERA DO POSICIONAMENTO** N.º 24 DA SÉRIE DE MARKETING	286
HCO PL	14 Set. 88R	**DICAS PARA A SONDAGEM DO POSICIONAMENTO** N.º 25 DA SÉRIE DE MARKETING	342
HCO PL	15 Set. 88R	**NOMEAR SERVIÇOS E PRODUTOS** N.º 26 DA SÉRIE DE MARKETING	345
HCO PL	15 Dez. 79	**FAZER SONDAGENS PARA OS SERVIÇOS DO DEPARTAMENTO 17** N.º 26-1 DA SÉRIE DE MARKETING	347
HCO PL	16 Set. 88R	**IMPRESSÃO INSTANTÂNEA E SONDAGENS EXPERIMENTAIS** N.º 27 DA SÉRIE DE MARKETING	351
HCO PL	17 Set. 88R	**REDE DE SONDAGENS** N.º 28 DA SÉRIE DE MARKETING	353
HCO PL	29 Jan. 91R I	**REPETIÇÃO DE MENSAGEM** N.º 29 DA SÉRIE DE MARKETING	355
HCO PL	28 Jan. 91R III	**FOLHETOS, DEFINIÇÃO E USO** N.º 30 DA SÉRIE DE MARKETING	356
HCO PL	28 Jan. 91R II	**CARTAZES DE MARKETING** N.º 31 DA SÉRIE DE MARKETING	358
HCO PL	16 Dez. 2000 I	**DADOS FALSOS EM MARKETING** N.º 32 DA SÉRIE DE MARKETING	361

HCO PL	16 Dez. 2000 II	**NOTAS SOBRE UM TEXTO DE MARKETING** N.º 32-1 DA SÉRIE DE MARKETING	363
HCO PL	16 Dez. 2000 III	**MARKETING E ECONOMIA** N.º 32-2 DA SÉRIE DE MARKETING	366
HCO PL	17 Dez. 2000	**QUALIFICAÇÕES DO PESSOAL DE MARKETING** N.º 33 DA SÉRIE DE MARKETING	367
HCO PL	18 Dez. 2000	**A ARTE DE REPRESENTAR EM RELAÇÕES PÚBLICAS E MARKETING** N.º 34 DA SÉRIE DE MARKETING	368
HCO PL	31 Dez. 2000	**COMUNICAÇÃO DE BOCA EM BOCA** N.º 35 DA SÉRIE DE MARKETING	369

SÉRIE DE ARTE

HCOB	30 Ago. 65R I	**ARTE** N.º 1 DA SÉRIE DE ARTE	373
HCOB	29 Jul. 73	**MAIS SOBRE ARTE** N.º 2 DA SÉRIE DE ARTE	378
HCOB	10 Abr. 74	**MANEIRAS DE PALCO** N.º 3 DA SÉRIE DE ARTE	384
HCOB	25 Abr. 74	**RITMO** N.º 4 DA SÉRIE DE ARTE	386
HCOB	26 Set. 77R	**ARTE E COMUNICAÇÃO** N.º 5 DA SÉRIE DE ARTE	389
HCOB	4 Mar. 79R	**A ARTE NOS SEUS FUNDAMENTOS** N.º 6 DA SÉRIE DE ARTE	392
HCOB	15 Abr. 79	**BELAS ARTES VERSUS ILUSTRAÇÕES** N.º 7 DA SÉRIE DE ARTE	394
HCOB	10 Jun. 79	**O PROFISSIONAL** N.º 8 DA SÉRIE DE ARTE	395
HCOB	12 Jan. 80	**N.º 9 DA SÉRIE DE ARTE**	396
HCOB	25 Ago. 82	**A ALEGRIA DE CRIAR** N.º 10 DA SÉRIE DE ARTE	398

HCOB	1 Fev. 84	**COMO OBSERVAR ARTE** N.º 11 DA SÉRIE DE ARTE	399
HCOB	8 Out. 64	**APRESENTAÇÃO ARTÍSTICA** N.º 12 DA SÉRIE DE ARTE	402
HCOB	25 Fev. 84	**PERSPECTIVA DE PROFUNDIDADE** N.º 13 DA SÉRIE DE ARTE	405
HCOB	26 Fev. 84 I	**A COR** N.º 14 DA SÉRIE DE ARTE	407
HCOB	26 Fev. 84 II	**ARTE E INTEGRAÇÃO** N.º 15 DA SÉRIE DE ARTE	410
HCOB	10 Mar. 84 I	**MENSAGEM** N.º 16 DA SÉRIE DE ARTE	416
HCOB	16 Nov. 89	**ARTE E EQUIPAMENTO** N.º 17 DA SÉRIE DE ARTE	417

CONTAS E FINANÇAS

The Auditor N.º 51, 1970		**O QUE COMPRAM OS TEUS DONATIVOS**	421
HCO PL	18 Jan. 65	**CONTA DO FUNDO IMOBILIÁRIO**	424
HCO PL	28 Jan. 65	**COMO MANTER CRÉDITO E SOLVÊNCIA**	432
HCO PL	4 Mar. 65 I	**CONTA DE RESERVA PARA PAGAMENTOS**	439
HCO PL	3 Mai. 66R	**FUNDO DE RESERVA**	442
HCO PL	11 Nov. 69 I	**CONTABILIDADE E PRO**	443

SÉRIE DE FINANÇAS

HCO PL	29 Jan. 71RA	**OFICIAIS BANCÁRIOS DE FLAG** N.º 1 DA SÉRIE DE FINANÇAS	449
HCO PL	13 Fev. 71	**DICAS PARA O PLANEAMENTO FINANCEIRO** N.º 2 DA SÉRIE DE FINANÇAS	452

HCO PL	17 Fev. 71RD	**DEVERES BÁSICOS DO FBO** N.º 3 DA SÉRIE DE FINANÇAS	456
HCO PL	17 Fev. 71-1RC	**MANEJO DE CHEQUES SEM COBERTURA E REEMBOLSOS** N.º 3-1 DA SÉRIE DE FINANÇAS	459
HCO PL	1 Mar. 71RB	**FONTES DE RECEITA** N.º 4 DA SÉRIE DE FINANÇAS	463
HCO PL	10 Mar. 71RA I	**O HAT DE FBO** N.º 5 DA SÉRIE DE FINANÇAS	466
HCO PL	19 Mar. 71RA II	**TEORIA DOS FEIJÕES FINANÇAS COMO MERCADORIA** N.º 6 DA SÉRIE DE FINANÇAS	474
HCO PL	27 Nov. 71 I	**DINHEIRO** N.º 6-1 DA SÉRIE DE FINANÇAS	479
HCO PL	3 Dez. 71	**INTERCÂMBIO** N.º 6-2 DA SÉRIE DE FINANÇAS	482
HCO PL	26 Abr. 71RD	**ACTIVAÇÃO DO FP** N.º 7 DA SÉRIE DE FINANÇAS	485
HCO PL	4 Set. 71RB I	**O FP E AS NECESSIDADES** N.º 8 DA SÉRIE DE FINANÇAS	487
HCO PL	23 Set. 71	**PROPÓSITOS DO OFICIAL BANCÁRIO DE FLAG** N.º 9 DA SÉRIE DE FINANÇAS	490
HCO PL	22 Out. 71RD	**LINHAS DE COMPRA E DE ASSINATURA DE CHEQUES – MODIFICADAS** N.º 10 DA SÉRIE DE FINANÇAS	492
HCO PL	9 Mar. 72RA I	**FLUXOS E FONTES DE RECEITAS PRINCÍPIOS DA GESTÃO DE DINHEIRO** N.º 11 DA SÉRIE DE FINANÇAS	495
HCO PL	12 Mai. 72R	**PESSOAL PTS E FINANÇAS** N.º 12 DA SÉRIE DE FINANÇAS	501
HCO PL	3 Jun. 72R	**VERBAS PARA PROMOÇÃO** N.º 13 DA SÉRIE DE FINANÇAS	504
HCO PL	6 Jan. 76RC	**DESPESAS EXTERNAS DE FLAG** N.º 14 DA SÉRIE DE FINANÇAS	507

HCO PL	6 Jan. 76RC-1R	**DESPESAS EXTERNAS DE FLAG SUPLEMENTO** N.º 14-1 DA SÉRIE DE FINANÇAS	510
HCO PL	20 Out. 78	**FP DE TOSTÕES** N.º 15 DA SÉRIE DE FINANÇAS	511
HCO PL	28 Set. 79RA	**RECEITA ESPECIAL** N.º 16 DA SÉRIE DE FINANÇAS	512
HCO PL	28 Fev. 80	**PRODUÇÃO E O NÍVEL DE VIDA DAS PESSOAS** N.º 17 DA SÉRIE DE FINANÇAS	514
HCO PL	18 Fev. 82	**ALTERAR SISTEMAS FINANCEIROS FUNCIONAIS** N.º 18 DA SÉRIE DE FINANÇAS	518
HCO PL	11 Mar. 82	**MARKETING PROPORCIONAL** N.º 19 DA SÉRIE DE FINANÇAS	521
HCO PL	14 Mar. 82	**IRREGULARIDADES FINANCEIRAS** N.º 20 DA SÉRIE DE FINANÇAS	522
HCO PL	17 Mar. 82	**ADJUDICAÇÃO DO FP PELO FBO** N.º 21 DA SÉRIE DE FINANÇAS	524
HCO PL	19 Mar. 82	**O SUCESSO DO EXECUTIVO** N.º 22 DA SÉRIE DE FINANÇAS	525
HCO PL	15 Abr. 82R II	**CÁLCULO DAS RECEITAS BRUTAS** N.º 23 DA SÉRIE DE FINANÇAS	526
HCO PL	9 Mai. 82R	**OS LIVROS SÃO ACTIVO** N.º 24 DA SÉRIE DE FINANÇAS	531
HCO PL	27 Jul. 82RA	**ADJUNTOS DO FBO PARA MARKETING DOS RECURSOS DA ORGANIZAÇÃO POR INTERCÂMBIO (D/FBO PARA MORE)** N.º 25 DA SÉRIE DE FINANÇAS	534
HCO PL	2 Set. 82	**E ISTO SÃO OPERAÇÕES BANCÁRIAS** N.º 26 DA SÉRIE DE FINANÇAS	540
HCO PL	3 Set. 82	**ADJUNTO DO FBO PARA MARKETING DOS RECURSOS DA ORG PARA INTERCÂMBIO (D/FBO PARA MORE) PROPÓSITO** N.º 27 DA SÉRIE DE FINANÇAS	547

HCO PL	10 Set. 82	**INTERCÂMBIO, RECEITAS DA ORGANIZAÇÃO E PAGA DO STAFF** N.º 28 DA SÉRIE DE FINANÇAS	552
HCO PL	27 Out. 82RB	**DINHEIRO/CONTAS, DEFINIÇÃO** N.º 29 DA SÉRIE DE FINANÇAS	555
HCO PL	31 Out. 82R	**RESPONSABILIDADE PELO PLANEAMENTO FINANCEIRO** N.º 30 DA SÉRIE DE FINANÇAS	558
HCO PL	26 Nov. 65R	**PLANEAMENTO FINANCEIRO** N.º 31 DA SÉRIE DE FINANÇAS	561
HCO PL	30 Nov. 82	**O ADJUNTO DO CO OU ADJUNTO DO ED PARA ENTREGA E INTERCÂMBIO** N.º 32 DA SÉRIE DE FINANÇAS	568
HCO PL	9 Jan. 83RA I	**VIABILIDADE O PONTO DE ARRANQUE-RUPTURA DE UMA ORG** N.º 33 DA SÉRIE DE FINANÇAS	572
HCO PL	9 Jan. 83 II	**A FÓRMULA DE CÁLCULO DO CUSTO DE PUBLICAÇÕES** N.º 34 DA SÉRIE DE FINANÇAS	573
HCO PL	4 Ago. 83RA	**PROGRAMA N.° 1 DO PLANEAMENTO FINANCEIRO** N.º 35 DA SÉRIE DE FINANÇAS	574

ACERCA DO AUTOR

ACERCA DO AUTOR

IGREJAS, MISSÕES E CENTROS DE CIENTOLOGIA

AS SÉRIES DE GESTÃO

VOLUME 1

SÉRIE DE KNOW-HOW DE ADMIN
SÉRIE DE METAS
SÉRIE DE COMPUTADORES
SÉRIE DO EXECUTIVO
SÉRIE DE DADOS

L. RON HUBBARD
FUNDADOR DE DIANÉTICA E CIENTOLOGIA



FUNDAMENTOS ADMINISTRATIVOS

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 9 DE JANEIRO DE 1951

REMIMEOGRAFAR

UM ENSAIO SOBRE GESTÃO

Um conhecimento de Dianética para Grupos deveria incluir um conhecimento de gestão, seus problemas e desempenhos óptimos. Em Dianética para Grupos, a melhor organização pode ser vista como uma organização em que todos os membros individuais do grupo são versados em todos os problemas e capacidades do grupo, especializando-se nas suas próprias contribuições, mas cientes das outras especialidades que compõem a vida de grupo.

É uma doutrina velha, e possivelmente verdadeira, dos negócios – pelo menos onde os negócios tiveram sucesso – que a gestão é uma especialidade. Certamente é verdade que dirigir, na medida em que Dianética para Grupos tem que ver com o governo, é uma arte especializada e uma prática que não é menos técnica que a operação de maquinaria complexa, e certamente, até à chegada de Dianética para Grupos, era mais complexa.

A GESTÃO É UMA ESPECIALIDADE

Com a nossa presente tecnologia sobre grupos, é possível alcançar com certeza muitas coisas que, antes, saíam de suposições se é que saíam de todo. As técnicas de gestão no passado estavam tão pouco codificadas como as da Psiquiatria; e a gestão, sem reserva, quase sempre foi um fracasso completo. Os homens eram propensos a medir a excelência da gestão em quantos dólares uma companhia tinha acumulado ou quanto território tinha adquirido um país. Estes são, na melhor das intenções, regras práticas e generalizadas. Até que houvesse outras medidas melhores, tinham que servir. Para compreender que estas não são medidas boas da excelência de gestão, a pessoa só tem que rever a história de quintas, companhias e nações para descobrir que poucas tiveram uma longa duração e a maioria delas tiveram problemas consideráveis. A administração falhou só porque a "arte" de gerir, como era praticada no passado, exigia demasiado trabalho árduo por parte do gestor.

Até a pessoa considerar as definições de riqueza e território ampliado e ter uma visão formal do que estas coisas realmente incluem, não é provável que a pessoa possa apreciar muito sobre gestão, os seus problemas ou os seus objectivos. Hershey, um gestor brilhante tinha um pessoal de gestão brilhante, contudo fracassou totalmente como gestor porque negligenciou a riqueza primária da sua companhia – as pessoas da companhia, o seu próprio orgulho e independência. O reinado da sua companhia cessou com as suas pessoas – engenheiros e operários bem pagos, bem alojados, bem vestidos – disparando sobre ele com munições extraordinariamente

reais. A brilhante administração da Alemanha esteve prestes a restaurar todas as suas conquistas de anos anteriores, contudo pôs a Alemanha em ruínas.

ALCANÇAR OS OBJECTIVOS

Antes de se poder julgar a gestão, tem de se considerar os objectivos de um empreendimento e descobrir como uma certa administração de uma certa empresa conseguiu alcançar esses objectivos. E quando se diz que o objectivo da companhia eram riquezas, então é melhor ter uma compreensão da própria riqueza, e quando se diz que o objectivo era território, então é melhor considerar o que é, exactamente, a posse de território.

Os objectivos e a sua definição correcta são importantes porque são inerentes à definição da própria gestão. Poderia dizer-se que a gestão é o planeamento de meios para atingir objectivos e a sua atribuição ao staff para execução e a coordenação adequada de actividades dentro do grupo para atingir eficiência máxima com esforço mínimo para conseguir determinados objectivos.

A própria gestão ordinariamente não inclui a descoberta e o delinear dos objectivos de um grupo. A gestão preocupa-se com o alcançar de objectivos, determinados de outra maneira. Em companhias grandes os objectivos do grupo são normalmente estabelecidos por conselhos de administração. Quando isto está feito, atribui-se a nebulosa palavra "política" aos objectivos. Nos governos, os objectivos, se atribuídos de todo, geralmente provêm de fontes menos formais.

As nações são tão grandes, que até que embarquem em conquistas normalmente têm poucos objectivos nacionais que abranjam todo o grupo. O próprio pessoal do governo tem o objectivo de se proteger e de se dedicar a exercitar a gestão e o resto do grupo caminha aos tropeções com pequenos sub-objectivos. Quando um objectivo que abrange uma nação inteira é proposto e definido, a própria nação adere como um grupo e lança-se na direcção de alcançar de progressos. É um acontecimento pouco comum, na melhor das hipóteses, que uma nação tenha um objectivo suficientemente grande para abranger o grupo inteiro, e assim os governos normalmente são muito pobres, sendo uma administração só com o propósito de gerir. A Ásia Menor, ao ser-lhe dado um objectivo por Maomé, eclodiu na Europa. A Europa, ao ser-lhe dada um objectivo por certos homens religiosos, que era o mesmo que dizer que o melhor é obter-se a cidade da Cruz, eclodiu na Ásia Menor. A Rússia, ao vender planos de cinco anos e planos para a conquista mundial e planos de liberdade das minorias, pode ter uma conquista sobre qualquer outra nação sem qualquer objectivo grande de grupo. Um objectivo bom pode ser alcançado por gestão fraca. A melhor gestão no mundo nunca alcançou totalmente o apoio do grupo, na ausência de um objectivo ou abrangendo um objectivo pobre. Assim a Rússia poderia ser muito mal gerida e poderia ter melhor sucesso do que os Estados Unidos, geridos de uma forma excelente mas sem objectivos (porque a auto-protecção não é um objectivo, é uma defesa). Marx morreu mais recentemente do que Paine. O objectivo está menos deteriorado.

Normalmente, as companhias obtêm a sua "política" de um dono ou donos que desejam ter lucro e poder pessoal. Assim, é postulado um tipo de objectivo. As nações obtêm os seus objectivos de fontes tão extraordinárias como um presidiário com um sonho de um inimigo conquistado ou um messias de cruz na mão e um

próximo Valhala. Os objectivos nacionais não são o resultado do pensamento de presidentes ou de discussões das assembleias. Os objectivos, para as companhias ou governos são normalmente um sonho, primeiro sonhado por um homem, depois abrangido por alguns e finalmente ostentado como um estandarte de muitos. A administração põe um tal objectivo em efeito, fornece os modos e os meios, a coordenação e a execução de actos que conduzem àquele objectivo. Maomé sentou-se ao lado das rotas das caravanas até formular um objectivo, e então os seus seguidores geriram o Maometismo para conquistar uma grande parte da civilização. Jefferson, ao classificar o material de Paine e outros, sonhou um objectivo que se tornou nos nossos Estados Unidos. Um inventor sonha com um brinquedo novo e a administração gere as coisas, com o objectivo de divulgar aquele brinquedo e ganhar dinheiro. Cristo deu um objectivo aos homens. S. Paulo geriu aquele objectivo até se tornar num objectivo de grupo.

Em escalões de grupos maiores ou menores, quer seja uma companhia de fuzileiros a que se atribuiu o objectivo de tomar a Colina X428 pelo planejador da campanha, ou Alexandre a sonhar com a conquista mundial e um exército da Macedónia a gerir isso para se tornar realidade, ou a Standard Oil a cercar o mundo porque Rockefeller queria ficar rico, o objectivo é sonhado por um indivíduo ou pelo escalão que planeia; e é gerido até à sua existência por um grupo. O sonhador, o planejador, raramente é, na verdade, um membro do grupo. Normalmente é martirizado por uma causa, excedeu-se e está derrotado pela ambição. Frequentemente vive para gozar a glória. Mas ele é raramente a mesma administração activa. Quando ele se torna na administração, deixa de formular passos a serem realizados como objectivos menores para objectivos maiores, e o grupo perde a visão do seu objectivo e vacila. Não é uma questão de o sonhador ser ou não um bom gestor. Pode ser um gestor brilhante e pode ser um fracasso absoluto. Mas, no momento em que começa a gerir, o grupo perde uma pessoa representativa e um estandarte, e ganha um gestor.

O sonhador de sonhos e o usuário de chicotes sobre costas preguiçosas não podem ser assumidos pela mesma pessoa, porque o sonho para ser eficaz tem de ser venerado; e o juiz e o capataz só podem ser respeitados. Parte de um objectivo é o seu deslumbramento e parte de qualquer sonho é o homem que o sonhou. A democracia provavelmente falhou quando Jefferson entrou num cargo público como presidente, não porque Jefferson fosse um mau presidente, mas porque Jefferson, absorvido pela gestão, cessou a sua tarefa designada de aperfeiçoar os objectivos.

De acordo com um perito em História, nenhum grupo pode atingir um nível mais alto de ideal ou moral do que no momento em que é organizado inicialmente. Esta observação deveria ser limitada, para ser verdade, a esses grupos em que a gestão foi atribuída ao sonhador do sonho. Para aqueles casos onde o sonhador foi apoiado competentemente, o tom do grupo permaneceu elevado e o grupo continuou a ser eficaz de forma brilhante, como no caso de Alexandre cujos generais fizeram toda a função dos generais e Alexandre, brilhante homem de cavalaria individual, deu exemplos e indicou os impérios.

Mas quer um grupo tenha um Alexandre ou um poeta de visão um tanto radical ou um inventor, a estabelecer os seus objectivos, o grupo não pode ser um verdadeiro grupo ou até mesmo um grupo eficaz, sem tais objectivos para alcançar e sem gestão suficientemente brilhante para alcançar esses objectivos.

O CARÁCTER DOS OBJECTIVOS

Tendo examinado a fonte de tais objectivos, a pessoa também deveria examinar o carácter dos objectivos em geral. Provavelmente há tantos objectivos quanto há homens para sonhá-los, talvez mais. Os objectivos podem ser divididos em duas categorias, mais ou menos. A primeira seriam os objectivos de sobrevivência e a segunda, os objectivos de não sobrevivência. De facto, a maioria dos objectivos são uma combinação das duas, porque os objectivos são ocasionalmente estabelecidos apenas pelo seu valor de atracção, não pelo seu valor real. Vê-se que o objectivo de uma nação que a dirige para conquistar todas as outras nações termina, depois de jactos ocasionais de prosperidade, num desastre racial. Tal objectivo não é dissimilar dos objectivos de dinheiro da maioria dos industrialistas ou conselhos de "sucesso". Poder-se-ia chamar objectivos de aquisição a tais objectivos, que implicam quase exclusivamente a posse do MEST acumulado por meio do trabalho duro de outras pessoas. Tecnicamente poder-se-ia chamar enMEST a estes objectivos, porque a conquista de nações provoca a posse de MEST que, através da conquista, foi enturbulado, se tornou enMEST e acabará por converter a própria terra do conquistador em enMEST. Juntar dinheiro de forma rapace ganha enMEST, não MEST; e converte em enMEST o dinheiro legítimo daquele que o adquire. Tais objectivos, devido a tenderem para a morte, são então objectivos de não sobrevivência. Os objectivos de sobrevivência são bons e prósperos em razão à quantidade de theta real neles contidos, o que significa a capacidade dos objectivos para solucionar coisas favoravelmente no máximo número de dinâmicas. Um objectivo de sobrevivência, então, é realmente só uma solução óptima para problemas existentes, mais theta suficiente no sonhador para chegar muito mais longe do que a solução casual. Um grupo catalisa-se melhor com objectivos theta, não só para um plano mais alto mas para um plano mais duradouro do que um grupo catalisado por objectivos de enMEST, como numa guerra. Pode-se postular que os objectivos theta podem provocar um nível muito mais alto de entusiasmo e vigor do que a maior guerra acompanhada de uma pomposa banda militar em que alguém alguma vez se aventurou.

Outro postulado é que um objectivo é tão desejável quanto contenha verdade ou verdadeira vantagem ao longo das dinâmicas.

ESFERAS DE ACÇÃO

Um grupo, então, pode ser visto como tendo três esferas de interesse e acção. A primeira é o postular de objectivos. A segunda é a gestão. A terceira é o próprio grupo, os executores dos planos, os que adquirem os meios e os que desfrutam das vitórias.

Estes três factores ou divisões têm de ser satisfeitos para se ter um grupo de sucesso ou, de facto, um verdadeiro grupo. As divisões não são particularmente exactas. Os desejos e pensamentos do corpo do grupo influenciam e catalisam as coisas; e são, de facto, parte do sonhador dos objectivos. A administração tem de ter o apoio do grupo e precisa que este lhe proveja as suas necessidades para poder proceder de todo, e para isso tem de ter o acordo do grupo para obter a melhor e mais económica execução das ordens. A administração tem de ter a confiança do escalão de planeamento, ou o escalão de planeamento está sujeito a incluir a reforma da administração como parte do sonho. O autor de objectivos deve ser aceite e deve

ser da confiança da administração, ou a administração começará à procura de um novo autor de objectivos e, não sendo a administração um autor de objectivos, pode começar a associar-se com algumas ideias que aparentam ser extremamente plausíveis, com as quais pode procurar fazer um sub-escalão de si própria (a coisa que causa o desmoronar da maioria das nações e o colapso da maioria das companhias).

Há três divisões de acção, então, que são interligadas e interdependentes. O ARC entre estas três tem de ser muito alto. Um grupo que é odiado pela sua administração (frequentemente o caso do exército) é muitas vezes aniquilado; um sistema inteiro pode ser destruído (como na indústria americana) quando a administração e o grupo se decidem tornar dois campos. A morte do autor de objectivos não é destrutiva para um grupo mas às vezes até o ajuda, mas só enquanto o próprio sonho viver e for mantido vivo. Por exemplo, uma administração que se interponha (para o "bem" do grupo) entre o autor de objectivos e o grupo está a trazer a morte ao grupo, pervertendo e interpretando o carácter do objectivo. A administração não se pode preocupar com o objectivo ou o plano geral; só pode executar e despachar os planos para alcançar o objectivo e relegar-se a si própria ao planeamento de modos e meios, não ao planeamento do objectivo. O tráfego entre o grupo e o autor de objectivos deve ser directo e limpo de todas as "interpretações", a menos que a administração deseje destruir o grupo (nesse caso deve, certamente, empreender uma interrupção da comunicação entre o autor de objectivos e o grupo). O lugar do autor de objectivos é no mercado com o grupo, ou em algum sítio a pensar numa nova ideia. O lugar da administração é nos salões e nos palácios, nos arsenais e nos cubículos dos cronometristas, atrás do banco dos juizes e na torre do controlador de tráfego. A administração lidera o ataque após o descobridor de objectivos decidir qual é a causa da campanha.

A administração serve os objectivos, mas a criação de objectivos não é parte do comando da administração. Na medida que uma administração perceba isto, continuará num estado saudável como administração, e o grupo, com a modificação dos factores naturais como comida, roupa e abundância geral, permanecerá numa condição excelente. Quando a administração não percebe isto, o autor de objectivos, até mesmo quando é meramente um indivíduo que desfruta de fazer vastas fortunas, troca a administração. Quando o autor de objectivos é realmente muito theta e a administração se esquece disso e da qualidade das ideias (ou nunca chega a perceber realmente a sua potência) então, novamente e mais ainda, a administração será atirada de um lado para o outro, porque um autor de objectivos theta tem atrás de si um grupo e, num instante, pode tornar-se muito mais grupo do que a administração e pode facilmente esvaziar os salões e os palácios. Uma administração que desacredita o seu autor de objectivos ou que perverte a comunicação de objectivos morre, é claro, mas ao morrer, pode também matar o grupo.

A administração frequentemente faz confidências ao autor de objectivos e pede-lhe a solução para vários problemas. A administração deve entender que quando faz tal coisa não está a conferenciar com mais administração, porque o conselho que receberá sobre problemas técnicos, não importa quão brilhante, é normalmente entregue com aspereza, porque o autor de objectivos não tem nenhuma visão das ténues linhas de provisão, balanços bancários trémulos, líderes sindicais furiosos, arrendamentos e contratos não assinados ou que são perigosamente inadequados. O autor de objectivos vê objectivos; a administração vê obstáculos aos objectivos e modos

de os superar. O primeiro requisito de um autor de objectivos é ver objectivos que só são alcançáveis através das contrariedades mais violentas, mas que ainda têm suficientes centelha e atracção para levar o próprio interesse dele adiante e para a frente (no caso de um autor de objectivos de ENMEST) ou (se ele é um autor de objectivos theta) o seu grupo inteiro. Entre a pressão do grupo para alcançar o objectivo e o toque do clarim por parte do autor de objectivos para se seguir em frente, a administração fica a arquejar.

Contudo há meios específicos pelos quais a administração pode aliviar os seus fardos, recuperar e reter a sua própria respiração e ter muito êxito como administração, o que significa que o grupo, devido àquela gestão, tem de ter muito êxito se *os seus objectivos são mantidos vivazes*.

UM VERDADEIRO GRUPO

Preocupemo-nos apenas com verdadeiros grupos. O verdadeiro grupo poderia ser definido como um grupo que tem: a) um objectivo theta, b) uma administração activa e perita que só trabalha ao serviço do grupo para realizar o objectivo theta e c) membros participantes que contribuem completamente para o grupo e os seus objectivos, e que recebem contribuição do grupo; e que tem grande ARC entre o objectivo e a administração, entre a administração e o grupo, entre o grupo e o objectivo. Aqui não temos nenhum problema de gestão além dos problemas naturais de estabelecer os planos secundários, mas mais complexos, para alcançar os objectivos, indicar e estabelecer os planos para evitar os obstáculos no caminho para esse objectivo ou objectivos, e coordenar a execução desses planos secundários, mas de importância vital. A administração, ao ter o acordo dos participantes é aliviada imediatamente pelos participantes de algum dos planeamentos e daquela praga da administração: dar solução às coisas que estão por resolver ou foram negligenciadas. Mais ainda, a administração não está carregada com o fardo de realmente localizar ou cultivar a alimentação, roupa e abrigo para o grupo, como num estado de assistência social, mas está só interessada em coordenar a localização e o cultivo do grupo ao longo de planos secundários estabelecidos por si própria para a localização e o cultivo. A administração está enriquecida pelo conselho dos que estão mais intimamente relacionados com os problemas de participação e está imediatamente informada das coisas não funcionais que pode postular. Considerando os objectivos, está aliviada do problema que a administração nunca resolveu: o postular e a definição positiva dos objectivos primários do grupo. Além de que a administração não tem a tarefa irritante de acalmar enturbulações e confusões que são a ruína de todo o semi-grupo.

Agora consideremos o que poderia significar um verdadeiro grupo em vez de um pseudo-grupo. Um verdadeiro grupo afasta-se de ser um verdadeiro grupo na medida em que há quebras de ARC entre objectivos e administração, administração e grupo, e grupo e objectivos. No caso do autor de objectivos que são muito theta e um grupo em acordo com esses objectivos, um elo entre o grupo e o autor de objectivos é de tal modo duradouro, tão forte como ferro fundido, quer o autor de objectivos esteja vivo ou morto como pessoa, que uma administração fora de ARC com o autor de objectivos ou com o grupo perecerá e será rapidamente substituída. Mas no interim, enquanto aquela administração ainda existir, o grupo não será um verdadeiro grupo e não estará a alcançar os seus objectivos como deveria. Este seria

o primeiro grau abaixo de um verdadeiro grupo na direcção de um pseudo-grupo. A condição poderia prevalecer durante algum tempo se a administração não fosse uma administração totalmente verdadeira e estivesse notoriamente fora de ARC. A duração de tal administração seria inversamente proporcional à plenitude da quebra de ARC. Uma perversão ou quebra de ARC graves provocariam o imediato falecimento da administração. Uma quebra ligeira, se continuada, poderia fazer com que a administração fosse tolerada durante um tempo mais longo. A quebra com o grupo, enquanto o autor de objectivos é vivo, pode ser de maior gravidade do que a quebra com o autor de objectivos, sem causar o colapso da administração ou a sua mudança. A quebra de ARC com um autor de objectivos causa que a administração fique imediatamente sob o bombardeamento de um grupo catalisado, como um pequeno sub-objectivo, na direcção de derrubar a administração. Por esta razão, a maioria das administrações prefere um autor de objectivos bom, que esteja morto (porque é seguro), cujos ideais e base racional sejam solidamente mantidos pelo grupo; e a maioria dos grupos preferem os autores de objectivos vivos porque na medida em que o autor de objectivos viva (no caso de um verdadeiro grupo), o grupo tem um campeão sólido, porque o autor de objectivos theta está principalmente interessado no grupo, nos seus indivíduos e nos seus objectivos e pensa muito pouco na administração, para além da sua eficiência para alcançar objectivos com o mínimo tumulto e a velocidade máxima.

O passo seguinte, abaixo de verdadeiro grupo, para um pseudo-grupo é o ponto que se alcança, em que os objectivos existem como códigos depois da morte ou cessação de actividade, como autor de objectivos, por parte do autor de objectivos. A administração, sempre pronta para assumir que as emergências existem e sendo homens que estão sob pressão mesmo no melhor dos grupos, quebra levemente o ARC com os objectivos codificados em nome da conveniência. Estando interessada em problemas actuais e na próxima colina em vez do próximo planeta, a administração começa, por ingenuidade, uma série de tais quebras ou perversões e começa a usar vários meios para as impingir ao grupo. O grupo ordinariamente pode resistir, mas num momento de perigo real pode entregar à administração o direito de alterar ou suspender alguma parte do código. Se a administração não repara a quebra ou perversão do código, o verdadeiro grupo ter-se-á deteriorado e terá avançado bem no seu caminho para se tornar um pseudo-grupo.

O próximo ponto importante no declínio é aquele ponto onde a administração é administração por motivos de gerir para o seu próprio bem, não de acordo com os códigos de objectivos do falecido autor de objectivos, mas preservando só alguma sombra espalhafatosa destes como “patriotismo”, “o seu rei”, “o modo de vida americano”, “todo o camponês ser o próprio proprietário”, etc., etc., etc.

O próximo passo na descida é a quebra completa e reversão do ARC do grupo para a administração, momento em que chegam as revoluções, as greves operárias e outros assuntos.

Se a administração sucede à administração derrubada sem o aparecimento simultâneo de um autor de objectivos novo, o regime velho, apesar do sangue derramado, só é substituído pelo novo porque a administração, apesar de crítica, normalmente é sincera no seu esforço para gerir, e a administração forte, a menos que um bom autor de objectivos theta apareça e leve a cabo a revolução ou o golpe, vê-se perante uma emergência continuada e ininterrupta que exige a abordagem e a perícia mais

fantástica por parte dos gestores e, por estranho que pareça, mas o que é de prever, o controle mais forte possível do grupo.

Nós estamos a examinar aqui, se não te apercebeste, a Escala de Tom dos governos ou companhias ou grupos em geral, desde o theta elevado de um estado quase cooperativo, descendo pelo theta de uma república democrática, descendo pela "administração de emergência", descendo pelo totalitarismo, descendo pela tirania e descendo, se não é reanimado por um novo autor de objectivos algures pelo caminho, até à apatia de uma organização ou nação moribunda.

Um verdadeiro grupo conquistará a maior quantidade de MEST. Sem ter sequer recursos em proporção com outro grupo, conquistará outros grupos que não são realmente verdadeiros grupos. A inteligência e a habilidade tendem naturalmente a unir-se aos padrões de um verdadeiro grupo, bem como os recursos. Como um tipo de consequência inevitável, o MEST move-se por baixo de um verdadeiro grupo. A quantidade de MEST que um verdadeiro grupo vai acabar por conquistar – mas não necessariamente POSSUIR – é directamente proporcional à quantidade de theta que esse grupo apresenta – sendo a theta muitas coisas, inclusive soluções para a sobrevivência ao longo das dinâmicas. Para exibir theta o grupo definitivamente tem de tender a ser um verdadeiro grupo.

Uma administração verdadeiramente próspera é uma administração num verdadeiro grupo. É definitivamente do interesse da administração ter um grupo tão verdadeiro quanto seja possível alcançar. De facto, a administração pode ir à procura, para completar um grupo, de um autor de objectivos, ou enviar o grupo à procura de um autor de objectivos e então – quando o autor de objectivos demonstrar catalisar os pensamentos e ambições do grupo – elevar a esfera de acção do autor de objectivos tão alto quanto possível e agir de acordo com isso, sem tentar modular ou controlar os objectivos que foram criados (como a administração é necessariamente um pouco conservadora, está sempre inclinada ao autoritarismo e é possível que seja rígida até certo ponto no que respeita ao seu poder). Provavelmente a coisa mais estúpida que uma administração pode fazer é recusar-se a deixar que um grupo se torne um verdadeiro grupo. O grupo, se está vivo no mínimo, como indivíduos, procurará (sendo a terceira dinâmica o que é) tornar-se um grupo no verdadeiro sentido. Um grupo tem sempre à sua volta um autor de objectivos. Na América Industrial e na Rússia a administração tenta proscrever, condenar e brigar com os autores de objectivos. Isto coloca o grupo no comando, não da administração, mas de um aspirante a mártir, um John L. Lewis*, um Petrillo**, um Townsend***, e a administração tem de se tornar prontamente autoritária e começar a matar secções da terceira dinâmica, curso que conduz à morte não só da administração, mas do negócio ou nação.

Igualmente, um grupo deve estar tremendamente atento à estupidez ou ao perigo real de pôr um autor de objectivos na administração ou insistir em que o autor de objectivos faça girar as coisas. Hitler travou uma batalha pessoal. Ele travou provavelmente muitas outras batalhas pessoais sobre as quais poderia ter escrito se todo o

* **John L. Lewis:** (1880-1959); líder do partido trabalhista americano.
** **Petrillo:** James Caesar Petrillo, nascido a 1892; líder do partido trabalhista americano; presidente da Federação Americana de Músicos de 1940 a 1958.
*** **Townsend:** Francis E. Townsend (1867-1960); reformador americano que, em 1934, propôs pensões para pessoas acima dos 60 anos.

mundo tivesse reconhecido o autor de objectivos que havia nele e tivesse apoiado a sua procura de objectivos. Em vez disso, a administração de então atirou-o para a prisão e fez de si mesma o alvo da ira nacional (não penses que as pessoas não apoiavam Hitler, apesar do que os Nazis tentam dizer ao nosso governo militar). Lá se foi a República, e eis que emerge Hitler como administração. Lá se foi a Alemanha num banho de sangue. Na melhor das hipóteses ele era um mau autor de objectivos porque lidava com enMEST e muito pouco theta. Mas ele era um administrador terrivelmente mau, porque ao tornar-se um administrador já não podia ser um bom autor de objectivos mas, irascível pelas confusões da administração, tornou-se um cão raivoso.

Estando inicialmente bastante baixas na Escala de Tom, a maioria das administrações são muito cautelosas com a procura de objectivos ao nível da imaginação criativa, a menos que conheçam as mecânicas do assunto. E estas demonstram que é inseguro estar sem um autor de objectivos, que é inseguro suprimir os autores de objectivos, que é inseguro não continuar a lutar por um verdadeiro grupo e a evitar fortemente deixar que as coisas andem à deriva na direcção do nível do pseudo-grupo. A administração deve manter-se em íntima harmonia com os participantes do grupo e deve dar-lhes a palavra o mais possível, em termos de falar sobre administração, modos e meios; e evitar assumir o fardo de se preocupar pelo grupo e deve assumir e manter o papel de servidor do grupo, no comando real daquele grupo.

A administração e os empreendimentos têm o máximo de êxito quando se esforçam muito energicamente para chegar ao estatuto de verdadeiro grupo.

LEIS

Existem certas leis definidas e precisas pelas quais a administração pode elevar o nível da sua própria eficiência e o nível de produção e a actividade de um grupo.

Quando é necessário estabelecer um elemento de surpresa num ataque ou defender uma porção do grupo de um ataque, é permissível à administração suprimir DADOS OPERACIONAIS. A supressão de quaisquer outros dados que não sejam os operacionais pode transtornar um grupo e levar a administração a soçobrar. Qualquer administração que opere como meio de censura ou de propaganda destrói-se inevitavelmente e prejudicará o grupo. Uma administração não deve perverter a afinidade, comunicação ou realidade e não a deve interromper. Uma administração falha proporcionalmente à quantidade de perversão ou corte do ARC em que tome parte, e os seus planos e objectivos de grupo estão errados na proporção exacta em que se veja" forçada" a tomar parte de uma perversão ou corte do ARC em termos de propaganda ou relações internas.

Uma administração pode melhorar imediatamente o tom de qualquer organização, e assim a sua eficiência, ligando e mantendo abertas todas as linhas de comunicação – linhas de comunicação entre todos os departamentos e entre todas as pessoas do grupo e linhas de comunicação entre o autor de objectivos e o grupo. Se não se estabelecer e mantiver um único canal de comunicação aberto e numa condição fluente, a organização fracassará nessa mesma medida.

As linhas de comunicação cortam-se deste modo: a) permitindo que flua tanto entheta nelas que o grupo as fechará ou as evitará; b) pervertendo a comunicação e

assim invalidando a linha de maneira que depois ninguém prestará atenção à linha; c) saturando a linha com demasiado volume de tráfego (demasiado material, muito pouco significado); e d) cortando a linha por descuido, malícia ou para ganhar autoridade (a razão principal por que se interfere com as linhas).

Quem detém o poder de uma organização é aquela pessoa que detém as suas linhas de comunicação e que é uma encruzilhada das comunicações. Então, num verdadeiro grupo, as comunicações e as linhas de comunicação devem ser e são sagradas. As linhas de comunicação são sagradas. Assim foram consideradas instintivamente desde os tempos mais antigos do Homem. Os mensageiros, arautos e cavaleiros foram até objecto do maior cuidado mesmo entre combatentes em missões enMEST. Os sacerdócios exercem o seu poder pondo ou sendo pontos de transmissão de comunicação entre deuses e homens. E até mesmo a maioria dos governos considera sagrados os cultos. As linhas de comunicação são sagradas e quem interromper ou perverter uma linha de comunicação dentro de um grupo merece a morte a nível do grupo – o exílio. E isso normalmente acontece como um decorrer natural de acontecimentos. As linhas de comunicação são sagradas e não podem ser usadas como canais de malícia e de entheta. Elas não devem ser distorcidas nem pervertidas. Não podem ser saturadas com muitas palavras e pouco significado. Não podem ser cortadas. Devem ser estabelecidas onde quer que uma linha de comunicação pareça querer existir ou seja necessária.

Qualquer administração de qualquer coisa pode elevar o tom e a eficiência estabelecendo e mantendo zelosamente, como uma responsabilidade sagrada, as linhas de comunicação dentro de todo o grupo, de fora do grupo para dentro do grupo, ou de dentro do grupo para fora do grupo.

As linhas mais vitais de um grupo não são as linhas operacionais, embora isto possa parecer assim à administração. São as linhas de theta entre qualquer theta e o grupo, e entre o autor de objectivos e o grupo. A administração que perverte estas linhas de qualquer forma destruir-se-á a si própria. Na verdade, estas têm tensão e explosão dentro de si. É tão inevitável como o anoitecer que estas linhas explodirão, quando se interfere com elas, no ponto exacto da interferência. Esta é uma lei natural das linhas de comunicação.

É tão perigoso interferir com uma linha na medida que tenha verdade no seu canal. Cortar uma linha que contenha entheta é seguro e até a preserva. Por exemplo, quando uma verdadeira linha é cortada, carrega o cortador com um pouco de poder e assim ele tem autoridade por um momento. Mas é só a autoridade da linha cortada. Se se faz que a linha pareça assim, o cortador perde a sua autoridade. Se houver muita verdade naquela linha, não dá autoridade ao cortador, fá-lo explodir.

Um grupo tem o direito de exilar qualquer pessoa que descubra ser culpada de interferir com qualquer linha de comunicação.

Uma administração que perverta ou corte uma afinidade, pode ganhar um poder momentâneo, mas as leis aqui são iguais às relacionadas com a comunicação; e uma afinidade com que se interferiu baixará o tom do grupo.

Uma administração que perverta ou suprima uma realidade, não importa quão "razoável" possa parecer o acto, está a agir na direcção da destruição de um grupo. Não é o que administração pensa que o grupo ou o autor de objectivos deva saber, é

o que é verdade. Uma função primária da administração é a descoberta e publicação, na forma mais breve, que admitirá toda a força dos dados, a realidade de todas as circunstâncias, situações e pessoal existentes. Uma administração que esconda dados, até mesmo na esperança de poupar os sentimentos de alguém, está a funcionar na direcção de um declínio do grupo.

Um verdadeiro grupo tem que ter uma administração que trabalha com base em afinidade, realidade e comunicação; e qualquer grupo está totalmente dentro dos seus direitos de chacinar, exilar ou suspender aquela administração, quando um exame completo e razoável revela uma administração em falta por perverter ou cortar ARC. O ARC é sagrado.

PODER

A administração deve estar ciente das diferenças que existem no poder. A administração, inegavelmente, tem de ter poder, mas uma administração que confunde autoridade com poder está a agir em direcção à decadência da eficiência organizacional, independentemente da sua "sinceridade", "seriedade" ou até mesmo convicção deliberada de estar a fazer o que está certo e bem. Um poder que é ocupado e usado apenas com fundamentos racionais é quase imperecível. Esse poder deteriora-se e torna-se ineficaz proporcionalmente à quantidade de dor ou "estímulo pelo castigo", que tem que usar para alcançar o seu fim. O theta da administração torna-se entheta numa espiral descendente quando se envereda por este caminho. Por exemplo, castigar criminosos cria mais criminosos. O uso de estímulo pelo castigo nos loucos cria mais loucos. O uso de estímulo pelo castigo contra a ineficiência cria mais ineficiência, e nenhuma sabedoria de administração ou poder à face da Terra pode inverter ou interromper esta lei efectiva. Toda a administração de épocas passadas foi uma direcção enturbulada de grupo que procurou dirigir um grupo enturbulado. A administração só teve sucesso quando o uso do estímulo pelo castigo foi suspendido ou quando theta entrou no cenário, partindo de um autor de objectivos e, com o puro poder de theta, desenturbulou o grupo.

A necessidade da administração pelo poder é para levar planos secundários e vitais adiante, e coordenar a sua execução pelo grupo. O único poder que alguma vez funciona deriva da razão e capacidade de raciocinar. MEST só se rende à razão quando está destinado a tornar-se MEST organizado. O uso de estímulo pelo castigo cria enMEST quando o que se procura é MEST. É o desejo ostentado de toda administração adquirir MEST para o grupo. Empregando o uso de estímulo pelo castigo no grupo, ou em MEST, uma administração pode adquirir apenas o controle entheta de enMEST; e isso é morte. A administração, se existe bastante theta livre no grupo, ou se o objectivo é suficientemente theta, consegue fazer impunemente uso de estímulo pelo castigo, e pode confundir o uso de estímulo pelo castigo que está a aplicar com o theta existente no grupo, e pode iludir-se ao pensar que a realização de objectivos está a acontecer por causa do uso de estímulo pelo castigo, não por causa do theta existente. Assim, entusiasmada com o uso de estímulo pelo castigo, a administração então aplica-o ainda mais com o resultado de que o theta existente fica enturbulado. Mais cedo ou mais tarde o grupo perece ou (grupo afortunado) salva-se com uma revolta que leva consigo um objectivo theta. (Exemplo: A Marinha Britânica, tendo más condições de disciplina antes do primeiro quarto do século XIX, teve um motim

da Marinha inteira para manejo humanitário dos homens; resultado: a Marinha mais eficiente que a Inglaterra alguma vez tinha tido).

O poder, e é um poder forte muito real, só pode ser sustentado quando trata com objectivos theta e é derivado de princípios theta. O poder autoritário, mantido pela quebra ou perversão de ARC, imposto pelo uso de estímulo pelo castigo, traz à administração uma certa destruição e traz ao grupo uma eficiência reduzida ou a morte. A pessoa ao considerar estas coisas, não está a lidar com coisas pouco práticas, superficiais e filosóficas, mas com factos tão duros e sólidos que podem ser vestidos, comidos e usados como telhados. Estamos a lidar aqui com os materiais básicos de administração e sobrevivência de grupo. Temos de comentar que a administração teve sucesso apesar do seu uso de estímulo pelo castigo e por causa de objectivos theta existentes, quer a administração se desse conta disto ou não. Isto não se resume particularmente ao descrédito das administrações do passado, mas ao carácter altamente resistente dos objectivos theta. A administração, ao não compreender a verdadeira força do seu poder e a fonte desse poder, e ao ver apenas que se cortar e perverter o ARC tem poder de algum tipo, foi o jugo à volta do pescoço da Humanidade na maioria das vezes e não a coisa orgulhosa que a administração pensa que é ou poderia ser, mantendo as coisas em andamento. Quando as coisas andaram no passado foi normalmente por causa de objectivos theta extremamente vitais e foi completamente independente da intervenção da administração. A administração, sendo a engrenagem necessária na ordem natural das coisas, foi mantida em existência por uma Humanidade esperançada na remota possibilidade de que algum dia pudesse ser de utilidade completa. Uma administração que usa o estímulo de castigo é o calço na roda de uma acção que é conduzida pelo autor de objectivos e um grupo, não a lubrificação para a roda que a administração acredita sinceramente que é. Uma acção de combinação entre o autor de objectivos e o grupo só é enturbulada por falta de uma boa administração ou, muito pior, pela existência de uma administração que usa o estímulo pelo castigo. O Homem trabalharia melhor sem gestão do que nas mãos de uma administração autoritária, porque o resultado de tal administração é a morte do grupo. Um grupo funcionaria melhor se fosse administrado com theta, com poder theta real, do que um grupo sem nenhuma gestão.

A administração obtém poder com maior rapidez agindo como intérprete entre um autor de objectivos e um grupo. O poder da administração é eficaz proporcionalmente à forma não adulterada com a qual serve de transmissão de ARC entre o autor de objectivos e o grupo. A administração perde poder real na medida em que perverte ou corta as linhas entre o autor de objectivos e o grupo. Quando o autor de objectivos só existe agora como um código impresso, a administração pode continuar a prosperar e a servir, apenas na medida em que mantém aquele código claramente interpretado entre os arquivos e o grupo. A administração deteriora-se e torna-se não próspera, na medida em que perverte ou corta as linhas do código para o grupo.

Porém, há um factor intrigante envolvido: as linhas de ARC. Quando são ligeiramente interrompidas entregam poder ao indivíduo que as interrompe. É certo que é poder autoritário – poder mortal. Mas interferir muito levemente com uma linha, dá autoridade àquele que interfere, porque está a obscurecer em alguma pequena medida uma secção de theta. O seu grupo está a tentar ver o theta e a alcançá-lo, mas se só podem fazê-lo através daquele que interfere e se estão convencidos de que

aquele que interfere ou a interferência são necessários (que NUNCA é), então o grupo tolera aquele que interfere na esperança de ver mais theta. Tomando esta consideração a si como algo que está a receber pessoalmente, aquele que interfere não pode resistir, se for um homem tacanho e estúpido, a interferir um pouco mais com a linha de ARC. Ele pode viver e é tolerado só enquanto o theta que está a ocultar parcialmente não for completamente obscurecido. Mas ele, por essa primeira interferência, começa na espiral descendente. Acaba por ser tão "reactivo" (e teria de ter uma mente bastante reactiva para começar uma operação assim) que obscurece ou desacredita o theta. Nesse momento morre. Ele pôs tanta tensão na linha que esta explode. Se não é um ARC muito theta em primeiro lugar, ele está relativamente seguro por um período mais longo. A pompa e a glória que ele assume não são dele. Ele torna-as em enMEST e entheta e acaba por corrompê-las totalmente, corrompendo-se a si próprio e a tudo à sua volta e morre como administração.

OBJECTIVOS FINGIDOS

Existe também uma pretensão de ter um objectivo theta sem o ter, que intriga a administração. Faltando-lhe o verdadeiro artigo, a administração postula apenas o facto de que tal artigo existe e que a administração é o único fornecedor deste objectivo theta. Normalmente tal administração dá desculpas para o facto de o objectivo não estar à vista ou em existência, reivindicando que "é muito complicado para mentes ignorantes entenderem" ou "é demasiado sagrado para ser sujo pelas mãos das massas". A administração veste-se com todas as condecorações de uma estação de transmissão de theta, mas como, para começar, não há nenhum objectivo theta para dar ao grupo, o uso de estímulo pelo castigo tem que ser imediatamente introduzido. Tem de se prometer o fogo do inferno a esses que não acreditam que há um objectivo theta à espreita justamente acima do ombro da administração. Tem de se usar açoites para convencer o grupo de que a causa é justa. Porém, um grupo é capaz de gerar algum theta por si próprio. Há sempre em redor alguns autores de objectivos menores. Infelizmente, estes servem para manter à tona uma administração que disfarça a falta de objectivos pondo alguma theta real em circulação. A administração pode então continuar a disfarçar um altar vazio. Mas com o altar vazio, tal administração está instintivamente sempre com medo. Começa a falar de multidão, das massas, dos horrores de deixar os indivíduos ter voto na matérias nas acções do grupo. Fala de anarquia e usa propaganda desenfreada para criar uma debandada e enturbular o seu grupo. A vida degrada-se, até certo ponto, em todo o indivíduo naquele grupo, e permanece ao de cima só por causa dos autores de objectivos menores do grupo. A administração, vendo aqui um rival ou uma ameaça de descoberta de que ela não existe para o objectivo mas para si mesma, começa a usar o estímulo pelo castigo nos autores de theta menores, chamando-lhes revolucionários sempre que promovem um objectivo ou ideia e fazendo com que sejam deitados abaixo da mais pequena eminência à qual o seu escasso potencial os erguera. Quando o último destes autores de objectivos está morto, o grupo está morto, a administração está morta e reina a desolação. ESTE TEM SIDO O CICLO DA ADMINISTRAÇÃO ENTRE OS HOMENS DESDE QUE O PRIMEIRO HOMEM SE TORNOU CIVILIZADO, excepto naqueles tempos e lugares onde um autor real de objectivos existiu e onde a verdadeira administração começou a ser uma parte de um quase verdadeiro grupo. (Vê a história da Grécia, a história do Egipto, a história de Roma, segue o curso das tiranias gregas. Vê também a história de várias companhias e

prontamente diferenciarás as que começaram por causa de um autor de objectivos e as que fingiram a existência de um objectivo mas não tiveram nenhum autor de objectivos para o grupo, e só fizeram objectivos para os indivíduos, ou seja a própria administração. Três companhias de seguros de vida começaram por causa de autores de objectivos reais e elas são as principais companhias da América apesar das perversões subsequentes do objectivo e da sua subordinação ao lucro individual).

ADMINISTRAÇÃO DISFARÇADA

Agora, acontece que uma cultura que tem dentro de si muitos exemplos de administração disfarçada, que usa estímulo pelo castigo, começará a desenvolver uma tecnologia espúria de gestão baseada na imitação destas administrações disfarçadas que usam estímulo pelo castigo. A tecnologia desse período é mostrada com maior talento em *O Príncipe* de Maquiavel. Quase qualquer texto em "ciência militar" é uma tecnologia de gestão disfarçada. Porém, tais textos existem e são úteis porque fornecem um método a curto prazo de reunir uma unidade para seguir uma causa, sempre que surja uma. A tecnologia de como evolui uma companhia de infantaria ou como uma bateria determina a localização do inimigo, não é a tecnologia de gestão, mas a tecnologia de um grupo coordenado. Para onde quer que uma pessoa olhe em tal texto sobre a perícia de combate real, a pessoa descobre que a cooperação e a compreensão são a essência; e que o ARC é acentuado entre o próprio grupo em cada frase e parágrafo. Mas, infelizmente, a tecnologia da própria gestão militar está tão longe de ser útil ou factual que as guerras são ganhas só porque a maioria dos exércitos tem o mesmo sistema de gestão e ganha aquele que faz menos erros que o outro e que tem uma "causa" melhor.

Exemplo: o grupo principal comunista na Rússia não é um verdadeiro grupo. Provavelmente os Estados Unidos estão muito mais próximo (mas muito longe) de um verdadeiro grupo. Assim, a nação da Rússia contra a nação dos EUA, numa batalha de cultura, perderia miseravelmente. Mas um exército de comunistas, a trabalhar para uma administração que só recentemente perdeu os seus autores de objectivos, Marx e Lenine, pode ter uma "causa" expressa em termos modernos. Todos os exércitos são consideravelmente entheta e só pegam em enMEST. Mas um exército russo tem uma "causa" superior a um exército dos EUA. Nenhum exército tem uma verdadeira causa de grupo, mas a "causa" dos EUA não foi re-declarada em termos modernos convincentes. É tão perigoso ter uma "causa" de segunda ordem e obsoleta perto de um exército, como ter uma arma obsoleta. A "causa" do exército dos EUA não inclui uma cláusula de conquista do MEST, mas só contém cláusulas de protecção do status quo. Em tempos passados os EUA impulsionaram fortemente objectivos theta. Como as pessoas e a cultura dos EUA não estão muito degradadas e a sua tecnologia é elevada, uns EUA com uma "causa" como antigamente, podiam facilmente superar qualquer cultura russa. E um exército dos EUA com tal "causa" esmagaria uma força russa muitíssimo superior. Compreende que os exércitos são grupos de curto prazo intimamente ligados à conquista do MEST, não importa se fazem dele enMEST, é ainda um objectivo de MEST até ser conquistado. Assim, os exércitos podem ser lançados em acção com muito menos razão do que uma cultura e, não de forma tão íntima, o ARC pode ser catalisado dentro da própria unidade. Então, um exército constrói a sua tecnologia com base em ARC extremamente elevado ao nível de soldado-cabo e é governado por um ARC extremamente baixo ao nível da administração. Porque o ARC é elevado na maioria do grupo e é comandado para ser elevado

(receia-se que a administração dos exércitos inverteria tal coisa se soubesse o que estava a efectuar) por uma administração de baixo ARC. O óptimo nos exércitos é esse ARC elevado ao nível dos soldados-cabos e a gestão por um governo que tem objectivos theta elevados e tem, ela própria, ARC elevado. Quando isto é alcançado os exércitos explodem da Ásia Menor e invadem a Europa.

FALSA TECNOLOGIA DE GESTÃO

Com tantos maus exemplos numa cultura, a administração pode desenvolver uma tecnologia completamente falsa. Os gestores têm de ser génios para trabalhar com tais tecnologias e normalmente acabam por trabalhar até se arruinarem rapidamente, como testemunham os presidentes dos EUA que, como podes ver se comparares as fotografias do mesmo presidente dois anos apenas após ser presidente, se deterioram rapidamente. O grupo de uma maneira ou de outra tentará derrubar uma administração autoritária ou uma administração mesmo ligeiramente autoritária. A administração pensa que isto é tudo por causa de mau planeamento, tenta planear melhor e pensa que tudo pode ser corrigido com um pouco mais de uso de estímulo pelo castigo de emergência. O grupo revolta-se mais. A administração faz mais uso de estímulo pelo castigo. E finalmente algo tem de explodir. É uma nação afortunada aquela que explode cedo neste ciclo, numa revolta de objectivos theta. O governo dos Estados Unidos está sobrecarregado e é ineficiente como administração porque todos os princípios dos seus autores de objectivos originais não são aplicados; e os que são aplicados são ligeiramente pervertidos. E a mesma coisa ocorre com a administração russa. (Exemplo: lê os trabalhos de Paine e os trabalhos de Jefferson na sua forma original e lê também as cartas e as opiniões pessoais destes homens: encontrarás mais theta negligenciado nestes escritos do que o theta que o governo inteiro dos EUA usa dos mesmos autores de objectivos. Lê Marx e Lenine e vê a tremenda quantidade de theta inexplorado nesses trabalhos).

A má gestão, então, como qualquer aberração, transmite-se por contágio. Por causa de uma existência nativa de objectivos theta mesmo sobre a sobrevivência comum e um país rico em pessoas inteligentes e recursos naturais, a gestão pode tornar-se num tipo de sacerdócio porque o sucesso reina e a administração nunca foi relutante em receber crédito pela produção do grupo. Mas as estatísticas dir-te-ão rapidamente que o grande deus da "gestão empresarial moderna" está em dificuldades contínuas, é caro, é anti-económico e que, pela duração das grandes fortunas e negócios, em média tal gestão, como tem fingido ser, é quase um fracasso completo e está a matar completamente a maioria dos empreendimentos deste país, entre outros. A subida do sindicalismo não é um índice da malícia e da obstinação do Homem, mas ao erguer-se e guerrear contra a produção, é um índice do fracasso da gestão como foi praticada como tecnologia. O sindicalismo não está errado. É simplesmente um arbitrário existente e desnecessário por causa do arbitrário existente quanto à administração estar a funcionar a um nível autoritário, disfarçando a ausência de autores de objectivos theta e procurar impor essa falha com o estímulo pelo castigo.

A América lutou pela independência de uma administração ausente em 1776 e ganhou. Com o advento do sistema bancário de Alexandre Hamilton (uma medalha por favor para Burr, embora talvez tivesse sido um traidor), aquela parte da independência relacionada com a economia sofreu uma queda notável de volta ao

obscurantismo do fascismo – ou tirania, como eles chamaram nesses dias. O Senador Bone, do Senado dos EUA, uma vez comentou-me, "eu lutei desde 1905 para colocar as utilidades públicas nas mãos do povo. Mas acredito que, dando-as finalmente ao governo, troquei um MEST moderadamente irrazoável por um muito irrazoável. Parece-me que quando este país adquiriu a liberdade da escravidão durante a Guerra Civil nós mudámos de uma forma aberta de escravidão para uma de um tipo mais insidioso: a tirania da gestão moderna". O fascismo existe na América quase como o método de operação exclusivo dos grandes negócios. O fascismo, ou autoritarismo, mata-se a si próprio quase sempre rapidamente, porque é entheta e enturbula o theta existente. Isto é melhor exemplificado pelos transtornos da administração contra os trabalhadores, que têm aumentado desde os princípios do ano de 1900.

A tirania económica pode, só por si, possibilitar a ideologia de grupo, embora muito longe do ideal do comunismo. Onde haja gestão fascista empresarial, aí podem crescer o socialismo e o comunismo. A posse estatal de tudo, inclusive da alma humana, e uma ideologia comunal conduzida com propaganda falsa por um grupo bastante fascista em Moscovo, são igualmente indesejáveis. O mundo está em tumulto hoje por causa de três escolas de gestão: o fascismo reserva-se o direito de disparar (e despedir) à vontade, e o diabo que carregue os homens de produção; o socialismo proscreve a propriedade privada e constrói burocracias esmagadoras, mais ou menos tão eficientes como a maquinaria de Rube Goldberg; o comunismo ridiculariza as doutrinas de ética elevada de outrora, construindo um império baseado em estratagemas. Nenhuma das três será merecedora de atenção caso uma ciência funcional de gestão chegue a existir.

UMA CIÊNCIA FUNCIONAL DE GESTÃO

Tal ciência de gestão deve obter potencialidades de desempenho óptimas e condições de vida óptimas para o grupo e os seus membros. Tal ciência é postulada em Dianética para Grupos. Não é uma ideologia. É um esforço para a operação racional de grupos. O seu projecto piloto funcionou. Outros projectos piloto seguir-se-ão. Em Dianética para Grupos, caso os seus resultados continuem a confirmar as suas doutrinas, está-se a olhar para a forma geral do governo do mundo. Esse governo não se estenderá, como administrador, para fora da Fundação de Dianética. Mas a Fundação treinará o pessoal que os governos lhe enviarem e serão provavelmente os conselheiros de todos os governos. Nada de sonhos vazios, temos em Dianética para Grupos uma "descoberta do século" muito melhor.

Porém, se a Fundação alguma vez realizar um posto como treinador de pessoal governamental, tutor para o mundo de toda a gestão, a Fundação deve tornar-se, ela mesma, o melhor exemplo de Dianética para Grupos em existência.

Sugere-se que qualquer organização que deseje colocar a sua casa em ordem, ponha em prática as doutrinas seguintes:

1. Considere bem o seu ideal e ética. Este é o domínio da definição de objectivos.

2. Considere bem a sua base racional. Este é o domínio da gestão, o seu planeamento e coordenação.

3. Considere bem a sua execução. Esta é a área do staff e dos membros individuais do grupo.

4. Estabeleça um plano general e flexível de governo; adoptando uma constituição, seleccionando os seus directores com o acordo completo do grupo; aderindo ao seu estabelecimento e estabelecedores.

5. Tenda sempre para objectivos criativos e construtivos e execute de uma forma criativa e construtiva os empreendimentos, em vez de “salvar coisas”, “ter emergências arbitrárias” e planeamento e acção destrutivos.

6. Escolha para os seus postos de confiança, pessoal de theta elevado que planeie creativa e construtivamente em termos de expansão e não em termos de “emergência”. Mantenha fora do poder os que falam de morte, que pervertem ou censuram selectivamente a comunicação ou cortam as linhas para ganhar poder, os que postulam realidades oportunistas mas ominosas e os que, pervertendo a afinidade, não têm nenhum amor pelo Homem.

7. Estabeleça uma abundância de linhas de comunicação para preencher as suas várias necessidades, mantenha as comunicações concisas, mantenha as comunicações totalmente honestas e não deixe cair nenhuma cortina entre a organização e o público sobre seja o que for.

8. Incline-se na direcção de criar afinidade do grupo para com o grupo e do grupo para com a administração. Crie e mantenha afinidade elevada com o resto do mundo.

9. Crie uma realidade elevada e ética de um mundo melhor e depois torne-a realidade. Faça com que a organização seja um modelo desse mundo melhor.

10. Persevere na subida contínua do tom do grupo. Persevere na direcção do objectivo do tom individual mais elevado. É teoricamente verdade que um nível de tom de grupo bastante elevado quase que anula a necessidade de aclaramento individual e que o tom individual elevado cria um tom de grupo elevado.

11. Faça com que a organização se desenvolva a si própria como modelo de eficiência em todos os seus departamentos e com orgulho elevado no desempenho, por parte de todo o membro individual do grupo.

12. Opere com base no princípio de que o fracasso, em qualquer departamento, de um indivíduo ou sub-grupo, através do contágio, ameaça a sobrevivência de todos.

13. Compreenda completamente o princípio de que a quantidade de theta no grupo determina materialmente a longevidade, grandeza e sobrevivência geral desse grupo e dos seus membros e que a quantidade de entheta no grupo determina a sua proximidade da morte; e assim ponha termo às casualidades e às insinceridades existentes numa sociedade exterior de tom baixo.

O CREDO DE UM VERDADEIRO MEMBRO DE GRUPO

1. O participante bem sucedido de um grupo é aquele que se aproxima rigorosamente nas suas próprias actividades do ideal, da ética e da base racional do grupo em geral.
2. A responsabilidade do indivíduo para com o grupo como um todo, não deverá ser menor do que a responsabilidade do grupo para com o indivíduo.
3. O membro de grupo tem, como parte da sua responsabilidade, a operação suave de todo o grupo.
4. Um membro de grupo tem que exercitar e insistir nos seus direitos e prerrogativas como membro de grupo e insistir sobre os direitos e prerrogativas do grupo enquanto grupo, e não permitir que esses direitos sejam rebaixados de qualquer maneira ou grau devido a qualquer desculpa ou pretensa rapidez e eficácia.
5. O membro de um verdadeiro grupo tem que exercitar e praticar o seu direito a contribuir para o grupo. E tem que insistir no direito de ter o grupo a contribuir para ele. Deverá reconhecer que quando qualquer uma destas contribuições é negada como um direito, o resultado será um número incontável de fracassos de grupo. (Sendo um estado de assistência social aquele em que não é permitido ao membro que contribua para o estado, mas tem que aceitar a contribuição do estado).
6. A enturbulação dos assuntos do grupo por mudanças súbitas de planos que não se justifiquem pelas circunstâncias, colapso de canais reconhecidos ou interrupção de operações úteis num grupo terá de ser recusada e obstruída pelo membro do grupo. Ele deverá ter o cuidado de não enturbular um gestor e dessa forma reduzir o ARC.
7. Não planear ou não reconhecer objectivos tem que ser corrigido pelo membro do grupo para o grupo, apresentando o assunto como tema de reunião ou agindo por conta própria.
8. Um membro do grupo tem que coordenar a sua iniciativa com os objectivos e base racional de todo o grupo e com outros membros individuais; divulgar bem as suas actividades e intenções, de modo que todos os conflitos possam vir ao de cima antecipadamente.
9. Um membro de grupo tem que insistir no seu direito de ter iniciativa.
10. Um membro de grupo tem que estudar, compreender e trabalhar com os objectivos, base racional e realizações do grupo.
11. Um membro do grupo tem que trabalhar a fim de se tornar o mais exímio possível na sua tecnologia especializada e perícia no grupo, e tem que dar assistência a outros indivíduos do grupo para uma compreensão dessa tecnologia e perícia, bem como o seu lugar nas necessidades organizacionais do grupo.
12. Um membro do grupo deverá ter um conhecimento eficaz de todas as tecnologias e perícias no grupo, para as compreender, bem como o seu lugar nas necessidades organizacionais do grupo.
13. Do membro do grupo depende o nível de ARC do grupo. Ele tem que insistir no alto nível das linhas de comunicação, clareza na afinidade, realidade e saber qual a consequência de não ter tais condições. E TEM QUE TRABA-

LHAR CONTÍNUA E ACTIVAMENTE PARA MANTER O ARC ELEVADO NA ORGANIZAÇÃO.

14. Um membro do grupo tem direito a sentir orgulho nas suas tarefas e o direito de julgar e manejar estas tarefas.

15. Um membro do grupo deve reconhecer que ele próprio é um gestor de alguma secção do grupo e/ou das suas tarefas e que ele próprio tem que ter tanto o conhecimento como o direito de gestão dessa esfera pela qual é responsável.

16. O membro do grupo não deveria permitir que se aprovem leis, que limitem ou proscrevam as actividades de todos os membros do grupo devido à falha de alguns membros do grupo.

17. O membro do grupo deverá insistir no planeamento flexível e execução infalível de planos.

18. O membro do grupo deve compreender o desempenho óptimo do dever por cada membro do grupo, para ser a melhor salvaguarda da sua própria e da sobrevivência do grupo. É um assunto pertinente a cada membro do grupo que o desempenho óptimo seja alcançado por qualquer outro membro do grupo, quer uma cadeia de comando ou similaridade da esfera de actividade justifique tal supervisão ou não.

O CREDO DE UM GESTOR BOM E PERITO

Para ser eficaz e bem sucedido um gestor tem de:

1. Compreender tanto quanto possível os objectivos e fins do grupo que ele gere. Ele tem que ser capaz de ver e abarcar a realização *ideal* do objectivo tal como visionada por um autor de objectivos. Ele tem que ser capaz de tolerar e melhorar as realizações *práticas* e os avanços de que o seu grupo e seus membros possam ser capazes. Tem que empenhar-se em estreitar, sempre, o abismo que existe perpetuamente entre o *ideal* e o *prático*.

2. Tem que compreender que uma interpretação total e honesta, feita por ele próprio, do ideal e ética, dos seus objectivos e fins para com os seus subordinados e o próprio grupo, é uma missão primária. Ele tem que liderar criativa e persuasivamente os seus subordinados, o próprio grupo e os indivíduos do grupo em direcção a estes objectivos.

3. Tem que abraçar a organização e actuar apenas para toda a organização e nunca formar ou favorecer partidos. O seu juízo dos indivíduos do grupo deveria apenas ser feito à luz do valor dos mesmos para todo o grupo.

4. Nunca deverá hesitar em sacrificar indivíduos para o bem do grupo, tanto no planeamento como na execução e na sua justiça.

5. Deve proteger todas as linhas de comunicação estabelecidas e complementá-las onde for necessário.

6. Tem que proteger toda a afinidade a seu cargo e ter, ele mesmo, afinidade pelo próprio grupo.

7. Deve atingir sempre a realidade criativa mais elevada, esforçando-se conscientemente.

8. O seu planeamento tem que realizar a actividade de todo o grupo, tomando em consideração os objectivos e fins. Ele nunca deverá deixar que as organizações cresçam e se alastrem disformemente mas, aprendendo através de pilotos, tem que manter um planeamento organizacional actual e flexível.

9. Ele tem que se reconhecer a si próprio como a base racional do grupo, e receber e avaliar os dados a partir dos quais faz as suas soluções com a maior atenção para a verdade daqueles dados.

10. Ele tem que estabelecer-se segundo as ordens de serviço para o grupo.

11. Ele tem que permitir-se ser bem servido em relação aos seus requisitos individuais, praticando uma economia dos seus próprios esforços e apreciando certos confortos com o fim de manter a sua base racional elevada.

12. Ele deveria requerer dos seus subordinados que transmitam nas suas próprias esferas de gestão a totalidade dos seus verdadeiros sentimentos e as razões para as suas decisões, tão claramente quanto possam ser transmitidos, expandidos e interpretados apenas para maior compreensão dos indivíduos governados por aqueles subordinados.

13. Ele nunca deverá permitir-se perverter ou encobrir qualquer porção de ideal e ética segundo as quais o grupo opere, nem deverá permitir que o ideal e a ética envelheçam, se tornem fora de moda e não funcionais. Ele nunca deverá permitir que o seu planeamento seja pervertido ou censurado por subordinados. Nunca deverá permitir que o ideal e a ética dos membros individuais do grupo se deteriorem, usando sempre a razão para interromper tal deterioração.

14. Ele tem que ter fé nos objectivos, fé em si próprio e fé no grupo.

15. Ele tem que liderar demonstrando sempre sub-objectivos criativos e construtivos. Não deverá impeli-los por ameaças e pelo medo.

16. Ele tem que perceber que cada indivíduo do grupo está envolvido até certo ponto, na gestão de outros homens, da vida e de MEST e que uma liberdade de gestão dentro deste código deveria ser permitida a todos estes sub-gestores.

Comportando-se deste modo, um gestor pode ganhar domínio supremo para o seu grupo, seja lá o que esse domínio supremo possa ser.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 27 DE AGOSTO DE 1958
PUBLICAÇÃO II

REMIMEOGRAFAR
TODOS OS HATS DE EXECUTIVOS

EXECUTIVOS DAS ORGANIZAÇÕES DE CIENTOLOGIA

(Originalmente escrito por LRH como HCOB de 27 de Agosto de 58 com o mesmo título. Publicado como uma Carta de Política do HCO a 30 de Outubro de 62).

Por definição um executivo é alguém que obtém execução de deveres, programas e acções numa organização para levar adiante os objectivos e propósitos dessa organização.

De forma a levar para a frente a disseminação de Cientologia, aumentar as receitas das organizações, e realizar aquilo que estamos a tentar fazer, é vital que tenhamos bons executivos que saibam o que estão a fazer e que o fazem.

Basicamente, o trabalho da organização não depende do executivo. Depende da sua supervisão. O trabalho da organização depende do seu pessoal e do seu desempenho dos deveres em cumprimento exacto com as suas pastas de hat para levar a cabo os propósitos dos seus postos. Porém, é muito difícil para o pessoal levar a cabo os seus deveres quando não tem bons executivos para proporcionar supervisão global e ligação entre os postos. Por conseguinte, basta apenas ter um mau executivo, com uma fraca compreensão daquilo em que o seu trabalho consiste, para reduzir a moral, causar rotatividade de pessoal, impedir a disseminação e baixar as receitas das organizações.

Entendendo isto, completei um estudo considerável sobre o tema de ser executivo. Há mais acerca do assunto do que normalmente se suporia.

Em primeiro lugar, um executivo deveria ser capaz de executar melhor cada trabalho na organização do que o pessoal que o faz. Deste modo o executivo será eficaz, já que saberá o que estes postos estão a fazer. Assim, um executivo é seleccionado principalmente pelo seu conhecimento da organização. Outro atributo do executivo é uma capacidade para se dar bem com as pessoas e auxiliá-las a entender os seus deveres, os porquês e razões dos seus postos, e as suas relações com os outros postos e as linhas de comunicação que os ligam. Outro atributo é a capacidade de fazer com que alguma coisa se faça por meio de outra pessoa. Estes três atributos são facilmente os mais importantes. A estes segue-se o outro lado das actividades de um executivo, que consistem em planear, organizar e promoção, bem como tanto estabelecer como conseguir o cumprimento da política organizacional.

O dado estável no qual opera a maioria das pessoas numa organização de Cientologia é: "Faz com que o trabalho se faça". É assim que deveria ser. Porém, isto como dado estável num executivo é fatal. O seu dado estável não pode ser diferente de: "Leva as pessoas a fazer o trabalho".

Tomemos uma visão contrária desta situação. Suponhamos que temos um "executivo" que pode, ele próprio, trabalhar arduamente e que tem o dado "Faz com que o trabalho se faça". Isto é o que ele faz. Ele toma a seu cargo alguns fragmentos de deveres organizacionais, senta-se à sua secretária e num estado de exasperação tenta fazer tudo o que lhe aparece pela frente. Sob a direcção de um executivo assim as receitas baixarão, o moral azedará, e haverá uma grande rotatividade de pessoal. Este "executivo" simplesmente considera-se como uma pessoa que trabalha como uma mula, demasiado sobrecarregado para prestar atenção aos detalhes. Comete erros, não executa a política e não importa quão duramente e bem ele realize estes trabalhos que tomou a seu cargo, nunca toma as rédeas ou dirige uma organização e nunca constrói qualquer coisa de qualquer tamanho. A longo prazo começará a desencorajar os negócios e a actividade por parte da organização, visto que o trabalho é um fardo já demasiado grande para ele manejar. Ora, ele foi escolhido como executivo porque podia fazer melhor o trabalho em qualquer posto da organização, se lhe dessem esse posto, do que as pessoas existentes. Ele toma isto como uma licença para "humilhar as pessoas" ou para "mostrar-lhes como se deveria realmente fazer". Olhemos isto de perto. Ele não seria um executivo a menos que pudesse trabalhar melhor do que cada uma e todas as pessoas do staff. Ele não estaria aí se não conhecesse melhor esses postos. Mas adicionemo-lhe as seguintes actividades: Director de Treino, Director de Processamento, auditar todos os preclears, manter todas as contas, escrever todos dos materiais de disseminação, operar a máquina de mimeografar e dirigir a companhia de impressão, edificar e pintar todas as instalações, dactilografar pessoalmente a resposta a todas as cartas recebidas pela organização, e muito antes de chegarmos à dactilografia vemos que uma só pessoa num espaço de tempo do universo MEST não poderia executar todos estes deveres. Por conseguinte, chegamos à conclusão de que precisamos de muitas pessoas para executar estas acções. Um executivo que tenta executar muitas acções por si próprio e não "leva as pessoas a fazer o trabalho" cria uma organização sem chefia. Ele está com excesso de trabalho, não pode fazer cope, acabará por descer para lá do fundo da escala. E, o que até é mais importante, o pessoal à sua volta desce para lá do fundo da escala, algo que ele comummente não observa.

Vemos, pois, que um executivo comete um erro cada vez que toma nas suas próprias mãos qualquer porção de qualquer trabalho na organização. Há duas formas de um "mau executivo" poder fazer isto. A primeira forma é bastante óbvia. Ele tenta, simplesmente, fazer vários postos, deixando assim muitos postos sem supervisão e deixando muitos detalhes sem coordenação e privando o pessoal da ligação e supervisão necessárias entre os vários postos. A outra forma é menos óbvia. Ele retira dos postos os petiscos suculentos que requerem "decisão de comando" e deixa cada posto num trabalho desnudado de detalhes insignificantes; por outras palavras, ele tira a nata e faz, até um certo ponto, cada um dos trabalhos por ali, e assim provoca um estado de irresponsabilidade nos diferentes terminais.

Além disso, um executivo que não está a fazer um verdadeiro trabalho de executar, de "levar as pessoas a fazer o trabalho", não estará em contacto suficiente com os vários postos da organização para saber quais não têm quase nada para fazer e quais

estão sobrecarregados. Os postos que não têm que fazer e não têm trabalho suficiente para fazer, vagueiam por ali na organização como bolas de bilhar contra os lados da mesa e "abrem" o resto do trabalho. Os postos que estão sobrecarregados confrontam o pessoal que os ocupa com uma pirâmide de trabalho tão tremenda que entram em apatia ao tentarem dar atenção ao seu trabalho, e assim deixam de funcionar, e muito vulgarmente deixam a organização (esta é a razão principal pela qual as pessoas deixam uma organização: elas não podem fazer bem o seu trabalho e ficam convencidas de que estão mal colocadas).

Caos e confusão são o resultado dos pontos seguintes por parte de um executivo: 1) incapacidade ou falta de disposição para supervisionar simplesmente um posto e não fazer nada do trabalho deste, e 2) incapacidade para conceder beingness ou confrontar o bom senso das outras pessoas.

Agora vejamos o que um bom executivo realmente faz e descobriremos que ele está suficientemente ocupado se na verdade faz o seu trabalho. Ele não chama as pessoas ao seu escritório e não as faz ficar de pé em frente à secretária enquanto lhes explica o seu trabalho. De facto, passa muito pouco tempo à sua secretária. Em primeiro lugar, tal procedimento tem um sabor a "ser-se chamado a prestar contas" e tem tendência a produzir quebras de ARC. E mais, para além da familiaridade que o staff tem com o ambiente do seu posto, o executivo não está, de facto, a fazer 8-C. Para saber qualquer coisa sobre o posto teria que ver o equipamento, materiais, arquivos reais, etc., ligados com aquele posto. E assim, qualquer bom executivo gasta muito menos tempo à sua secretária do que gasta em várias partes da organização. Um bom executivo, na verdade, vai para o posto e examina-o. Ele não trabalha com o posto com o objectivo em mente de mostrar ao posto quão mais rapidamente e quão mais capazmente o posto pode ser feito. É certo, ele é um executivo e a pessoa que ocupa o posto está a ocupar aquele posto porque o executivo pode fazer o posto melhor do que a pessoa que o está a ocupar. Assim, é demasiado fácil demonstrar impaciência e intolerância.

O executivo examina o posto no local do posto, revendo o hat do indivíduo e descobrindo se corresponde realmente, ou não, aos deveres exactos do posto. Se for paciente e um bom auditor, descobrirá que habitualmente o posto está bastante confuso acerca dos seus deveres e que esta confusão faz com que os deveres pareçam demasiado grandes ou demasiado difíceis de fazer, ou descobrirá que o posto não está a cobrir todos os seus deveres, e que se está a especializar em alguns deles. Este último ponto é particularmente verdade num posto sobrecarregado. A resposta para um posto sobrecarregado, que esteja de facto sobrecarregado, está, é claro, não em que o executivo assuma alguns dos deveres ou tente levar às chicotadas a pessoa a fazer o seu trabalho, mas em dividir o hat ao longo de alguma divisão natural e pôr outro pessoal no posto além daquele que já lá está.

Assim como qualquer Director de Processamento está sempre a ser bombardeado pelos auditores para lhes dar uma nova, rápida e maravilhosa técnica que resolverá todos os seus próprios erros, assim também algum staff está sempre a pedir a um executivo para fazer algo novo, maravilhoso e estranho com o hat do posto. O hat, é claro, contendo todos os deveres do posto, normalmente foi escrito com grande cuidado, e qualquer verdadeira restruturação ou alteração do mesmo evidenciará que algumas das funções ou ligações da organização se perderão. Por conseguinte, um bom executivo não sucumbe à ideia de que se deve simplesmente fazer algo

novo, maravilhoso e estranho com o posto porque o pessoal que maneja o posto não entende o procedimento ligado a ele.

É bastante interessante estudar a quantidade de explicações e a frequência das mesmas, necessária para pôr algum pessoal em posto e fazê-los entender e executar os deveres exactos expostos no hat. O pessoal normalmente tenta executar um posto mais complicado do que o necessário. É um instinto natural para complicar algo que é simples. Por conseguinte, as simplicidades do posto, os seus propósitos e objectivos, devem ser observados a toda hora em qualquer ocasião em que o posto seja simplificado ou sofra uma restruturação. Por exemplo, levou três dias inteiros numa determinada altura para pôr o hat de Filiações num membro do pessoal. O membro do pessoal estava disposto – e descobrirás que quase todos os membros do pessoal o estão – a fazer com que o trabalho fosse feito, e estava perfeitamente feliz com a rotina do trabalho. Mas – durante três dias inteiros este membro do pessoal tentou complicar o trabalho de Filiações, reorganizá-lo ou distorcê-lo de alguma forma, de modo que era mais ou menos não funcional. Este membro do pessoal não podia entender a simplicidade da rotina de Filiações até que um executivo passou com ele três dias inteiros de trabalho. Ao fim desse tempo foi possível ter boa resposta nas filiações e bom manejo das mesmas. Esta condição continuou de aí em diante. Se o executivo neste caso simplesmente tivesse dito: "Bem, este tipo é estúpido" e se o executivo tivesse ficado impaciente, o trabalho de Filiações nunca teria sido feito. Requereu bom ARC, requereu boa paciência. Se um executivo não tem três dias inteiros para gastar a pôr um hat ou se nas próximas quatro ou cinco semanas não consegue ter o tempo equivalente a esses três dias inteiros, então nunca vai ter um hat de Filiações a ser usado rápida e apropriadamente, pela simples razão de que o pessoal que ele tem disponível é o pessoal que tem disponível. Não deveria pensar que vai obter pessoal perfeito, saído do cérebro de Júpiter, completamente armado. É espantosa a confusão de muitos membros do pessoal nos seus postos, particularmente num trabalho novo. Está-lhes a ser pedido que compreendam todo o princípio da organização de um só trago. Eles não conseguem ver o seu papel, não conseguem ver como se enquadram no esquema das coisas, não conseguem ver onde vão as suas linhas de comunicação ou o que é suposto fazerem. O executivo, é claro, sendo capaz de entender isto não tem, no entanto, nenhuma licença para fazer qualquer coisa que não seja endireitar o posto e fazer com que o hat seja usado correctamente e fazer com que o trabalho se faça.

Ao trabalhar aqui e ali na organização descobrir-se-á que há certos buracos na organização ou que há linhas de comunicação que faltam ou que há ligações necessárias. Mas neste momento as organizações de Cientologia foram elaboradas até tal ponto, que um executivo estaria muito mais seguro a tomar os postos como foram montados no organigrama original e repondo novamente aquela estrutura, do que a tentar consertar algum padrão organizacional novo e estranho que não tenha sido testado antes. Os padrões das organizações de Cientologia foram desenvolvidos durante um período de muitos, muitos anos. É muito provável que tenhamos cometido quase todos os erros possíveis. Somos uma organização muito complicada em que temos muitos postos. Temos muitas linhas de comunicação. Temos muitas funções. Desenvolvemo-las durante um período de tempo e alcançámos algo que se aproxima de perto a uma resposta perfeita. Assim, só agora é que posso dizer aos executivos que sigam aquela resposta e mantenham a organização a funcionar tal como foi planeada. Realmente não há muita razão para um executivo inventar algo novo,

maravilhoso e estranho para cuidar de alguma actividade particular. Porém, uma palavra de precaução. Todo o pessoal em todos os postos tentarão dirigi-los para algo novo, maravilhoso e estranho pelo modo como complicam os seus trabalhos e por não entenderem esses trabalhos.

Fazer a inspecção de um posto de uma forma superficial e passar, com um pouco de impaciência, para outro posto, não é ser um bom executivo. A pessoa deveria ver a sua organização ou departamento como um todo. Ele deveria ver o que está a tentar fazer. Em seguida, deveria tentar conseguir que faça aquilo que é suposto fazer. Para realizar isto, já foram escritos hats para estes vários postos. Se eles têm alguma insuficiência nalgum aspecto, então ele deveria, no caso de um chefe de departamento, consultar os seus superiores e, no caso de um Secretário de Associação, escrever-me ou consultar-me. Ele deveria então pôr o departamento a funcionar nalguma base minimamente aceitável, gastando um curto espaço de tempo com cada um dos membros do pessoal e dando-lhes aquela parte do seu trabalho que eles podem entender como fazer e realizar. Tendo feito isto, ele tem pelo menos uma actividade a operar parcialmente. Agora ele deveria voltar atrás através dos seus departamentos e organização e assegurar-se de que cada conjunto de deveres seja completamente compreendido e apreciado pelo pessoal que tem cada um dos postos. Ele não deveria ser impaciente, não deveria procurar o mesmo nível de compreensão que ele próprio tem do posto, e não deveria procurar o mesmo nível de desempenho com que ele poderia executar o posto. O erro primário que um auditor pode cometer é não estimar o caso que está a tentar processar. A única coisa que pode dar erros a um auditor é não estimar o caso que está a tentar processar. A única forma em que um auditor pode estar errado é não estimar o caso que está a tentar processar. Por conseguinte, o único modo em que um executivo pode estar errado é não estimar o pessoal que ele está a tentar levar a fazer o trabalho. Com paciência, com bom ARC, com boa compreensão, ele deveria ir repetidamente por aí, por aí, por aí, por estes postos com paciência, e em vez de tomar as decisões (e retirando assim a nata ao posto) ele deveria mostrar como as decisões a tomar surgem das verdadeiras actividades do trabalho. Ele deveria fazer o pessoal que ocupa o posto tomar as decisões relativas àquele posto. Estas decisões são, na sua maioria, menores para o executivo, mas podem parecer muito importantes ao pessoal que ocupa o posto. Só fazendo a pessoa tomar as próprias decisões é que ele vai ter alguma vez uma ocupação responsável do posto. Agarrando pequenos pedaços do posto para ele próprio os fazer, dirigindo completamente as coisas, decisões e tudo, o executivo acabará por fazer todo o trabalho, porque ele mesmo empurrou gradualmente para fora do posto aquela pessoa por quem ele está a tomar decisões. Pouco a pouco, aquele membro do pessoal foi empurrado para fora numa irresponsabilidade pelo seu posto. Isto é exactamente o contrário da verdadeira função de um executivo. Por exemplo, o Director de Processamento, dado um auditor bem treinado, não deveria continuar a inventar eternamente novos truques e esquemas que “resolverão o caso do preclear”. Em primeiro lugar, o auditor não está provavelmente a começar sessões, solucionando problemas de PT, remediando quebras de ARC e conduzindo uma sessão polida – é por isso que o caso não está a progredir. O Director de Processamento deveria simplesmente continuar a pôr o hat – aquele hat geral conhecido como auditor do staff – na cabeça do auditor do staff. As conferências de auditores são, na realidade, totalmente desnecessárias se os auditores foram colocados em posto e se eles são supervisionados em posto e se lhes é dado um pouco de sentimento de responsabilidade e compreensão do seu posto.

Se um executivo se encontra a fazer algum trabalho particular, ele tem de perceber que este trabalho ou está omitido de um hat, ou ele não tem um hat para cobrir aquele trabalho. Onde a ideia de fazer política ou obrigar ao seu cumprimento se torne em tomar todas as decisões pelo pessoal, o executivo errou. Fazer política e obrigar ao seu cumprimento é definitivamente o seu trabalho, da mesma maneira que promoção e planear em geral é o seu trabalho. Mas se ele se encontra a fazer alguma tarefa rotineira, se ele se encontra preso hora após hora, dia após dia, por alguma tarefa, então está em omissão, algures, quanto a pôr hats nas cabeças das pessoas. Ocasionalmente um executivo é chamado a pôr um hat na cabeça de alguma firma externa, tal como num trabalho legal. E quão glee o advogado de uma organização tentará passar o hat de volta ao chefe da organização. Esta é uma tarefa, da mesma maneira que um posto de staff é uma tarefa de pôr o hat na cabeça de alguém. Os advogados da organização, mesmo se ocupam um gabinete externo, deveriam ter o seu hat colocado no que diz respeito a organização, para que todos os assuntos legais sejam simplesmente passados e encaminhados para eles. Se eles não actuam nesta base, então ele ou põe o hat mais firmemente nas suas cabeças ou, como faria em qualquer caso em que tal aconteça, quando perde a esperança, encontra alguns novos advogados da mesma maneira que encontraria novo staff pessoal, se depois de um investimento de sete ou oito dias de trabalho paciente não pôde fazer com que alguém executasse a rotina do trabalho.

Há certas aprovações que um executivo tem que dar, tal como actas do Conselho Consultivo. Há mudanças de pessoal que um executivo tem que fazer e, por conseguinte, há arquivos de pessoal que tem que manter. Se ele é o chefe de um departamento ainda mantém arquivos de pessoal para aquele departamento em particular e ainda dirige o pessoal para aquele departamento. Se ele é um executivo de nível superior certamente que não pode fazer outra coisa senão manejar pessoal como um hat para a organização inteira. Mas o hat de pessoal para a organização inteira não é de facto um hat tão grande como o de pessoal para um único departamento, porque não inclui a procura de pessoal para o mesmo. Qualquer chefe de departamento tem o direito de procurar pessoal; isto tem que ser aprovado pelo executivo, é claro, e ser colocado no organigrama requer, de facto, o meu consentimento.

Agora, numa organização pequena verificar-se-á que três ou quatro ou cinco pessoas que trabalham juntas podem realizar bastantes coisas. No momento em que isto sobe para oito ou dez pessoas, tem-se necessidade de um executivo. Esse executivo, se não conhece o seu trabalho como se estabelece aqui, e se pensa que o trabalho dele é qualquer outra coisa além de levar as pessoas a fazer o trabalho, na verdade restringirá e empobrecerá a organização. Ele não permitirá que ela cresça, já que ainda está a tentar dirigir uma organização do tamanho de uma que pode ser manejada por quatro ou cinco pessoas, embora na realidade tenha uma área muito maior.

Um executivo fazendo boa promoção e planeamento irá, é claro, trazer uma grande quantidade de negócio. Tudo o que ele tem que fazer é assegurar-se de que o departamento de expedição envia livros; que o Dept.º de PR coloca anúncios; que os serviços da organização são de uma qualidade que convida à confiança do público. Realmente não precisa de qualquer truque de promoção maior do que este. O grande truque de promoção é fazer com que toda a gente execute o seu trabalho. Se isto se faz, então verás muitos tipos de promoção a serem feitos. Promoção que foi sonhada não é promoção realizada. Um executivo que inventa promoção e trabalha arduamente não é tão eficaz como um executivo que faz com que a promoção seja realizada e que faz com que as pessoas cuidem do tráfego resultante. Numa grande

organização de Cientologia ele não pode pô-la em andamento enquanto ele próprio tenta fazer todo o trabalho.

Naturalmente, há os executivos que, pela sua presença pessoal, dando conferências, falando com as pessoas, podem realizar uma grande quantidade de promoção, da mesma maneira que eu realizo uma grande quantidade de promoção escrevendo um livro. Mas o meu hat de escrever livros não é o meu hat de executar e eu não os confundo. Um executivo pode realizar outros hats além de ser um executivo. Mas ser um executivo é um hat expresso e explícito e os seus deveres consistem única e inteiramente em levar as pessoas a fazer o trabalho. Se estão a ser usados outros hats juntamente com os hats executivos, então não se deveria permitir que esses deveres transbordem, ocupem e destruam o hat de executivo já que este é o mais importante de todos.

Um exemplo disto numa Organização Central de Cientologia noutro continente mostra-nos que algumas organizações insistem em aprender sempre pela própria experiência, não por experiência já ganha. Esta organização apresenta a imagem das organizações de Cientologia nos Estados Unidos em 1952 – toda a gente estava a usar todos os hats, ninguém estava a tentar pôr nenhum hat diferente do seu próprio hat, mas o seu próprio hat eram todos os hats. A confusão resultante, a falta de coordenação, o não entender que um padrão organizacional, os terminais e linhas de comunicação em ordem são vitalmente necessários ao bom progresso de uma organização, tiveram como resultado umas receitas muito baixas e trabalho muito duro por parte de toda a gente. Compara isto com a ordem e receitas de Cientologia em 1958 nos Estados Unidos, e descobrimos que a única grande diferença é que aprendemos o padrão correcto de organização necessário para levar a cabo o nosso trabalho e que estamos a executar esse padrão correcto.

Podes deitar tudo isso fora e podes trabalhar até à morte e podes elogiar-te ao acreditar que estás a fazer com que o trabalho se faça, mas não desejes saber porque é que o staff não te dá uma palmadinha no ombro ou porque é que eu não te dou uma palmadinha nas costas, porque eu não estou interessado em quantas horas investes. Não estou interessado em quantos documentos manejas. Estou só interessado nos executivos que levam as pessoas a fazer o trabalho. A nível de staff eu estou perfeitamente satisfeito com pessoas que seguem o curso mais fácil de simplesmente fazer o trabalho. Isso é a coisa mais simples de fazer. Estes postos são interessantes. Manejar a administração de uma Academia é um trabalho bastante interessante. Ser um Recepcionista no gabinete à entrada é um posto interessante – olha para todas as pessoas que se conhece. Estes trabalhos que se prolongam durante muitas horas do dia e ocasionalmente pela noite, são trabalhos interessantes, são terminais interessantes e necessários. Lembra-te que eles são os mais fáceis de fazer. Ser um executivo requer que se faça o trabalho através de uma via, e isso é um dos truques mais difíceis exigidos a um thetan neste universo.

Vamos lá a ver se podemos fazê-lo.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 19 DE SETEMBRO DE 1958

CENOCON
ESTUDANTES DO SHSBC
MISSÕES
CAMPO

EXECUTIVOS

UM HAT MODELO PARA UM EXECUTIVO

(Escrito originalmente por LRH como HCOB a 19 de Setembro de 58.
Publicado como uma HCO PL a 25 de Março de 63).

–PRIMÁRIO–

Realizar numa base contínua os propósitos da organização e/ou do seu departamento através do uso de adequada organização e pessoal.

Fazer com que as pessoas do seu departamento ou organização concretizem o trabalho.

Compreender os trabalhos dos membros de staff e fazer com que eles usem habilmente todos os seus hats.

–SECUNDÁRIO–

Obter cumprimento com políticas antigas ou criar novas políticas standard se necessário, e obter cumprimento especialmente com a política exposta pelo conselho e a política já existente nos hats standard.

Planear campanhas e actividades para criar nova procura ou preencher procura antiga e portanto utilizar pessoal.

Pessoal: Melhorar a compreensão do seu pessoal pelos seus postos e deveres e melhorar o seu interesse e actividade nesses postos.

Adquirir novo pessoal conforme necessário e reduzi-lo quando não houver necessidade dele.

Ajustar a carga de trabalho.

Um executivo deve perceber que isto é todo o seu hat como executivo e que qualquer outra actividade na qual ele esteja envolvido para além do acima mencionado, é outro hat e deve ser escrito como tal e não pertence ao seu hat de executivo. Ele também deve assegurar-se de que despende tempo suficiente a desempenhar o seu posto de executivo e não outro posto que ocupa como um terminal de staff.

Ver o Boletim do HCO de 27 de Agosto de 58, intitulado EXECUTIVOS DAS ORGANIZAÇÕES DE CIENTOLOGIA.

A tarefa de um executivo é pôr hats *às* pessoas. Portanto ele deve ter muito cuidado para não violar hats ao introduzir programas de *emergência* que retirem hats ou que retirem "temporariamente" as pessoas dos seus postos para fazerem trabalhos fora do âmbito dos seus hats. Se ele tiver trabalhos que não estão cobertos nos hats, deve tomar medidas para a realização deles nos hats existentes ou criar novos hats.

Os executivos não devem escrever comunicados críticos ou confusos aos terminais, que tenham a ver com o desempenho do seu dever.

Deveriam falar com o terminal directamente sobre os assuntos, tais como a conduta ou a reorganização do posto. A única escrita é feita depois de se tomarem as medidas.

Linhas de comunicação abertas de par em par, como as que nós temos, não podem tolerar comunicados críticos, confusos ou mal-humorados. Neste assunto não se justifica aprender por experiência o que já é sabido: ter entheta em linhas de comunicação livres pode perturbar o sistema de comunicação da organização de forma inacreditável. Isto aplica-se igualmente a comunicados dos terminais para os executivos.

No caso de um executivo ter dificuldade com a conduta de um terminal que está noutra parte do mundo, não envia um comunicado ao terminal. Em vez disso envia um comunicado ao executivo que está na zona mais próxima do terminal, explica a situação a esse executivo e deixa-o encarregar-se pessoalmente do terminal. Mesmo numa operação local, se não conseguir entrevistar o terminal em questão, não lhe manda um comunicado crítico. Faz com que o executivo mais próximo do terminal o faça. Nenhum comunicado vai directamente para um terminal tão distante.

(O TEXTO ACIMA SÃO FACTOS, O QUE SE SEGUE É A MINHA OPINIÃO E PODE SER CONSIDERADA CONTROVERSA:)

Qualquer um que realmente lide com pessoas vai descobrir que estes factores predominam :

1. As pessoas estão dispostas a fazer o seu melhor e fá-lo-ão até que sejam fustigados com isso.

2. A maioria das causas das queixas devem-se não à má conduta, mas à incompreensão.

3. Só o contacto pessoal pode restabelecer a compreensão.

4. A crítica escrita ou a raiva são raramente corrigidas por mais escrita. Uma desavença causada pela escrita pode ser, normalmente esclarecida apenas pelo contacto pessoal. Portanto, a moral é não causar uma desavença com um comunicado mal-humorado.

5. Não deixes passar um erro detectado. Corrige-o quando for descoberto.

6. Não acumules "observações negativas" de um terminal antes de agir. Esquece as antigas "observações negativas" depois de terem sido corrigidas.

7. Um terminal tem o seu lado da história. Como pessoa no trabalho, tem mais dados válidos do que o executivo. Ouve e pergunta antes decidir que é um ultraje à tua pessoa.

8. O único recurso que um executivo tem é a *vontade* que os outros têm para trabalhar. Preserva-o. Nenhuma pessoa pode ser forçada a trabalhar – como todas as sociedades de esclavagismo descobriram. Elas perdem sempre. Quando um homem é flagelado, o trabalho que ele então faz ainda resulta unicamente da sua vontade. A raiva tornou-a mais pequena.

Os terminais que estão confusos e vão por mau caminho são reparados precisamente como um auditor repara uma quebra de ARC. O terminal também está consciente dos seus próprios actos hostis e pensamentos.

As únicas pessoas que um executivo não pode manejar são aquelas que continuamente dizem ou dramatizam: "não se pode fazer". Estas pessoas já estão estragadas pelo mau 8-C na vida. Independentemente de a pessoa ser um advogado, um contabilista ou varredor chefe, se a sua resposta para todas as soluções propostas é "não se pode fazer" (quer seja pelas suas palavras ou comportamento), o executivo tem apenas duas respostas: mandá-lo fazer intensivos consecutivos ou despedi-lo. Fora isso, o executivo não pode fazer mais nada. Ameaças, castigos, ralhar, nada resulta.

Temos então três classes possíveis de pessoal:

1. Os que têm Vontade,

2. Os que são desafiadores e negativos,

3. Os que são completamente indolentes.

Para manejar isto temos apenas três classes de acção e não há meio termo, (um caso autêntico de branco é branco, e preto é preto).

Classe Um (acima): Manejá-los como indicado aqui, com compreensão, inteligência, ajuda, coragem e compaixão.

Classe Dois (acima): Processar somente ou despedi-los.

Classe Três (acima): Processar somente ou despedi-los.

As classes dois e três não se podem empregar. Porquê sobrecarregar o staff ou a economia da organização com eles?

Os que têm Vontade incluem os dominadores, os brandos, os rápidos, os lentos, os eficientes, os preocupados. As ameaças e regras castigadoras não os ajudam – apenas prejudicam os inocentes juntamente com os culpados. Os horários rigorosos, a insistência, a razão, o vigor e o ARC ajudam-nos.

Os que não estão dispostos a fazer só têm interesse para os auditores ou para o centro de desemprego. É melhor deixar um posto vago do que contratá-los. Vais arrepender-te se não o fizeres.

Não confundas um choque de personalidades, independência, e uma falta de subserviência com a falta de vontade para fazer qualquer coisa. Os militares confundem isso e vê o resultado! Se só queres um staff que não dê troco, alista-te no exército – eles é que punem as pessoas por comunicar ou desertar. Há alguns tipos desagradáveis de alta qualidade que conseguem fazer alguns trabalhos de alta qualidade.

Os que não estão dispostos a fazer, só fazem ou dizem "não posso" independentemente da solução ou tarefa que seja proposta. Normalmente eles não falam. Às vezes são modelos de brandura. Mas como um cão de caça que não mata galinhas, eles também não te são úteis. Se eles estiverem fora da tua organização ou departamento, apenas ficas com os que têm vontade – então, porquê preocupar-se mais com executar do que com ser justo? As pessoas que não gostam disso também não estão do teu lado de qualquer das maneiras. Por isso resta apenas um código de conduta para o executivo seguir, o delineado aqui. O seu hat relativo ao pessoal exclui o "Sr. Não Quero", a "Sra. Não Posso" e o "Menino Fracasso". Um executivo necessita de tanta disciplina e fúria quanto deixa entrar as pessoas que não estão dispostas a fazer. O primeiro princípio de um executivo é realizar os objectivos da organização e do departamento. Ele deve empregar os que têm Vontade e manter o ARC. E lembra-te isso envolve o R.

Um quarto de século de liderança nesta vida ensinou-me que os únicos postos desprivilegiados são os de liderança. Quando se sobe na escala da autoridade os defeitos vão-se amplificando, assim como o poder para prejudicar e destruir. Seria necessário um arcanjo para ser um executivo perfeito. Apesar da natureza difícil inerente ao cargo de executivo, ele tem no entanto de estar preenchido – preenchido com compreensão, inteligência, ajuda, coragem e compaixão. Quando a falta destas características entra nas linhas de comunicação da organização, esta adoece e desaparece – tal como o nosso mundo está a fazer em larga escala.

O nosso staff tem vontade. Eu acredito neles e confio neles. Ninguém conseguiria fazer o trabalho que todos estamos a fazer – mas nós estamos a fazê-lo.

Cem mil anos de futuro estão à nossa frente. Só podemos "estar à altura", fazendo os nossos trabalhos o melhor que podemos agora – com compreensão, inteligência, ajuda, coragem e compaixão – para o maior benefício do maior número de dinâmicas. É uma exigência quase impossível – mas os primeiros a cumprir com ela devem ser os nossos executivos.

COMO DAR AS INSTRUÇÕES AO PESSOAL

1. Ter uma ideia definida, clara e correcta da situação.
2. Fazer uma declaração exacta e comunicativa de forma apropriada, escrevendo exactamente o que queres feito.
3. Re-emite o ponto 2.
4. Re-emite o ponto 2.
5. Re-emite o ponto 2.

Não há mais nenhum passo.

Cada vez que emites uma ordem directa, precisa e ordenada, podes gerar confusão. Mas isso desaparece à medida que vais repetindo a ordem. “As razões de”, “a ordem ser difícil de duplicar” são o desaparecer de uma confusão. Não faças Q & A com a confusão. Emite apenas a ordem outra vez, mantendo um bom ARC.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 2 DE NOVEMBRO DE 1970
PUBLICAÇÃO I

REMIMEOGRAFAR

N.º 12 DA SÉRIE DE ORGANIZAÇÃO

A TEORIA DAS ORGANIZAÇÕES DE CIENTOLOGIA

Este "Boletim do HCO" de 21 de Setembro de 1958 explica de que modo uma organização de Cientologia difere do "ideal industrial".

A ideia industrial de uma organização é uma organização de engrenagens, onde cada um dos seus membros está totalmente fixo num posto, desempenhando apenas tarefas exactas, e na qual todas as peças da engrenagem estão destinadas a engrenar. A ideia industrial não diferencia uma organização de *máquinas* de uma organização humana ou viva.

As leis de produto (Produtos 1, 2, 3 e 4 como são apresentados nesta Série de Organização) aplicam-se tanto a uma organização viva como a uma organização de máquinas e a qualquer organização. Visto que uma organização viva e uma organização de máquinas têm estas leis em comum, o industrial confunde uma organização viva com uma organização de máquinas.

A HCO PL de 29 de Outubro de 1970 I, N.º 10 da Série de Organização, ANÁLISE DA ORGANIZAÇÃO POR PRODUTO, também menciona esta diferença entre uma organização viva e uma organização de máquinas.

Como a ideia industrial já foi mencionada nesta Série de Organização, e como esta Série de Organização se aplica principalmente a organizações vivas (não a organizações de máquinas), e como as pessoas tendem a cair no esquema da organização de máquinas (e também a usar a organização viva para *não* conhecerem a sua própria especialidade da melhor maneira possível), esta publicação anterior sobre a organização viva é publicada por inteiro:

GABINETE DE COMUNICAÇÕES HUBBARD
LONDRES (PUBLICADO EM WASHINGTON)

BOLETIM DO HCO DE 21 DE SETEMBRO DE 1958

PARA OS HATS DE
TODOS OS MEMBROS DE STAFF

TEORIA DAS ORGANIZAÇÕES DE CIENTOLOGIA

Uma organização é um número de terminais e linhas de comunicação unidas com um propósito comum.

As acções de uma organização podem ser todas classificadas sob o título de movimento e mudança de partículas. Para se analisar um posto ou departamento ou uma organização, faz-se uma lista de todas as partículas que ele maneja (quer sejam tipos de pessoas, tipos de comunicação ou qualquer outra coisa) e segue-se cada coisa desde o ponto em que entra no posto, no departamento ou na organização até ao ponto em que sai. Se uma partícula não for *devidamente* manejada nem *devidamente* transmitida, existirá uma confusão ou um beco sem saída. Organizar uma organização requer mais do que teoria. Uma pessoa tem que inspeccionar e fazer uma lista das partículas, traçar os seus caminhos e mudanças de carácter desejáveis no decurso destes. Em seguida tem que se assegurar de que existam os terminais e linhas de comunicação para receber, mudar e expedir a partícula. Todos os tipos de partículas pertencem a alguém, são manejados de alguma forma, provêm de algum sítio e vão para algum lado. Não há confusões quando as linhas, os terminais e as acções existem para cada tipo de partícula.

Critério e decisão são necessários em cada posto de staff. Se o manejo dos artigos é considerado apenas como "detalhes insignificantes", então o teu semelhante também é um "detalhe insignificante".

Não há operários numa organização de Cientologia. Somos todos gestores destas partículas.

Os caminhos do manejo não são ordens para manejar, mas sim direcções a seguir. Um caminho não é necessariamente correcto para todos os casos. Só é correcto para a maioria dos casos. Os robôs não podem manejar o viver. As organizações robóticas e as civilizações robóticas falham. Apenas *parecem* funcionar; como o império comunista *parece* funcionar até que se descobre que dentro dele toda a gente está a morrer de fome. Uma organização *perfeita* não é uma máquina, mas sim um padrão de acordos. Um caminho é apenas o procedimento *acordado*. Não é apenas ocasionalmente quebrado, mas de vez em quando deveria sê-lo. Os terminais envolvidos fazem o acordo sem o qual o caminho não funciona. Um caminho entre terminais que nunca concordaram não é um caminho, mas um labirinto. As pessoas concordam com postulados que podem compreender e apreciar. Portanto, um caminho e um manejo começam com uma partícula, desenvolvem-se com uma teoria, adquirem vida com um acordo e continuam a funcionar, graças a critério e decisão.

O encaminhamento, as linhas de comunicação, o esquema de uma organização não fazem o trabalho. O trabalho é feito por seres vivos que utilizam bom senso e perícia. O esquema da organização apenas facilita o trabalho deles e diminui a confusão e sobrecarga. Os governos, os exércitos, os grandes gabinetes de pesquisa reduzem-se a caminhos e títulos. Não funcionam. Não realizam trabalho. Não permitem nenhuma equação humana. Portanto, as sociedades escravas (compostas apenas por caminhos e terminais não-pensantes) são sempre derrotadas no final pelos povos livres. Existe um ponto no qual os caminhos e os exactos procedimentos deixam de ser funcionais, tal como existe um ponto, ao lidar-se com um volume de trabalho, em que o individualismo e a falta de trabalho de equipa deixa de ser funcional. Uma organização ideal nunca é estritamente nem um nem outro destes tipos. O individualismo total e a total mecanização são igualmente impossíveis. Logo, se tu ou o teu departamento ou organização te parecem demasiado inclinados para qualquer destes sentidos, não fales, *grita*. Uma má organização despedir-te-á, e tu podes fazer algo mais proveitoso. Uma boa organização escutar-te-á. MAS. . . tem sempre uma

melhor ideia do que a que está em uso. Resmungar ou recusar-se a trabalhar, não funcionam. Uma ideia melhor, discutida com os terminais que se encontram em ambos os teus lados, posta por escrito de forma concisa, apresentada para aprovação, será posta em prática numa boa organização. É claro que existe sempre o risco de que o manejo recém proposto faça descarrilar algo em qualquer lado. Se assim for, tens o direito de o saber.

Uma "organização" não realiza trabalho. Como um plano ordenado, ela ajuda os terminais a executarem o trabalho. Os membros de staff como indivíduos executam o trabalho. Uma organização pode ajudar ou impedir que o trabalho seja executado. Se ajudar, é boa. Se impedir, deveria ser meticulosamente examinada.

Uma organização pode estar exclusivamente dedicada a "resolver os seus próprios assuntos internos". Todo o trabalho que se executa é gerado dentro dela própria, por caminhos irreais e estranhas mudanças de partículas. Este é o caso de um governo de meados do século XX. A sua maior perícia é o homicídio que, na sua "profundeza", torna legal.

Uma organização totalmente democrática tem má reputação em Dianética e Cientologia, apesar do muito que falam sobre acordo. Descobriu-se por meio de uma experiência real (Los Angeles em 1950) que grupos de pessoas, chamados a seleccionar entre si um líder, por nomeação e voto, escolhem rotineiramente apenas aqueles que os matariam. Escolhem os que falam de grandes feitos e ignoram os realizadores. Parecem seleccionar, infalivelmente, os homens de capacidade média. Isso nunca é suficiente num líder, e as pessoas sofrem devido à sua falta de compreensão. Se alguma vez tiveres a oportunidade de eleger um líder para o teu grupo, não sejas "democrático". Compara os historiais como se segue: Escolhe aquele que *é* um bom auditor, não apenas aquele que diz que o é. Escolhe a pessoa que tem um bom OCA e QI, ainda que não necessariamente os melhores. Escolhe a pessoa que pode conceder beingness aos outros. E examina a relativa serenidade e eficiência de qualquer posto de comando que ela possa ter exercido no passado. E mesmo assim estás a correr um risco. De modo que elege sempre temporariamente e reserva-te o direito de demissão. Se a sua primeira acção for despedir pessoas, demite-o imediatamente e encontra outro líder. Se a organização prosperar rapidamente, mantém-no e confirma a eleição através de uma segunda. Se a abundância da organização decair dentro de um mês ou algo assim, cancela a sua nomeação e encontra outro. A popularidade é um critério; mas pode ser criada só para uma eleição, como nos Estados Unidos. Selecciona numa eleição, ou por selecção, para executivo, a pessoa que pode fazer com que o trabalho se realize. E depois de confirmado, obedece-lhe ou mantém-no. Ele é um ser raro. Porém acautela-te desses rapazes e raparigas com experiência do procedimento parlamentar, que conhecem todos os processos legais e maneiras de perder tempo mas que, de qualquer modo, nunca realizam coisa alguma a não ser o caos. Um líder hábil e bem sucedido vale um milhão de admiráveis labregos. As democracias *odeiam* miolos e perícia. Não caias nessa rotina. Na Guerra Civil Americana, as companhias da milícia elegiam os seus oficiais com notável falta de êxito em batalha. Finalmente aprenderam, depois de dezenas de milhares de baixas, que o que contava era a perícia e não a popularidade. Porquê ser uma baixa? Aprende primeiro. A democracia só é possível numa nação de Clears; e mesmo eles podem cometer erros. Quando a maioria governa, a minoria sofre. Os melhores são sempre uma minoria.

QUAL É O TEU TRABALHO?

Numa organização, qualquer coisa é teu trabalho, se o facto de tu o fazeres diminui a confusão.

O facto de tu estares exactamente no teu posto e de usares as tuas linhas correctas de comunicação diminui a confusão. *Porém*, não assumires de vez em quando um hat que não é o teu pode causar mais confusão do que se estiveres exactamente no teu posto.

Quando vires que tens que manejar alguma coisa que não te diz respeito, a pergunta é: "Causará menos confusão manejá-lo ou atirá-lo de volta às suas linhas adequadas?".

Exemplo: Um preclear vagueia por aí, à procura de alguém que lhe venda um livro. Tu vê-lo. O oficial de venda de livros não está por ali. Os livros estão. Ora, qual será a resposta? Criarás alguma confusão se lhe entregares um livro, se recebêres o dinheiro dele, e o entregares mais tarde à área de venda de livros. Criarás confusão no teu próprio posto e na organização se andares de um lado para o outro, tentando encontrar o "terminal da venda de livros". Criarás um sentimento de falta de amabilidade se não ajudares o preclear a obter o seu livro. Resolve isto, decidindo o que é menos confuso. Descobrirás por experiência que podes criar confusão ao manejares partículas de outrém, *mas* descobrirás também que podes criar confusão por não manejares ocasionalmente as partículas de outrém.

O único erro real que podes cometer ao manejar as partículas de outrém é deixar de lhe comunicar verbalmente ou por escrito *exactamente* o que fizeste. Roubaste-lhe o seu hat por um momento. Bem, devolve-o sempre.

Lembra-te de que numa organização de Cientologia cada *cientologista* que faz parte do staff usa, potencialmente, não apenas o seu hat, mas *todos* os hats da organização. Ele tem que saber mais postos além do seu. Particularmente os que estão próximos do seu. Muitas vezes tem que fazer mais funções além da sua, porque essas funções têm que ser feitas e ele vê isso. Um membro de uma organização que não seja cientologista está limitado apenas ao que pode fazer na organização, por falta de know-how. Mas esta limitação só se aplica à instrução e à audição. Porém, se for um cientologista, pode encontrar-se a usar qualquer hat na organização, incluindo o meu. E outros podem de vez em quando usar o hat dele.

Um membro de staff realiza o trabalho do (1) seu posto, (2) seu departamento, e (3) de toda a organização.

As pessoas que estão *sempre* a usar as linhas incorrectas e estão fora de posto não estão a fazer o trabalho que lhes compete. Quando encontramos alguém sempre fora de posto e a incomodar-nos, sabemos que se examinarmos o *seu* posto encontraremos um ninho de ratos. Portanto aqui também há extremos.

COMO MANTER O TEU TRABALHO

O teu hat é o teu hat. É para ser usado. Conhece-o, compreende-o, fá-lo. Torna-o real. Se não for real *a culpa é tua*, na medida em que és tu que tens que discuti-lo e

clarificá-lo com um executivo. Se ele não conseguir endireitá-lo de forma a que possas realizá-lo, continua a ser culpa tua se não for realizado.

Numa organização de Cientologia, manténs um trabalho fazendo o teu trabalho. Não há mais políticas envolvidas – pelo menos, se eu tomar conhecimento disso, não haverá. Portanto, faz o teu trabalho e terás um trabalho. É assim que as coisas funcionam.

Contudo, em posto ou fora dele, só falhamos quando não ajudamos. O "público" só nos põe objecções quando não conseguimos ajudar ou quando não conseguimos responder às suas perguntas. Portanto, temos dois dados estáveis sobre os quais operamos, quer estejamos em posto quer não:

AJUDAR AS PESSOAS!

RESPONDER COM EXACTIDÃO ÀS PERGUNTAS DAS PESSOAS!

Quando não o fazemos, decepcionamos toda a gente.

ASSEIO DAS INSTALAÇÕES

— O PÚBLICO CONHECE-NOS PELO NOSSO MEST —

Faz parte do hat de todos nós manter uma boa imagem das pessoas, gabinetes, salas de curso e instalações.

Mantém a tua secretária e o teu MEST asseados e em ordem. Isto ajuda.

E quando vires as coisas a ficarem estragadas, gastas ou sujas, repara-as ou limpa-as, ou se não puderes, grita a plenos pulmões na linha de comunicação correcta.

O SISTEMA DE COMUNICADOS

O sistema de comunicados não existe para te atormentar, mas sim para te ajudar.

A não ser que necessites de rapidez, *nunca* uses um telefone interno para comunicar com outro terminal. E nunca escrevas um comunicado apresentando-te *tu* com ele ao mesmo tempo noutro ponto. Isso é "fora de linha" exactamente como o telefone é "fora de linha". Um bom uso das linhas da organização reduz a confusão. O outro tipo também está ocupado. Para quê interrompê-lo desnecessariamente com assuntos de rotina que deveriam seguir pelas linhas? Normalmente obterás uma resposta no mesmo dia ou pelo menos dentro de 24 horas. As linhas de comunicação das organizações são razoavelmente boas. Tornam possível a este pequeno punhado que somos, conseguir que se façam mais coisas nesta sociedade do que qualquer outra organização na Terra, em termos de verdadeiras realizações.

Uma linha de comunicação pode ser obstruída de diversas formas. A principal destas é a *entheta*. Pergunta a ti mesmo antes disso entrar nas linhas: são más notícias, mas são necessariamente importantes? Outra é *sobrecarga*. Demasiado tráfego obstrui uma linha. Comunicados demasiado longos não são lidos. Outra é *insuficiente* informação. Isso pode obstruir totalmente uma linha. São necessários mais comunicados para averiguar o que se passa. Outra forma é ultrapassar a própria linha; isto obstrui

o terminal. A última maneira de obstruir uma linha de comunicação, entre essas categorias gerais, é *introduzir* nela *dados errados*.

A última forma é algo que os cientologistas não suportam. Geralmente toma a forma de: "Toda a gente sabe". Exemplo: "Dizem que o Jorge está a fazer um mau trabalho" ou "Ninguém gostou do último boletim informativo". A resposta correcta é: "Quem é toda a gente?". Descobrirás que é uma só pessoa que tem um nome. Quando tens dados críticos omite as generalidades como "toda a gente". Diz quem. Diz onde. De outra forma, formarás um dado erróneo para alguém. Quando se diz que as nossas acções são impopulares, a pessoa ou pessoas que o disseram têm nomes.

EM RESUMO

Um posto numa organização de Cientologia não é um emprego. É uma responsabilidade e uma cruzada. Somos homens e mulheres livres; provavelmente os últimos homens e mulheres livres sobre a Terra. Lembra-te, teremos que voltar à Terra um dia, seja o que for que nos "aconteça". Se não fizermos *agora* um bom trabalho, é possível que nunca tenhamos outra oportunidade.

Sim, tenho a certeza de que é assim.

Portanto, temos uma organização, temos um campo ao qual temos de apoiar e temos uma *oportunidade*.

Isso é mais do que aquilo que possuíamos da última vez que a cortina da noite começou a cair sobre a liberdade.

Então estamos a aproveitar esta oportunidade.

Uma organização como a nossa é a nossa melhor oportunidade de realizar o máximo de trabalho. De modo que o estamos a realizar!

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 26 DE MAIO DE 1959
PUBLICAÇÃO I

CENOCON
ESTUDANTES DE SHSBC
MISSÕES
CAMPO

O QUE UM EXECUTIVO QUER NAS SUAS LINHAS

Existem apenas quatro coisas que um executivo quer nas suas linhas de entrada de comunicação.

São elas:

1. Informação;
2. Nomeações e despedimentos de pessoal para acção ou confirmação;
3. Assuntos financeiros;
4. Acusares de recepção.

Ele não quer nas suas linhas:

1. Pedidos de decisão;
2. Backflash e "não se pode";
3. Entheta.

As exigências de decisões são sempre indicativos de irresponsabilidade; as pessoas querem que o executivo cometa os erros; e um executivo pode cometer erros se é chamado a tomar decisões longe da sua esfera de acção, dispondo de dados insuficientes para que a decisão seja correcta.

Backflashes, por definição, são respostas desnecessárias a uma ordem. Isto pode tornar-se bastante malvado. Não são acusares de recepção; são comentários ou refutações. Por exemplo: a ordem "vende os tijolos" recebe a resposta: "Os tijolos são difíceis de vender" ou "Devíamos tê-los vendido ontem". Isto é uma doença só peculiar a uns poucos de membros de staff. Não podem receber uma ordem directamente e procuram tomar parte da comunicação, e não ser o receptor. Isto vai ao ponto de se ouvir o insensato "Cumprirei" ou "Tratarei disso" quando o executivo apenas quer saber se está feito. Os comunicados ou ordens, na maioria dos casos, são retidos até que as coisas estejam completas. Presumimos que eles chegaram ou confiamos noutros meios para dizer que eles não o fizeram. Poucas são as situações que exigem um acusar de recepção a uma ordem em linhas distantes, e todas estas ocorrem quando há dúvidas de que o receptor esteja lá.

No que diz respeito a "não se pode", um executivo raramente ordena o impossível e em geral consulta as pessoas antes de emitir uma ordem. Um "não se pode fazer" persistente significa "não estou disposto". Aprendi isto com uma longa experiência. A pessoa A num posto dizia todo o tempo "Não posso". Mudei para a pessoa B, que recebeu a mesma ordem e descobri que o trabalho *podia* fazer-se visto que B, no mesmo posto, recebendo as mesmas ordens, nunca disse "Não posso" e o trabalho foi, de facto, executado.

Entheta significa relatórios embelezados. Dados são dados. Não são opiniões. São os dados, não o entheta, que produzem acção. Tudo o que o entheta faz é cortar as linhas.

Obstruir as linhas de um executivo é uma coisa grave de se fazer. O resultado é uma linha cortada. O staff cria um engarrafamento quando o staff obstrúi as linhas de um executivo. Devorar o tempo e a paciência de um executivo destrói a harmonia, a disseminação e as receitas.

Depender de um executivo para decisões insignificantes certamente que obstrui as linhas e custa unidades.

O papel de um executivo é planear e executar acções e coordenar actividades.

Para desempenhar isso ele põe as pessoas a fazerem os seus trabalhos e estabelece o plano geral de acção. Só um executivo pode estabelecer as linhas e desfazer as obstruções que impedem as coisas. Um executivo estar a tomar decisões pelas pessoas, que são apenas aplicáveis à esfera de um posto, é loucura.

COMO DEVERIAM SER AS LINHAS DE UM EXECUTIVO

INFORMAÇÃO:

Quando um membro de uma organização faz alguma coisa importante, deveria sempre informar o executivo depois do facto. É perfeitamente correcto tomar acções dentro do propósito organizacional da pessoa. Não está bem mantê-las em segredo.

1. Fá-lo.

2. Avisa as pessoas indicadas e o executivo, por comunicações adequadas, à velocidade requerida pela situação.

Do mesmo modo, o executivo deveria avisar as pessoas dos seus objectivos e planos, e quando faz alguma coisa de importância para os outros, deveria dizê-lo. O capitão que informa a tripulação sobre como vai a acção, economiza muito nervosismo e movimentos desnecessários.

NOMEAÇÕES E DESPEDIMENTOS:

Os contratos e despedimentos de menor importância num departamento, feitos por pessoas autorizadas, deveriam ser sempre sujeitos a confirmação, pelo menos depois do facto. As nomeações e despedimentos importantes de pessoal chave têm de receber a aprovação de um executivo superior antes do facto, e a acção tomada apenas com a autorização do executivo superior.

Por exemplo, nomear, transferir ou despedir o Secretário da Organização ou Associação são acções que cabem ao conselho. Cabe ao Director Executivo nomear ou despedir chefes de departamento e ainda com o acordo do Secretário da Organização ou Associação. Nomear, transferir ou despedir adjuntos ou chefes de secção é uma função do Secretário da Organização ou Associação. É da competência do chefe do departamento, nomear ou despedir outro staff mas sempre, em todos os casos, com autorização do superior imediato e informação aos escalões superiores.

ASSUNTOS FINANCEIROS:

A informação financeira regular sob a forma de actas do Comité Consultivo e autorizações para alterações e gastos de capital são assuntos que interessam a um executivo. A minha própria autorização só é necessária para alterações importantes na política ou despesas, ou em situações financeiras de emergência extrema. O planeamento financeiro normal e as acções de rotina são melhor manejados a nível local pelo Secretário da Organização ou Associação ou pelo Director de Contabilidade. Eu preciso de facto de informações financeiras. Mas quando fiz planeamento e promoção, e houve acordo sobre eles, o manejo posterior das finanças é feito sob uma autorização global minha, excepto em emergências financeiras extremas ou gastos importantes de capital que são assuntos locais.

Estas são as coisas que quero nas minhas linhas. Mudo o pessoal como solução quando a informação é cronicamente ocultada, quando as nomeações e despedimentos são irregulares ou quando uma organização começa a tornar-se insolvente. Quando as pessoas estão continuamente a exigir-me que tome decisões que elas deveriam tomar, reconheço aqui outras doenças e também mudo o pessoal.

Se todos compreenderem o que é desejado, poderemos fazê-lo.

Bem, vamos examinar isto, fazê-lo e vencer.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 12 DE SETEMBRO DE 1959

REMIMEOGRAFAR

PROGRAMAÇÃO

(Escrita originalmente como um HCOB a 12 de Setembro de 59.
Publicada como HCO PL a 23 de Outubro de 69).

(Refere-se também à HCO PL de 4 de Dezembro de 66,
N.º 9 da Série de AKH, EXPANSÃO, TEORIA DA POLÍTICA,
e à HCO PL de 24 de Dezembro de 66 I, N.º 10 da Série de AKH,
COMO PROGRAMAR UMA ORG, PROGRAMAS DE SAINT HILL).

Dianética e Cientologia nunca sofreram de falta de programas. Tem havido sempre programas. E haverá sempre programas melhores e talvez, para fins de disseminação, o programa PERFEITO.

Mas o que acontece a todos estes programas?

Infelizmente descobri os factos sobre isto há alguns anos, e daí saiu o esquema organizacional que está a funcionar tão maravilhosamente nas Organizações Centrais. Porém, os factos que descobri tinham todos que ver com a execução de programas.

Temos uma ideia genial. É de tirar o chapéu. O sucesso será de tal modo estrondoso que levará toda a gente a ir à org para obter um livro. E alguns meses depois interrogamo-nos sobre o que aconteceu a esse maravilhoso programa.

Bem, vou dizer-te o que aconteceu. Ninguém o executou.

Este é o canto do cisne da maioria dos programas que são concebidos. Eram fantásticos, mas ninguém os fez. . .

Antes que penses que estou a criticar todo o staff em toda a parte ou que alguma vez criticamos todo o staff, transmito-te o resto das minhas descobertas sobre este assunto.

Os programas não foram executados porque toda a gente já estava tão sobrecarregada com o que estava a fazer, que não teve uma oportunidade de começar o novo programa, por melhor que este fosse. Já havia programas em curso. Muitos deles eram tão fundamentais – como a venda de livros ou responder às cartas de preclears e estudantes futuros – que ninguém podia começar um programa novo. E, como resultado, o programa novo não foi começado, por mais maravilhoso que parecesse.

A razão pela qual os executivos costumavam estar sempre a tirar as pessoas de posto residia nesta coisa chamada programação. O executivo tinha, pensava ele,

uma ideia melhor, ou estava a tentar levar a cabo uma ideia antiga. E para a fazer avançar punha todo o staff a cumpri-la e os programas básicos ficavam de parte.

Sabias que em tempos quase todas as funções de uma Organização Central eram um programa maravilhoso, novo em folha? Bem, era assim. E este peneirar gradual das actividades trouxe-nos a uma forma bastante final com mais um passo a dar, e este passo são os programas, um Departamento de Programas. Um departamento que possa levar a cabo programas novos ou experimentais sem arruinar todo o local ao arrancar toda a gente dos seus programas standard.

A programação é suficientemente importante para que se lhe dê muita atenção. E há muita informação sobre isso. E a informação vai-se adicionando, seja qual for o número de programas que tens, cada um consistindo de certas partes. E se não reúnes essas partes e não percorres os programas de maneira ordenada, então não dispararão. Estes são alguns dos princípios sobre programas. E farias bem em conhecê-los porque o novo Curso de Co-audição de HAS é um programa e tem que ser executado como um programa bem sucedido. E os teus preclears são um programa e têm que ser tratados como um programa. Se não conheces estes factos da vida, aqui os tens:

1.ª MÁXIMA: Qualquer ideia, por pior que seja executada, é melhor do que ideia nenhuma.

2.ª MÁXIMA: Um programa, para ser eficaz, tem que ser executado.

3.ª MÁXIMA: Um programa posto em execução requer direcção.

4.ª MÁXIMA: Um programa em execução sem direcção vai falhar, e seria melhor que não fosse executado. Se não tens tempo para o orientar, não o executes; põe mais energia nos programas existentes, porque esse cairia.

5.ª MÁXIMA: Qualquer programa requer algum financiamento. Faz com que o financiamento esteja à vista antes de começares a disparar, ou obtém uma garantia muito firme de que o programa produzirá resultados financeiros antes de o executares.

6.ª MÁXIMA: Um programa requer a atenção de alguém. Um programa que não é cuidado, que é filho de toda a gente, torna-se num delinquente juvenil.

7.ª MÁXIMA: O melhor programa é aquele que alcançará o maior número de dinâmicas e fará o maior bem para o maior número de dinâmicas. E isto, minha boa gente que quer tornar-se vítima indo à falência, inclui a primeira dinâmica tal como a quarta.

8.ª MÁXIMA: Os programas devem ser auto-financiados.

9.ª MÁXIMA: Os programas devem ACUMULAR interesse e atrair outros auxílios em virtude do interesse no programa por si só, sem o que eles nunca crescerão.

10.ª MÁXIMA: Um programa é um mau programa se diminui a eficácia dos programas que já estão a dar provas de sucesso, ou distrai as pessoas do staff, ou os colegas, do trabalho que já estão a fazer e que está a resultar na execução bem sucedida de outros programas.

11.ª MÁXIMA: Nunca gastes mais num só programa do que o que pode ser restituído pela inscrição de uma pessoa.

12.ª MÁXIMA: Nunca permitas que um programa novo iniba o sucesso de um programa de rotina ou prejudique as suas receitas.

Vamos agora dar uma vista de olhos a isto tudo junto. *Exemplo errado:* Decidimos publicar um anúncio no Semanário dos Fabricantes de Chapéus para atrair pessoas a um Curso de PE. Colocamos o anúncio. Esquecemo-nos da hora a que deve começar este curso especial. Não dispomos de ninguém para responder ao telefone às perguntas sobre o curso. Não temos ninguém para acolher as pessoas e fazê-las sentir-se à vontade quando chegam. Não temos ninguém para dar o curso. Recebemos uma conta de despesas três semanas mais tarde, que não podemos pagar.

Exemplo correcto: Decidimos alcançar os profissionais do fabrico de chapéus como fonte de estudantes de PE. Pomos de parte sete outros programas a favor deste. Fazemos uma reunião de staff sobre ele e informamos toda a gente sobre a existência deste programa. Verificamos que ganhámos bastante dinheiro com inscrições para co-audição e destinamos isto para pagar os anúncios e o salário da pessoa que vai executar o programa. Nomeamos uma pessoa específica para administrar o programa. Quando o anúncio foi colocado e aparece, a pessoa nomeada fica nesse ciclo a tempo inteiro. A Recepção é de novo informada para que transmita todas as chamadas de fabricantes de chapéus a essa pessoa e para lhe enviar todos os que venham. Familiarizaram-se todas as pessoas que possam ocupar-se da Recepção igualmente com os mesmos dados. A pessoa nomeada não se senta à espera que as consultas cheguem. Essa pessoa contacta os fabricantes de chapéus por meio de cartas e chamadas telefónicas. A mesma pessoa que foi contactada pelos fabricantes de chapéus estará a postos à hora e dia marcados para acolhê-los a todos, indicar-lhes os seus lugares e para se certificar que o instrutor está presente, e mesmo para dar a instrução ela própria se ele não aparecer. Se o programa obtiver um sucesso arrebatador em termos de novas inscrições, asseguramo-nos em seguida de que deixamos que a pessoa, nomeada para ele desde o princípio, fique mesmo encarregada de andar em cima dos fabricantes de chapéus para o PE. E temos um programa. E foi bem sucedido. E chegámos a algum lado.

Um exemplo lastimável e errado do caso acima foi quando eu estava a dirigir o primeiro Colégio Americano de PE, a título experimental, há alguns anos. Começaram a entrar equipas inteiras de estivadores. E traziam outros estivadores. A pessoa encarregada pensou que os estivadores eram uma casta inferior e tentou dar entrada a intelectuais em vez deles, parando assim o programa. Nunca se viu um programa ir-se abaixo tão depressa como o dos estivadores. A acção correcta teria sido notar que os estivadores estavam a responder em massa e pôr alguém, talvez mesmo das fileiras deles, na folha de pagamentos para andar continuamente em cima dos estivadores. Um programa de um milhão de libras deixou-se ir por água abaixo.

Um exemplo maravilhosamente correcto é a estrutura do Director de Processamento – auditor de staff nas Organizações Centrais. Em tempos esta era apenas um programa. Prosperou. Ainda está em vigor. Cada auditor de campo olha-a com inveja, resmunga e tenta copiá-la. Mas ele não a programa. Está a fazer tudo no local. Não pode programar um exercício clínico especial com a atenção dispersa por todas partes ao mesmo tempo. É agora completamente ilegal nas Organizações Centrais que

o Director de Processamento audite preclears. A coisa chega a ir tão longe como isso. Obtemos resultados maravilhosos, tudo corre bem e os únicos resmungos que se ouvem contra os HGC são os que provêm das pessoas que se roem de inveja ou talvez devidos a um erro ocasional que a Organização Central corrigiu antes que alguém mais o detectasse.

A programação requer execução. Requer que se levem as coisas por diante. Requer-se bastante critério para reconhecer um bom programa, andar para a frente e avançar com ele, e para reconhecer um mau programa e deixá-lo cair como se de um tijolo a escaldar se tratasse.

Não há qualquer problema com a vontade de executar entre os cientologistas. Vejamos agora se não podemos fazer subir a disseminação, aderindo a uma boa programação firme que triunfe.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 27 DE DEZEMBRO DE 1963

DIRECTORES CONTINENTAIS
SECRETÁRIOS CONTINENTAIS DO HCO
SECRETÁRIOS DE ASSOCIAÇÃO/ ORGANIZAÇÃO
ÁREAS DO HCO

A "MAGIA" DA BOA GESTÃO

(Alguns conselhos valiosos que, embora não constituam a base racional por trás das minhas próprias acções, se descobrirá serem de uso prático).

(Verificação de Hat: os Secretários do HCO deveriam dar verificação de hat nesta carta de política aos Secretários da Associação/Organização e os Secretários da Associação/Organização deveriam dar verificação de hat nela aos Secretários do HCO, até ao nível continental).

O único critério real pelo qual a perícia na gestão é avaliada nesta sociedade e por nós em qualquer pessoa com funções de gestor, é o volume das finanças e a solvência.

Isto não significa que Cientologia esteja obcecada com fazer dinheiro. Mas o dinheiro, de facto, compra muitas coisas de que as Organizações e o staff necessitam, embora sob a propaganda inspirada na pobreza "fazer dinheiro" tenha adquirido má reputação. O facto real é que o único verdadeiro pecado no nosso sistema económico actual é ser pobre, até mesmo na Rússia.

O volume das finanças e a solvência são o teste final de qualquer gestor numa organização ou área de Cientologia, grande ou pequena. Se a organização não está a fazer dinheiro em quantidade, se o staff não é bem pago, se não há boas reservas de dinheiro disponíveis, se não há stock de livros em grande abundância e não está pago, se as contas das palestras gravadas não têm os pagamentos em dia e os 10% estão por pagar e em atraso, então a conclusão normal na sede é que não se está a fazer muito boa gestão. A crítica é apontada unicamente à pessoa que gere a org ou ao seu HCO, e nenhuns outros factores ou explicações são tomados em conta.

Nesta sociedade as finanças são ainda o nosso melhor indicador, e por isso usamo-lo para julgar a competência da gestão. As pessoas que dizem que não deveríamos ter dinheiro querem simplesmente que falhemos. Os dados são examinados desta forma: a organização de um bom gestor é altamente solvente; a organização de um mau gestor está falida. O staff, as condições na área, as emergências locais nunca são tomados em consideração. Não há perdão por parte da sociedade para a insolvência e não há melhor indicador da qualidade de trabalho que o gestor está a fazer.

Para ter um bom volume de finanças e ser solvente, um gestor apenas precisa de: a) seguir os padrões estabelecidos, b) verificar que haja pessoas competentes em staff e que estas estejam a fazer o seu trabalho, c) que se dado serviço numa base altamente pessoal, d) que não haja uma porção de entheta e natter da parte de membros de staff descontentes e parasitas, e) que o espírito de Cientologia seja reconhecível na organização, f) que as pessoas não estejam super-restimuladas pelo "ambiente perigoso", g) que haja um grande volume de pessoas a mover-se pelo local, e h) que o local seja obviamente a favor do Ron e esteja de acordo com os planos dele. Dadas apenas estas coisas, o sucesso é certo. Se uma ou mais destas coisas for mal feita ou estiver bastante fora, as falhas começam a amontoar-se, e se várias delas estiverem fora não haverá org e menos ainda gestor.

Estes pontos de sucesso significam muitas outras coisas, mas também significam uma forte solvência. E uma forte solvência é o indicador de sucesso no quadro económico da sociedade actual, por mais socialista que essa sociedade pareça.

O caminho para as grandes quantidades e a solvência está assinalado como um marco histórico seguindo-se os poucos pontos seguintes:

A. PADRÕES ESTABELECIDOS

Segue os padrões_estabelecidos da org. Não estejas constantemente a quebrá-los (ou a distrair o pessoal em posto) com novos projectos e ideias loucas. E não os sigas como um simplório tal que nunca seja manifestada iniciativa no manejo dos problemas da org. Os melhores canais de promoção já estão construídos no esquema da org.

B. PROMOVE O ESTATUTO DE STAFF

Assegura-te de que as pessoas queiram trabalhar para a org e faz com que trabalhar para a org seja uma coisa agradável e feliz. Abate sem piedade a propaganda que interfira com a procura de pessoal para a org no campo. Mantém constantemente a imagem correcta de que o staff é constituído pelos melhores cientologistas e faz que assim seja. Faz com que valha a pena ser membro de staff. Arranja as coisas de forma a que o membro de staff tenha um estatuto mais elevado do que o cientologista do campo. Desencoraja a ideia de que um membro de staff está aí "apenas para ajudar" como um favor. Membro de staff permanente deveria ser um estatuto cobiçado e uma carreira duradoura. No fim de contas, estaremos a dirigir as coisas um dia destes. E com quem contaremos? Com os membros de staff com um historial posto à prova e verificado, é claro. Põe pessoas competentes no staff, dá-lhes estatuto e mantém-nas no staff. Não entres numa de transitoriedade e verifica que eles cumpram as suas tarefas, não uma série de outras. E trata-os com cortesia e respeito.

C. SERVIÇO

Assegura-te de que o serviço é dado. A pessoa treinada deve ser bem treinada e com interesse, e os seus problemas de treino devem ser manejados. A pessoa que está aí para processamento deve receber processamento segundo o seu nível de caso até um ganho e ser auditada com interesse e pessoalmente até um ganho. Arranja

um trinta e um se os estudantes que não estão treinados se forem embora, ou se emergirem preclears sem ganhos do HGC. Nunca os ignores. Dá bom serviço. Dá às pessoas aquilo que elas vieram buscar. Marca os seus horários de forma a que sejam apertados e supervisiona atentamente o seu progresso. Examina os estudantes e preclears todas as semanas, vê *qual é* a aparência deles e age de acordo com isso.

D. PESSOAS DESCONTENTES

Verifica que o local se mantenha livre de entheta e natter. Usa a tech de O/W liberalmente. Descobre as pessoas que estejam descontentes e a entrar em parafuso e faz algo enérgico. Não te tornes razoável com quem faz natter. Se estão hipercríticos é porque têm overts. Se tivessem uma queixa real falariam com a direcção, não com o resto do mundo. Estas pessoas são apenas loucas e espalham desastres. Expulsam todos os bons membros de staff e impedem a entrada de outros novos e, no entanto, ficam aí a fazer um natter tremendo sobre coisas que não compreendem e que nem leram. Como afastam o bom pessoal, se não prestas atenção acabas por só ter loucos. Logo, o maldizente não é um problema leve. Para começar não os contrates, mas se o fizeres por acidente, descarta-te deles durante o período de experiência provido. Não enchas uma org de pessoas descontentes apenas porque tens que ter pessoas. Isto é duro, porque pelo menos metade das pessoas que andam por aí são incapazes de compreender o que se passa, mas são capazes de protestar como loucos acerca disso. Impedem o trabalho. São apenas mercadores de caos. Os maldizentes que estão pendurados numa org, e que têm "um apartamento ali perto frequentado pelos estudantes", deveriam receber processamento ou ser mortos a tiro.

E. A ATMOSFERA DE UMA ORGANIZAÇÃO

O espírito de Cientologia é um espírito de ajuda, uma insolência para com as Autoridades Que Sabem Tudo, uma esperança de avanço, a única fuga possível da condenação deste lugar. Não inclui dúvidas nem "Eu tenho um espírito aberto" ou atitudes razoáveis acerca daqueles que nos deteriam. É uma atmosfera de novos horizontes, uma vida melhor, um convite a sair do lodo dos anos passados mal aproveitados. É uma oferta de renascimento. Quando se faz pouco caso dele, quando é minimizado, colocado ao nível da Psicologia, da Medicina ou do auto-melhoramento de Carnegie, está a ser traído. A porta está a ser fechada para milhões de seres. Deixa de tocar as minhas palestras gravadas, deixa de te lembrar porque é que estamos aqui, entra em acordo com a ideia de que somos apenas outra org como a do Murray e deitarás tudo a perder. A atmosfera de Cientologia é muito mais importante do que edifícios novos e mobiliário moderno.

F. O AMBIENTE PERIGOSO

Mantém o nível de perigo no ambiente em baixo, triunfando regularmente sobre ele. Não o aumentes, conforme Cientologia Zero. Apenas o mercador de caos o faz. O maldizente está obsessivamente a impingir um ambiente perigoso, tentando assustar os outros, tentando desacreditar a sua fé em Cientologia, porque esta se interpõe no caminho do seu desejo de alarmar e assustar os outros. Não aumentes o perigo no ambiente do membro de staff com despedimentos súbitos, reduções em massa no seu número, etc. A tarefa do director é arranjar trabalho para o seu staff

fazer, não reduzir o staff para que se ajuste ao trabalho. Usa a segurança do emprego, confiança e bons e firmes ganhos para reduzir o perigo no ambiente. Um dia todas as organizações de Cientologia serão um santuário para qualquer pessoa dentro dela, segundo a lei civil. Por agora, maneja isto mantendo o moral elevado e tendo ganhos contra o exterior. Não despeças nem deixes ir embora membros de staff permanentes. Aumenta o volume de trabalho. E ri-te desses ataques. É de qualquer forma tudo quanto esses ataques insignificantes merecem, independentemente do ruído que façam. O staff que está inseguro quanto ao seu trabalho, inseguro quanto à permanência do poder de Cientologia e da org, intimidado por executivos enraivecidos e ameaças, está numa apatia de não haver trabalho. Um despedimento em massa pode destroçar um local por um ano. Uma reunião de staff ameaçadora pode reduzir o trabalho por semanas. Eleva o tom do staff aumentando a segurança, a boa disposição, os ganhos de que eles tenham conhecimento, e os progressos firmes, ainda que pequenos, contra os nossos inimigos. E publica os ganhos para que eles não venham apenas numa linha de boatos. E corre a pontapés com o mercador de caos – cuja única tarefa é vender "um ambiente perigoso e desesperado".

G. PESSOAS NA ORG

Assegura-te de que uma quantidade de pessoas se movem pela org, sem te importares se elas estão a gastar dinheiro ou não. Trabalha simplesmente de forma constante para fazer que muitas pessoas se movam pela org. Não deixes que os Registadores por Carta as afastem com ameaças de preços elevados. Não deixes que a Recepção as mande todas embora. Organiza reuniões à noite e lanches ao Domingo e audição de palestras gravadas, Congressos e co-audição. Faz as pessoas moverem-se pela org em grande volume. Infelizmente, o instinto leva a manter o lugar sossegado e parar o tráfego. Não permitas que isto aconteça. Mantém apenas as pessoas a entrar e a sair, não importa como nem para quê. E se as tuas linhas de promoção standard estão estabelecidas, trar-te-ão a sua quota de vendas de cursos, intensivos e livros. A primeira tarefa de um dirigente não é "dirigir uma organização", mas sim certificar-se que as pessoas se movam pela org, e construir uma organização para tomar conta delas e em seguida continuar a fazer com que as pessoas se movam pela org e aumentar o seu volume. Tudo o mais, se outros pontos aqui estiverem no lugar, se seguirá. Podes prever a chegada de qualquer queda brusca contando as pessoas. Quando o tráfego de público baixa, toma atenção. Dentro de algumas semanas, lá se vai a unidade.

Correio na caixa de correio é um índice de quantas pessoas vão estar no local. Faz com que se envie um grande volume de cartas e se receba um grande volume de respostas. Qualquer quantidade de cartas enviadas é melhor que nada. Demasiada ênfase na qualidade das cartas é apenas mais uma forma de desculpar o seu pouco volume. E isso resultará em poucas pessoas no local. Faz o melhor possível para manter uma qualidade elevada e evitar os erros – mas mantém o correio a encher a caixa de correio.

Põe uma avalanche de livros nas mãos do público (a tua primeira linha de alcance, na verdade) e terás mais pessoas no local.

Uma org é o lar para os cientologistas. Se não tens um lugar para eles se sentarem e falarem ou deixarem o saco das compras, terás fechado a porta a ter muito mais

pessoas no local. Pronto, e os auditores de campo andam por aí à caça e a roubar preclears. Muito bem, afixa um cartaz a dizer: "Não nos responsabilizamos por quaisquer maus resultados de co-audição ou processamento a preços reduzidos não supervisionados por nós".

Abre a porta por meio de livros, correio, eventos e interesse e mantém-na aberta. E em breve terás um grande volume de pessoas no local. *Em seguida* atende o fluxo. E mantém ainda os canais abertos para *novas* pessoas, por mais apinhado que o local esteja.

Nenhuma organização foi solvente sem pessoas no local e canais para lá pôr novas pessoas. Seja lá como for que os tragas ou porquê, fá-lo. Concentra-te com afinco no fluxo de novo tráfego.

H. UMA ORG DE CIENTOLOGIA HUBBARD

Este último bocadinho é acrescentado, não por orgulho ou vanglória ou como tentativa de lealdade. Tem sido invariavelmente notado por muitos observadores que, quando um lugar parece ser crítico ou estar em desacordo com o Ron ou frio em relação aos seus planos, o público diminui rapidamente. Nunca houve um squirrel que sobrevivesse. Trata um busto meu ou o meu gabinete pessoal com pouco respeito e o público vai-se embora. Apresenta desculpas pelas minhas políticas e o público fica lá fora em multidões. Não há nada de supersticioso nisto. O público quer Cientologia da marca de Ron e não compra outras marcas. Em treze anos, todos os escritórios squirrel, descontentes ou críticos fracassaram miseravelmente.

O "concordamos com o Ron na maioria das coisas, mas. . ." recebe as costas do público, não a sua cara. Muito recentemente um grande escritório quase se desmoronou apenas com isto. Repito que isto não é uma observação feita por interesse pessoal. É apenas um facto. "Este escritório não concorda inteiramente com o Ron" é uma marca de falência garantida. Posso nomear quase uma centena (quase todos independentes) de centros fracassados que, apesar de muito trabalho e de acções por vezes meritórias, boa aparência e mobiliários e exteriores novos, fracassaram e fracassaram estrondosamente apenas devido a este ponto. Basta não manteres o brilho da placa com o meu nome na porta do meu gabinete pessoal, deixares passar a observação crítica de um estudante acerca de uma gravação e logo a seguir tens menos público. É claro que a pessoa que mais descura deste ponto de sucesso já está a fracassar mais. É de mau gosto da minha parte mencioná-lo, mas é a verdade e tem que ser incluído em qualquer monografia sobre os sucessos de um escritório de Cientologia. Sei de dois ou três milhões de dólares gastos e perdidos a montar escritórios porque isto não foi apreciado como factor de sucesso – e isto em momentos em que se estava no auge das histórias anti-Ron nos jornais!

O sucesso nos nossos tempos mede-se por quantidades e ganhos materiais. Segundo o sistema operacional da nossa sociedade, os ganhos espirituais são muitas vezes impossíveis de obter na ausência de coisas materiais. Por muito que te doa, vivemos de facto nesta sociedade e funcionamos no seu quadro financeiro.

O historial do gestor aos olhos da administração, quer se trate de uma Org Central ou HCO, é considerado basicamente bem sucedido ou fracassado pela medida das folhas de balanço. É apenas uma medida. Boas receitas significam boas instalações, um staff alegre, serviços bem sucedidos e todos os pontos acima no seu lugar. Significa que Cientologia está a ganhar. Não recebo benefícios directos dessas folhas de balanço. Mas recebo informações directas sobre elas. E o ponto básico, que não é desculpado por qualquer outro ponto, é que boa Cientologia organizacional bem aplicada corresponde a Cientologia solvente e em grande volume. E todas as novas nomeações e mudanças de pessoal no topo da org são feitas pelo conselho de administração tendo esse ponto em consideração.

É claro, podes depreciar Cientologia, agarrar numa porção de dinheiro sem dar serviço e manter uma solvência aparente. Mas descobri que isto leva cerca de seis meses a fazer uma org pagar de mau grado, a qual nessa altura começa a entrar em falência a sério no meio de uma comunidade amargurada. Toda a solvência é medida por médias anuais, não por surtos momentâneos. Receitas constantes significa que todos os pontos acima estão dentro.

Pensei que gostasses de saber isto. Não estamos à procura de dinheiro. Mas a solvência é a nossa melhor medida de serviços constantes e grande actividade, e a qualidade da gestão de qualquer org é julgada de acordo com ela.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 22 DE FEVEREIRO DE 1965
PUBLICAÇÃO III

NÃO-REMIMEOGRAFAR
LIMITADO
EXECUTIVOS DE
SAINT HILL
PASTA DO HAT

LINHAS DE COMUNICAÇÃO DO DIRECTOR EXECUTIVO

DIRECTIVAS EXECUTIVAS SECRETARIAIS

As linhas de comunicação do Director Executivo incluem agora as *Directivas Executivas Secretariais* em todas as organizações, inclusive Saint Hill. Estas consistem numa nota ou cabograma dactilografado pelo Estenógrafo do HCO (ou Comunicador quando não houver nenhum Estenógrafo do HCO, ou pelo Secretário da Área do HCO quando não houver nenhum Comunicador). São seladas, estando o selo da corporação no canto inferior esquerdo sobre a assinatura do pessoal do HCO que as dactilografou. Têm como título "Directiva Executiva Secretarial". Em papel azul. A assinatura do Director Executivo ou do Director Executivo Interino é dactilografada por baixo da mensagem. A data e o assunto são incluídos. Cada Sec ED é numerada pelo Director Executivo que a emitiu. O texto exacto da nota ou do cabograma é duplicado sem adições ou eliminações. Isto *nunca* é um item mimeografado. A Sec ED original e selada, com a nota ou cabograma, vai para os arquivos do HCO. Uma cópia é imediatamente afixada no quadro de avisos para o staff pelo pessoal do HCO que a dactilografou, assinou e selou. Outra cópia vai para o Secretário da Org/Assoc. Outra para o Secretário da Área do HCO. Todas as cópias das Sec ED emitidas são assinadas e seladas pelo pessoal do HCO que as dactilografou, assim como o original.

O Director Executivo faz uma cópia da nota ou cabograma que está a ser emitido, numera-a, como parte da mensagem, e arquiva-a para sua própria referência.

As Sec ED são comunicações de alta velocidade e urgentes, com poder de política, e requerem cumprimento de emergência instantâneo. A não-emissão pelo pessoal do HCO ou o não-cumprimento pela pessoa ou departamento à qual estão dirigidas, torna-se imediatamente assunto para um Comité de Evidência e pode resultar na remoção, transferência ou despedimento do transgressor.

A falsificação ou contrafacção de uma Sec ED tem de resultar num Comité de Evidência, sendo o despedimento a penalidade mínima.

A Sec ED é a linha de comunicação de alta velocidade usada para mudar pessoal, manejar emergências ou para fazer políticas de tempo limitado, ou para manejar conflitos entre o pessoal ou crises crónicas.

Todas as Sec ED expiram por completo um ano depois da data de emissão. Mas são guardadas no arquivo embora já não estejam em vigor.

Os assuntos das Sec ED não se aplicam geralmente a todas as organizações, mas apenas à org em particular à qual está dirigida.

CARTAS ADMINISTRATIVAS

A imposição da aplicação de política geral e usual, ou o envio de notícias do Director Executivo fazem-se através de Cartas Administrativas. Estas são em papel amarelo, mimeografadas e têm normalmente a designação de não-remimeografar geral.

As Cartas Administrativas do Director Executivo são diferentes de outras por terem por cima do assunto: DIRECTIVA DO DIRECTOR EXECUTIVO.

Elas permanecem em vigor a menos que sejam canceladas.

CARTAS EXECUTIVAS DO HCO

A linha de comunicação normal do Director Executivo para os Secretários da Assoc./Org e Secretários do HCO ou chefes de departamento nas organizações, é a Carta Executiva do HCO de uma data específica.

Esta é em papel azul de tamanho 8,5 por 14 polegadas, mimeografada e tem no cabeçalho "PARA:, DE:, ASSUNTO:, REFERÊNCIA:", com parágrafos numerados.

É sempre enviada como "não-remimeografar geral" e vai para todas as organizações, mesmo quando é dirigida só para uma org ou para uma pessoa nessa org. Pode também ser destinada a todas as organizações.

Distribui-se uma cópia de todas as Cartas Executivas do HCO emitidas a todo o pessoal executivo de Saint Hill, e afixa-se uma cópia no quadro de avisos para o staff.

As Cartas Executivas do HCO transmitem conselhos, como fazer as coisas, projectos de curto prazo, pedidos de informação, informação, relatórios sobre o estado geral das coisas ou sobre alguma actividade em particular, ou como alguma emergência foi causada ou como está a progredir uma emergência.

O Director Executivo usa estas cartas em vez de comunicados individuais para responder a pedidos de instruções vindos de algum oficial da org e para que estes sumários estejam à disposição de todos e não apenas da pessoa que o pediu. Em tais casos, a Carta Executiva é dirigida à pessoa e o pedido dessa pessoa dá início a essa Carta Executiva e é respondido no corpo da Carta Executiva.

O propósito é evitar repetir ordens semelhantes ou conselhos para muitos lugares com comunicados diferentes que, recebidos por uma única pessoa e não tendo nenhum sistema de publicação, perdem assim tecnologia e informação.

Quando uma Carta Executiva pede informação, debaixo da linha "Carta Executiva do HCO de uma data específica" leva o título de "RELATÓRIO REQUERIDO". Faz-se

isto apenas quando se necessita de relatórios de todas as organizações. Não é assim intitulada se é necessário um relatório de uma única org.

O Supervisor das Organizações a Nível Internacional, em Saint Hill, ao ver uma Carta Executiva do HCO com RELATÓRIO REQUERIDO, faz imediatamente uma pasta para ela, com um título e com data de um mês depois e tem-no pronto.

Todos os relatórios recebidos como resultado (normalmente escritos na Carta Executiva recebida na org pelo oficial que fez o relatório) são arquivados prontamente e com exactidão nesta pasta pelo Supervisor das Organizações a Nível Internacional.

Precisamente dentro de um mês, como é visível na data da pasta, esta é dada pelo Supervisor das Organizações a Nível Internacional ao Director Executivo, tenham todas as organizações reportado ou não.

O Director Executivo faz então uso da pasta e, ou obtém o número de relatórios completos por cabograma ou, de outra forma, maneja ou usa os dados. Já não é manejada pelo Supervisor das Organizações a Nível Internacional.

Quando tal pasta estiver completa, um sumário dos dados relatados que foram recebidos pelo Director Executivo torna-se normalmente objecto de uma nova Carta Executiva do HCO, que se refere à anterior e é publicada, pondo assim todos a par das ocorrências. É possível que esta nova Carta Executiva do HCO também tenha um resumo das ordens dadas pelo Director Executivo como resultado, mas as ordens verdadeiras são emitidas como Sec ED ou Cartas de Admin. Mas quando o Director Executivo tiver terminado, a pasta, todas as notas e um registo de todas as acções são arquivados no arquivo do Departamento das Organizações a Nível Internacional, em Saint Hill, sob o título de Relatórios da Carta Executiva do Director Executivo.

O Director Executivo tenta não enviar avalanches de comunicados e notícias individuais a indivíduos isolados, mas em vez disso utiliza o sistema da Carta Executiva. Isto tem como efeito que se estejam a dar audiências ao pessoal sobre todo o tipo de assuntos interessantes e é útil para muitos membros do pessoal e organizações.

A distribuição das Cartas Executivas do HCO é como o "não-remimeografar geral", mas nas organizações afixa-se a cópia extra no quadro de avisos para o staff num porta-papéis com mola e uma cópia tem de ir para a pessoa ou hat do membro do pessoal ao qual se destina. A distribuição em Saint Hill é para todos os executivos de Saint Hill e afixa-se uma cópia no quadro de avisos para o staff.

Os destinatários de uma Carta Executiva do HCO, como em todas as outras comunicações, são um hat, não uma pessoa.

Evita-se pôr comentários sobre comunicados que contêm entheta na linha da Carta Executiva do HCO. Em todo o caso, o entheta pode normalmente ser ignorado em todas as comunicações, a não ser que seja um assunto que envolva uma emergência.

RECORTES

A vasta quantidade de recortes de jornais e revistas enviados ao Director Executivo podem ser arquivados em livros de recortes sem mais nenhum manejo ou acusar de

recepção. Embora possam ser muitas vezes de importância, as pessoas que os enviam não esperam nenhum acusar de recepção porquanto o recorte não é realmente uma originação da pessoa que o envia.

LIVROS E REVISTAS

O grande fluxo de livros e revistas deve ser arquivado adequadamente ou posto de parte.

Dá-se sempre acusar de recepção aos livros enviados por indivíduos.

PRESENTES

Os presentes que chegam para o Director Executivo, membros do conselho ou para o presidente devem ter uma carta de agradecimento anexada para se assinar. São enviados às pessoas a quem se destinam, para elas os receberem e assinarem a carta de agradecimento. Os presentes devem ter uma carta de agradecimento anexada antes de serem enviados para o Director Executivo, membro do conselho ou LRH.

ANÚNCIOS

Os nascimentos recebem acusar de recepção sob a forma de filiação nominal em nome dos novos bebés.

Responde-se aos casamentos com uma nota de felicitações.

Não se dá importância aos divórcios.

Dá-se acusar de recepção às mortes com uma nota de condolências assinada pelo presidente do conselho, dirigida ao familiar mais próximo ou à pessoa que transmite a notícia, solicitando que as condolências sejam dadas às partes interessadas.

CARTAS DE POLÍTICA DO HCO

As Cartas de Política do HCO (a tinta verde em papel branco) não são emitidas pelo Director Executivo ou por outras pessoa que não sejam o Presidente do Conselho.

BOLETINS DO HCO

Os Boletins do HCO (a tinta vermelha em papel branco) não são emitidos pelo Director Executivo, mas sim pelo Coordenador de Pesquisa, que permanece um hat de LRH.

RELATÓRIOS

Os relatórios das organizações, inclusive de Saint Hill, recebidos pelo Director Executivo, são normalmente recebidos até Terça-feira de cada semana. Se o relatório é standard mas não é entregue a tempo e horas, o Director Executivo vai em busca dele.

Uma tabela de tais relatórios deve ser mantida e marcada à medida que se recebem.

O Director Executivo maneja prontamente quaisquer assuntos que surjam dos relatórios, tal como quedas bruscas ou boas notícias, com comunicados urgentes através dos canais apropriados, cabogramas ou se é geral, por Cartas Executivas ou se é emergência, por Sec ED.

Toda a história de Cientologia, localmente e por todo o mundo, deve ser recebida pelo Director Executivo de uma forma completa e precisa todas as Terça-feiras, de tal forma que pode ser vista rapidamente e seguida se houver divergências.

A autoridade do Director Executivo é mantida principalmente pelo facto de ele ser a pessoa que recebe os relatórios, e quando estes são negligenciados, isso é um sintoma da autoridade em deterioração.

Por isso, os relatórios de rotina são exigidos com firmeza, recebidos e revistos com grande atenção e são tomadas acções com grande interesse em relação a eles.

O número de relatórios diferentes exigidos pelo Director Executivo não deve ser grande e a forma não deve ser complexa, porquanto estas duas coisas avariam a linha e sobrecarregam o pessoal que faz os relatórios que, no fim de contas, tem outros deveres. Mas, uma vez que um relatório de rotina seja definido, deve-se exigir que esteja completo e seja exacto e pontual. O Director Executivo tem de dar atenção alerta e interessada quando o recebe e quando não o recebe, tem de se tornar num assunto de comunicações urgentes. E se ainda assim não o recebe, isto torna-se objecto de uma investigação completa sobre a área que não fez o relatório.

Os dados de outras organizações recebidos em Saint Hill são resumidos para o Director Executivo pelos chefes de departamento em Saint Hill. Se o Director Executivo vê alguma razão para tomar mais interesse, ele pode investigar os dados completos dentro do departamento juntamente com todos os comunicados relacionados *antes* de tomar uma acção. Depois toma-se a acção, felicita-se pelos ganhos, repreende-se pelas quedas bruscas e faz-se tudo o resto que é necessário fazer ou endireitar.

É uma palavra de aviso o facto de que os dados recebidos por um departamento ou org com problemas serem quase sempre imprecisos. E basear decisão ou conselho apenas neles é como ser acusado de soluções erradas, porquanto as soluções que o Director Executivo aplica só serão boas na medida em que os dados fornecidos ao Director Executivo sejam bons.

Os cálculos em bruto e que não foram de outra forma avaliados, quando comparados com períodos ou organizações semelhantes, são os que explicam melhor o que se passa. As razões para algo, dadas por agências de relatórios que já estão em erro são normalmente (mas não sempre) inúteis.

Maus pontos nos relatórios têm então de se tornar objecto de investigação pessoal intensa e inteligente por parte do Director Executivo. Pequenas falsidades nos relatórios têm de ser de alguma forma procuradas e encontradas. E tem de se lidar com a falta de relatórios sem demora. A análise de relatórios é uma grande perícia que requer muita experiência pessoal, intuição, inteligência e outros dados para comparar.

A maioria do trabalho de um Director Executivo é fazer que se aplique a política existente e detectar onde não está a ser aplicada, prevendo as quedas bruscas, reparando

as emergências e mantendo as organizações a expandir-se. E tudo de forma que não acrescente mais preocupações à confusão. O poder do ofício é tal e a velocidade da linha de comunicação é de tal modo capaz de impacto, que uma pessoa tem de ter cuidado em: a) obter dados factuais sem b) estragar os planos de alguém para c) tomar medidas inteligentes que d) não criem mais confusão.

Normalmente pode-se prever uma queda brusca de uma org ou departamento cerca de um ano antes da sua ocorrência se uma pessoa tiver em ordem as linhas de relatórios.

O Director Executivo depende de relatórios de rotina, em vez de comunicados ou boatos, para obter dados. E assim mantém as coisas a funcionar bem, sem adicionar confusão.

As exigências de dados têm de ser precisas, detalhadas, exactas e decisivas, sem explicações e censuras por não os receber, dizendo apenas que não os recebeu, nunca porque não os recebeu.

Se o relatório ainda não foi recebido, faz bypass à pessoa que não relatou. Mas exige apenas o mesmo relatório.

Quando não recebe os relatórios rotineiramente, apesar de todos os esforços para os obter, começa a observar o pessoal daquela área e consegue alguém que possa desempenhar a função. Nunca estará errado nisto. As pessoas que não podem fazer relatórios não estão muito ocupadas se o volume de relatórios é razoável. Elas simplesmente não conseguem trabalhar e por isso são a razão provável da queda brusca.

As linhas de relatórios são as linhas mais vitais do Director Executivo.

ÊNFASE DA COMUNICAÇÃO

A maior atenção dada pelo Director Executivo, a seguir aos relatórios, é a execução de programas já estabelecidos e localizar e desencorajar projectos ou acções que não são parte dos programas básicos.

O padrão da org em qualquer org é a série de programas mais básicos. Cada departamento, pelo padrão das suas acções, é o seu próprio programa de execução e de promoção.

Portanto, departamentos que não funcionam são programas avariados. O Director Executivo preocupa-se essencialmente em evitar que as organizações e os departamentos se avariem em acções standard e nas unidades que levam a cabo a admin para manterem a org a funcionar.

Dá-se a maior atenção aos departamentos técnicos visto que subidas repentinas das receitas caem a pique se não se dá seguimento a elas com boa tech. A solvência está baseada nas boas acções departamentais e standard que são apoiadas por boa tech cheia de bons resultados nos estudantes e preclears.

Toda a operação organizacional em todo o mundo, como se descreve em anteriores cartas de política de 1965 e em programas de 1964 e em padrões da org e em hats, é muito simples e directa desde que seja executada. Quando não se faz ou quando foi

indevidamente complicada ou alterada, avalanches de comunicados e relatórios de quedas bruscas ou ausência de relatórios chamam a atenção para os erros.

Utilizar as políticas sobre dev-t e fazê-las cumprir, mantém a comunicação do Director Executivo dentro da razão e traz à vista as más áreas, fazendo da supervisão por análise de linhas de comunicação um meio muito eficaz de realizar o trabalho.

OS DADOS QUE AS LINHAS DEVIAM TRANSPORTAR

A primeira mercadoria do Director Executivo são os dados.

O Director Executivo deve saber sempre: a) a condição financeira exacta de todas as organizações, b) o volume de tráfego actual (preclears, estudantes, vendas de livros) de todas as organizações, c) a condição da tech em todas as organizações, d) a condição do programa de treino do staff em todas as organizações, e) a condição da co-audição do staff em todas as organizações e f) a eficácia dos membros executivos inferiores da org para saber quem pode substituir quem em qualquer momento de emergência. E isto, é claro, inclui Saint Hill.

Sabendo isso e fazendo cumprir a política onde ela está fora, ou conseguindo melhor pessoal para os postos, o hat do Director Executivo torna-se fácil de desempenhar e tudo prospera.

Todos estes dados provêm das linhas de comunicação do Director Executivo. Portanto, deve-se concentrar nestes pontos de a) a f) acima e a todos os outros assuntos dá-se importância secundária. Comunicados ou comunicações que não servem os pontos a) a f) podem ser negligenciados ou colocados numa base de resposta automática.

A tarefa do Director Executivo é: 1) obter os dados importantes para agir quando necessário sem 2) ter um volume de papel demasiado grande para revisão.

Por conseguinte, muita da comunicação do Director Executivo é previamente resumida. Faz-se isto para que não se removam dados importantes nem se sobrecarregue a linha de comunicação.

De todos os deveres do Director Executivo, este é o truque mais engenhoso e o posto só falha quando não é logrado.

O hat do Director Executivo não entra em conflito com o hat do Supervisor das Organizações a Nível Internacional, porquanto o último é apenas uma porção da esfera de responsabilidade do primeiro. O Director Executivo lida principalmente com Secretários da Org/Assoc. e com Secretários do HCO e o Supervisor das Organizações a Nível Internacional chega muito mais fundo nas organizações. Mais, o Supervisor das Organizações a Nível Internacional tem a responsabilidade de obter os pagamentos de 10 por cento das organizações para Saint Hill, ver que eles estão correctos e que todas as dívidas das organizações são pagas a Saint Hill. Adicionalmente, as linhas do Supervisor das Organizações a Nível Internacional são manejadas como linhas inteiras para as organizações, não são linhas previamente resumidas. A relação dos dois postos é semelhante à relação do Director Executivo com todos os outros hats em Cientologia – a pessoa que desempenha qualquer hat

actua sob políticas obtidas do conselho ou delineadas ou realçadas pelo Director Executivo e coordenadas por ele.

O Director Executivo obtém também relatórios do campo, de missões, de livros e publicidade, até de governos e o do público em geral, e também de departamentos de Saint Hill. E coordena o todo com as actividades da org.

LINHAS DE COMUNICAÇÃO COM REVISTAS

O Director Executivo tem muitas linhas de comunicação com revistas que são linhas de duas-vias e não de uma-via.

Para o público o Director Executivo tem as publicações menores das revistas continentais.

Para o campo o Director Executivo tem *The Auditor* de Saint Hill e todas as publicações continentais e principais de revistas.

As respostas e reacções do público relativamente às revistas devem ser observadas, mas com a reserva de que esse correio nunca é uma amostra representativa da "opinião pública", que o verdadeiro indicador da aceitação das revistas não são as cartas dos leitores, mas sim o tráfego nas organizações e a venda de livros. É fatal modificar revistas com base nas "cartas do público" acerca delas. Dez leitores a criticar iradamente não fazem um público. A ausência total de correio é mais importante como medidor da ineficácia das revistas. A opinião exposta no correio não é nenhuma opinião, de facto, mas mede-se pelo volume, não pelo conteúdo.

ARTIGOS TÉCNICOS

Parte das linhas de comunicação do Director Executivo é uma cópia de todas as revistas, brochuras e panfletos publicados pelas organizações.

Estas são cuidadosamente revistas segundo os seguintes pontos e/ou acções:

1. Felicitar uma publicação invulgarmente boa.

2. Chamar a atenção para erros tipográficos e avisar que eles podem fazer um leitor parar de ler ou até mesmo abandonar Cientologia no caso de um principiante.

3. Erros de material técnico, que passam a ser objecto de cabogramas.

4. Venda dura. Se a venda é branda e tímida, se os anúncios para a Academia, HGC, livros, filiações, cursos por correspondência, congressos, etc., forem omitidos, investiga o pessoal envolvido e faz que haja venda dura ou que se mude algum pessoal. O "criticismo do público" causa venda branda, mesmo quando o "público" foi sempre apenas um ou dois vagabundos anti-Cientologia. (Londres poder-se-ia ter salvo antes por duas vezes com isto, Joanesburgo duas vezes e Washington uma vez, se este ponto tivesse sido usado em vez de ver e corrigir, meses mais tarde, sintomas mais óbvios).

5. Artigos ou cartas de outras pessoas em relação a tech. Este é um sinal certo de que a org está prestes a dar um mergulho. A área da revista está a publicar artigos de tech excêntrica porque pensa que não existe uma tech standard, ou não a aplica.

6. Mencionar honrosamente pessoas conhecidas como squirrels consumados. Esta é uma org que se pode partir subitamente, porquanto tem muitas conexões com squirrels e por isso está a fazer squirrel. Desenvolver-se-á uma "tomada do controle" na área se não se fizer uma investigação rápida e não se actuar rapidamente relativamente aos factos.

7. Revistas menores com palavras complexas.

8. Revistas principais que não têm nenhuma atracção para os veteranos.

9. Revistas dedicadas unicamente aos leitores locais,

10. Desvios da política com a assinatura de Fonte.

11. Distribuição limitada ou reduzida (por razões de economia ou outras). Esta última não se detecta a partir da revista, por isso o Director Executivo deve pedir o número de exemplares em circulação como parte dos seus relatórios, tanto para publicações principais como menores, PAB e revistas *The Auditor*, assim como o número de chapas de endereço actualmente no CF, e o número de brochuras fornecidas cada mês aos titulares de missões.

APROVAÇÃO PARA MIMEOGRAFAR

As linhas do mimeógrafo em qualquer org são demasiado usadas. A falta de planeamento causa que os chefes de departamento não cumpram com as datas previstas para ter as revistas impressas. Eles querem depois enviar itens de correio mimeografados para toda a gente.

Às vezes tem de ser feito. Mas na generalidade o Director Executivo procura refrear isso.

A aprovação para mimeografar por parte do Director Executivo antes de qualquer coisa poder ser mimeografada é irreal para organizações distantes. Estas devem enviar uma cópia para aprovação, de tudo o que seja mimeografado, ao Supervisor das Organizações a Nível Internacional para que o Director Executivo possa ocasionalmente revê-las e fazer advertências, porque sai muito caro e é de má qualidade. Recebê-las comunica também se as políticas estão a ser "interpretadas" ou se as políticas locais estão a ser emitidas em divergência com as políticas principais.

Isto é fácil na org onde se encontra o Director Executivo. Consequentemente, a ordem é que *nada* pode ser mimeografado por Mimeo na org mais próxima do Director Executivo a não ser que tenha "Aprovado para mimeografar", e tem de se fazer cumprir que a cópia a ser mimeografada tenha as iniciais do Director Executivo.

Isto é às vezes evitado pelo facto de um comunicado do Director Executivo dizer: "Reescreve antes de mimeografar", e então eles reescrevem-na e mimeografam-na

sem que o novo original seja revisto ou sem que seja dada a aprovação. Assim, a rubrica tem de estar de facto no novo original a ser mimeografado.

Isto permite a revisão e coordenação de lançamentos, refreia a informação cruzada de tech e impõe a que se faça promoção dentro de *The Auditor* ou PAB e salvaguarda a congestão das linhas de Mimeo. O Mimeo é demasiado dispendioso usar para distribuição ampla e pode sair fora de controle muito depressa. Quando é usado amplamente (às centenas e milhares de cópias) torna-se proibitivo no custo – algo de que uma org ou um executivo inexperientes nunca se apercebem.

Por isso, tudo o que seja mimeografado na org mais próxima e todas as repetições de estênciles existentes requerem a permissão do Director Executivo antes de serem perfurados ou impressas.

LIVROS

As linhas de comunicação do Director Executivo incluem livros. A selecção dos livros a serem reimprimidos ou fomentados é a parte principal desta linha. Os índices sobre que livros se estão a vender, que livros conseguem tráfego para a org, são pontos de análise vital para o Director Executivo. Esta é a linha de comunicação *primária* de Cientologia e é regulada e reforçada pelo Director Executivo e é uma das partes mais importantes do hat.

ANÚNCIOS

Como só se colocam anúncios de livros, uma pessoa está limitada ao que pode dizer, mas o texto do anúncio é uma linha de comunicação do Director Executivo e é observada cuidadosamente e endireitada quando erra ou é reiniciada quando deixa de existir. É uma linha de comunicação definida e importante.

SO N.º 1

A linha SO N.º 1 (anteriormente só para o correio dirigido a LRH) é a linha de correio do público e do que entra em geral para LRH, MSH e para o Director Executivo, e é vigiada e mantida em ordem pelo Director Executivo.

É uma linha muito importante porquanto *nenhuma queda brusca e grande de organizações alguma vez ocorreu sem a precedência de correio entheta na SO N.º 1*, dessa área!

Pode-se estimar a condição do serviço, da admin e tech (principalmente da última) a partir do carácter das cartas da SO N.º 1 dessa área.

Um ano antes do Inquérito Vitoriano, a SO N.º 1 da área de Melbourne ficou mal e permaneceu assim.

Por isso, nós aprendemos com isto e com outras ocorrências, que esta linha SO N.º 1 é um indicador importante do carácter da operação de Cientologia na área.

A linha SO N.º 1 é usada pelo Director Executivo como uma campainha de alerta, não como um assunto para responder directamente.

As respostas da SO N.º 1 são reguladas severamente por política – a máxima é "dá-lhes o que desejam e mantém-nos felizes".

Responde casualmente a entheta, ou sem te comprometeres.

Remete as queixas recebidas à org ou ao auditor envolvidos, para obter os seus ou seu comentário. Remete a resposta da org ou auditor para o originador, quando chegar, se é prudente fazê-lo, ou se não o é condensa-a como uma segunda carta, a primeira que é escrita se torna imediatamente apenas num acusar de recepção. Nunca deixes que as organizações usem a linha SO N.º 1 como uma linha de vendas. Nunca deixes uma carta crítica ir para ninguém em resposta a uma SO N.º 1. Ouve apenas e compreende. Pergunta a quem escreve a SO N.º 1 para clarificação se não compreendes e a desejas compreender.

Mantém a própria linha em "Boas Estradas e Bom Tempo" (com que todos estão a favor). Nunca critiques um auditor ou uma org ao responder a cartas da SO N.º 1. Paz e compreensão são a tónica dominante das respostas às pessoas que escrevem cartas SO N.º 1. Guarda as descomposturas para a verdadeira fonte de entheta na área, como um mau D de P, mas ainda assim, apenas quando as provas de que ele é o culpado estão obviamente à vista.

Esta linha SO N.º 1 é uma linha de *detecção*. Nunca se responde aos originadores senão com paz e compreensão. Usa-se a condição (theta ou entheta) das cartas SO N.º 1 de uma área para obter uma visão de quão bem o campo, as missões e as organizações estão a praticar Cientologia lá.

Nunca existe má SO N.º 1 de uma área onde o campo, as missões e a org estão a fazer bem os seus trabalhos. Portanto, é um ponto tranquilizador quando a SO N.º 1 de uma área é toda theta.

Mas, não haver *nenhuma SO N.º 1* de uma área é um indicador de que essa área não *nos* está a impulsionar. Pode até estar activa, mas se não chega nenhuma SO N.º 1, então essa área está a impulsionar o João Squirrel à nossa custa, ou pior, denegrindo-nos perante o público.

CORREIO DE NEGÓCIOS

Geralmente mostra-se grande respeito, nas linhas comerciais, por Saint Hill e pelo Director Executivo.

Quando isso não é o caso, alguém numa posição importante de staff está a cometer erros como um louco. Pode-se dizer que alguém entre nós está a ser destrutivo abertamente.

Porque comercialmente, nós somos *muito* bem vistos e respeitados.

Usa-se sempre as respostas na linha comercial do Director Executivo (ou do Secretário da Org/Assoc.) para *aumentar crédito,* de uma forma ou de outra – não pedindo-o, mas fazendo observações informais de como estamos a ir bem, como estamos a expandir, etc.

Nunca te saias com uma "hipérbole de pobreza" numa carta de negócio: "É muito dispendioso para nós". "Nós somos uma organização de caridade e por isso devemos receber favores". Sê audacioso em todas essas respostas, sê a imagem de sucesso e expansão ao mais leve pretexto – o que é, claro, a verdade.

PAPEL DE CARTAS E ENVELOPES

O papel para cartas e os envelopes do Director Executivo têm de ser sempre do topo de gama. Nunca uses papel regular da org para comunicados – usa papel especial com um cabeçalho.

Não uses papel para cartas aéreas se puderes evitar.

Papel feito à mão, antiquado, com cabeçalho gravado em relevo, para a primeira, segunda folha e envelopes é *obrigatório* para todas as cartas comerciais do Director Executivo.

ESCREVER À MÁQUINA

Nunca permitas que cartas escritas em máquinas de escrever desalinhadas, ou com fitas gastas ou manchas de coisas apagadas sejam enviadas pelas linhas do Director Executivo ou da SO N.º 1, independentemente de quem a vai receber.

O crédito e a importância são avaliados pela única visão que têm de ti – a carta à mão. As cartas são pequenos embaixadores.

HUMOR

O humor das linhas de comunicação por toda a Cientologia está dependente doestado de alerta do Director Executivo.

As comunicações de Cientologia contêm ARC. Elas são familiares.

As nossas linhas são demasiado abertas para entrar muito entheta. Chega como uma bala quando se pretendia que fosse uma palmadinha.

Podes destruir as nossas linhas de comunicação com incómodo, para não falar em raiva. Por isso desencoraja tudo, excepto ARC.

Se uma linha de comunicação de longa distância começar a manifestar problemas, tem muito, muito cuidado com a forma como é manejada.

O caminho mais seguro é não responder directamente a comunicados críticos ou rabugentos de pessoal das organizações em qualquer parte. Considera que a linha está temporariamente destruída. Faz algo e, relação ao assunto, mas usa outra linha ou abordagem. É demasiado arriscado em organizações tentar esgotar os actos hostis de alguém a 20 mil quilómetros com um comunicado para essa pessoa. Usa-o como um sintoma e explora-o cuidadosamente. Que percentagem da org representa? Pede outros comunicados arquivados e imediatamente disponíveis de outras pessoas nessa org. Eles contêm alguma má-emoção? Segue o rastro de tudo sem enviar de volta um único cabograma ou comunicado. *Nunca* te rendas a um impulso para fazer

flash-back. Usa um comunicado com má-emoção para corrigir uma *condição* da org e assegura-te de que sabes realmente a condição exacta antes de tentares corrigi-la.

Quando estás seguro, actua. A acção será talvez fazer que alguém se audite, ou uma transferência, ou fazer que alguém se re-treine ou encontrar um novo Secretário da Org/Assoc. ou fazer com que um Secretário do HCO desempenhe o seu hat. Mas *não* respondas – maneja simplesmente.

Por sua vez, refreia material ou originações com má-emoção da área do Director Executivo ou da tua própria área.

Podes ser crítico apenas se tiveres um remédio que irá funcionar. Exemplo: "Directores de Processamento nunca devem fazer Q&A com os auditores; recentemente um emaranhou um caso. . ." Nunca "Tu desarranjaste um caso! Pára com o teu Q&A. . .". É uma atitude tolerante e às vezes de desaprovação. Mas não um ataque de touro.

RESTIMULAÇÃO

Um Director Executivo (ou qualquer membro de staff) corre o risco de ser restimulado devido às linhas de comunicação ou hats.

Isto quase *sempre* provém de ser forçado a desempenhar o hat de outra pessoa sem se aperceber disso.

Para permaneceres com bom humor, recusa desempenhar o hat de outras pessoas, por elas, e verifica *sempre* pelo menos uma vez por mês se estás a desempenhar o hat de outra pessoa. Caso contrário, as tuas originações podem tornar-se em má-emoção, quer verbalmente quer por comunicado.

Uma análise das tuas linhas de comunicação mostrará rapidamente o hat de quem é que estás a desempenhar. Muitos comunicados serão relativos a esse hat, não ao teu próprio hat. Exemplo: Tens um empregado do correio, mas estás sempre a separar o correio ou a perguntar acerca de correio perdido ou mal encaminhado. Estás a desempenhar o hat de um empregado do correio ou de um comunicador ou o hat de um Secretário do HCO. Em breve ficarás furioso com alguém, nem sempre a pessoa certa. Exemplo: St.º André das Tojeiras está sempre envolvido com algo que tens de resolver. Reconhece que estás a desempenhar o hat do Secretário da Org de St.º André das Tojeiras o hat do Secretário da Área do HCO de St.º André das Tojeiras muito antes de ficares rabugento, e actua, não desempenhando o hat, mas faz com que o encarregado o desempenhe ou, se isso não resultar, encontra alguém que o possa desempenhar.

Os executivos que varrem os degraus em vez de triturarem os empregados de limpeza já estão em apatia profunda por terem de desempenhar demasiadas vezes, sem se aperceberem disso, o hat de alguém.

Afecta as tuas linhas de comunicação desta forma: Tu trabalhas para pagar um salário ao empregado de limpeza. Tu estás também a ser o empregado de limpeza, o que te come algum do tempo que tens de gastar para ganhar o suficiente para pagar ao empregado de limpeza. Assim, fazes trabalho a *dobrar*, tanto para cobrir o salário

como para fazer o trabalho que está a ser pago. Assim, tens de fazer que o empregado de limpeza faça o seu trabalho ou transfere-o, ou despede-o, reduzindo assim a tua carga duas vezes. Mesmo que o despeças sem substituto *e* varras tu mesmo, terás reduzido ainda assim a tua carga na medida que tinhas de ganhar a paga dele. Portanto, não notar de quem é o hat que estás a usar quando te é impingido um, aumenta a carga do teu trabalho duas vezes e depressa te tirará das tuas linhas de rotina o que reduzirá outra vez as receitas. O produto final é uma sensação de que não tens tempo nenhum para fazer o teu trabalho. E isto estraga as linhas de comunicação consideravelmente, causando que te metas em atalhos e omitas acções, o que por sua vez desenvolve novas situações que reduzem ainda mais o tempo disponível.

Portanto, para manejar um conjunto de linhas de comunicação tem de se ser muito cuidadoso em não herdar um hat de algum lugar.

Como Director Executivo, isto é muito fácil de ocorrer, porquanto ele é responsável por um número tão grande de coisas e por isso parece natural desempenhar muitos hats, até descurar o seu próprio hat de coordenação e supervisão.

COMUNICAÇÃO VERBAL

A comunicação verbal, por telefone ou em pessoa, por parte do Director Executivo é normalmente indisponível e causa problemas a não ser que sejam tomadas acções especiais.

As decisões ou combinações feitos verbalmente pelo Director Executivo com uma ou duas pessoas são desconhecidas, por conseguinte, por parte de outros membros de staff e funcionam como uma ocultação.

Grava sempre as conferências e origina imediatamente as ordens que surgirem delas.

Desencoraja o tráfego de staff em pessoa.

Escreve e publica também qualquer ordem verbal que tenhas dado.

Confirma as combinações que se fizeram por carta ou comunicado.

PUBLICA DADOS

Não é suficiente só o Director Executivo saber. Isso prejudicará os membros de staff e as organizações.

Dados e informação escondidos, particularmente estimativas de situações e as razões de ser delas, têm de ser publicadas para que o staff as possa ver.

Publica montes de informação, particularmente afixando-a em quadros de avisos. Os membros de staff tentam esconder dados do público. Não te preocupes em esconder nada.

LINHAS OBSTRUÍDAS

As linhas do Director Executivo podem estar obstruídas por:

1. Sistema de relatórios demasiado complexo;

2. Deixar que outras pessoas usem as suas linhas;

3. Não policiar dev-t.

Se fazes muito fluxo para fora, coloca-o numa forma geral para alcançar muita gente e não faças que seja uma linha concentrada de comunicados para uma única pessoa. Assim as pessoas podem lê-lo nos tempos livres quando as suas próprias linhas de trabalho estiverem em dia. Usa quadros de avisos, cartas executivas, esse tipo de coisas, para publicar notícias e informação. Mantém esse género de informação fora dos comunicados. Nunca escrevas comunicados cheios de notícias ou com mais de um assunto em cada um. Em vez disso, escreve cartas executivas cheias de notícias. É duvidoso que possas obstruir desta forma as tuas linhas de fluxo para fora com lançamentos gerais, porquanto as pessoas estão interessadas e querem as notícias. E se elas não têm de responder sempre como se fosse um comunicado, de alguma forma serão absorvidas. Portanto, a quantidade de fluxo para fora que um Director Executivo faz teria de ser enorme antes que as pessoas o ignorassem por completo.

Contudo, podes obstruir as tuas próprias linhas fazendo uso excessivo dos formulários de relatório. Quando preparas os formulários de relatório, lembra-te que és tu que tens de obter os dados deles, por isso faz formulários terrivelmente simples, concisos e poucos. Se puderes, livra-te sempre de um antigo formulário se adicionas um novo tipo. Revê regularmente os formulários dos relatórios com vista a pôr de parte alguns e a condensá-los. “Que formulários enviados directamente ao Director Executivo são realmente úteis para o Director Executivo?” é a pergunta principal. Elimina os formulários ou dados que não o são. Entretanto, não deixes de fazer uma nova linha de relatórios se podes realmente usar os dados no tempo que tens para os estudar. E não deixes de a eliminar quando já não a desejas.

Permitir a um membro de staff inferior usar as linhas do Director Executivo ou assinar um tipo de comunicação do Director Executivo (como uma Carta Executiva do HCO) é a maneira certa de obstruir essa linha e de confundir toda a gente.

Permitir que exista dev-t e não policiá-lo, é obstruir as linhas de todos. Porquanto, não és só tu que estás a receber dev-t de uma fonte de dev-t.

ASSINATURA DE CHEQUES

Nunca assines cheques isolados apresentados um a um.

Nunca assines cheques a não ser que tenhas:

1. Uma fita de papel com a soma total de todos os cheques apresentados;

2. O extracto de conta do banco à mão para te assegurares de que podes cobrir os cheques;

3. Cópias ou originais dos extractos de conta ou de contas que se estão a pagar;

4. A garantia de que "este conjunto" são *todos* os cheques para se assinarem para os próximos trinta dias.

Efectua sempre "pagamento de data limite" (o pagamento das dívidas mais antigas para as mais recentes até uma data limite), não importa qual seja a linha de pagamento.

Nunca estejas desejoso de assinar cheques. Se exigir uma melhor preparação da Contabilidade vai consumir tempo, consome-o.

Em desembolso, a exactidão e a segurança são superiores à velocidade,

Em todos os assuntos de contabilidade não te preocupes em sobrecarregar os contabilistas e nunca dês ouvidos a porque não se pode fazer bem. Simplesmente arranja outro contabilista.

Causa sempre que qualquer pessoal de Contabilidade seja transferido ou despedido se: a) agir como se o dinheiro fosse dele, b) não quiser arranjar fundos para as coisas que dizem respeito a LRH ou ao Director Executivo, c) te colocar em perigo devido a pedidos de aprovação fracos ou falsos ou d) não fizer cumprir os sistemas de PO. Tais indivíduos têm demasiados males nas suas unidades para as endireitarem sob o seu controle. Simplesmente nunca correrá bem sob a sua responsabilidade.

O acima dito também se aplica a organizações que cometem os erros de a) a d). Só que neste caso investigas os executivos superiores por quaisquer de uma dúzia de crimes ou delinquências possíveis e não receies em agir uma vez que tenhas a informação correcta sobre o que é o quê.

Em catorze anos eu nunca encontrei nenhuma atitude de a) a d) sem encontrar também insolvência oculta ou, normalmente, roubo. Esses dados de a) a d) vão dar sempre a isso quando a investigação está terminada.

Os Secretários da Assoc./Org e os Secretários do HCO que uivam por causa dos teus pedidos de dinheiro ou ordens devem ser prontamente investigados e normalmente demovidos e transferidos. Eles são demasiado parasíticos ou demasiado "proprietários" do nosso dinheiro para se lhes dar confiança.

As unidades de contabilidade que são preguiçosas são igualmente perigosas. Neste caso também, fazer o trabalho é sempre substituído por alguma mentira de algum tipo. Portanto, as mentiras de contabilidade vêm dar a um sistema de contabilidade desonesto ou a *nenhum* sistema de contabilidade, nunca a trabalhar demasiado.

Com estes dados descritos acima, pode-se manejar facilmente as linhas de comunicação de Contabilidade sem choques repentinos ou emergências financeiras, as duas coisas mais prejudiciais que podem acontecer a um Director Executivo. Portanto, prevenir os choques e as emergências quando se notam pela primeira vez os sintomas mencionados, poupará literalmente dezenas de milhar de libras, assim como sobrecarga para o Director Executivo, linhas de comunicação sobrecarregadas e a colocação em risco de toda a Cientologia.

LINHAS DESLEIXADAS

Mantém todas as linhas de comunicação e procedimentos de comunicação em ordem e com rigidez.

A altura para policiar linhas desleixadas *não* é quando estão a decorrer emergências.

Qualquer linha pode ser necessária de repente e sem aviso.

Por isso, sê muito severo quanto a atitudes desleixadas perante a falta de dar acusar de recepção a formulários de comunicado, encaminhamento, distribuição, arquivo de cópias, etc., etc. Depois, quando forem necessárias, as linhas de comunicação estarão disponíveis e em funcionamento. E nunca se sabe quando vais precisar delas. Elas podem não ser usadas durante meses e depois zás, elas são vitais. Os HCO ou organizações que não respondem ou não respondem adequadamente devem de ser investigados imediatamente.

A VASTIDÃO DE LINHAS DO DIRECTOR EXECUTIVO

Uma pessoa pode facilmente ser intimidada pela enorme vastidão do território e linhas do Director Executivo.

Podem-se cometer dois erros:

1. Recorrer-se à especialização em algumas e ignorar as restantes;

2. A própria pessoa tentar receber e responder a *toda* a comunicação.

Cerca de uma vez por mês resolve o ponto 1) observando a rede inteira. Procura áreas negligenciadas e dá-lhes uma escovadela. Exemplo: Ao rever-se uma, descobre-se que não se faz ideia do que se passa nas missões ultimamente. Reconhece-se que é uma área de linhas que se está a negligenciar. Estuda-se o sistema de relatórios das missões em busca de falhas ou põe-se um a funcionar. Estuda-se as outras linhas que se tinha estado a manejar para descobrir que hats clandestinos estão a ser desempenhados ou o que faz que pareçam tão importantes a ponto de causar a exclusão das linhas das missões. Resolve-se e re-generaliza-se a área abrangida. É rotina e comum ser-se puxado para relatórios de tech ou finanças e negligenciar outras zonas. O crime é não o descobrir, encontrar o porquê, agir para manejar a causa real e exteriorizar.

Ao receber-se demasiada comunicação de demasiados lugares, chega-se ao ponto de não se ser capaz de manejar nenhuma dela. Isto só acontece quando não se concede existência a pontos de transmissão nas suas linhas ou quando se perde confiança na capacidade ou eficácia de muitos pontos de transmissão, ou pontos de transmissão muito deficientes. O que se tem a fazer é emendar os pontos de transmissão, não continuar a manejar o enorme fluxo, porque quanto mais se maneja, pior se tornará.

ESFERA DE INFLUÊNCIA

A esfera de influência do Director Executivo é demasiado grande para ser manejada em tempo parcial. É um trabalho a tempo inteiro, mesmo quando as suas linhas de comunicação são previamente resumidas ao essencial.

Por conseguinte, um Director Executivo não pode tomar postos especializados "em adição a. . .".

Todos os sintomas de não manejar o posto encontram-se em:

1. Receitas gerais da org são reduzidas, e

2. Aumento do tráfego de entrada do Director Executivo.

Assim, grandes aumentos do tráfego do Director Executivo coincidirão com o diminuir das receitas das organizações e das missões.

O que se tem a fazer é: a) analisar as linhas em busca de dev-t e agir com base na análise, b) fazer que políticas de promoção e programas negligenciados, e voltem a entrar rapidamente em acção, c) seguir o rasto para descobrir que programa antigo foi abandonado ou substituído e voltar a colocá-lo rapidamente em vigor e abandonar o último que foi substituído.

Depois de qualquer programa novo ser colocado em acção em qualquer actividade, fica-se atento a quedas das receitas nessa actividade pelo menos três meses e não se respira calmamente até que as receitas mostrem subida devido ao novo programa. É melhor pré-testar. Usa-se apenas numa org antes de implementar plenamente em todas as organizações. Saint Hill serve às vezes como piloto.

Os relatórios tornam-se muito úteis ao explorar uma mudança que piorou.

Quando as receitas das organizações caem e o tráfego de entrada do Director Executivo aumenta, vai aos arquivos e segue o rasto do primeiro sintoma recente de receitas a baixar nas organizações, que seja geral para todas as organizações. Depois retrocede umas poucas semanas e procura quaisquer programas novos ou mudanças. Descobri-lo-ás facilmente muitas vezes. Age adequadamente e *muito depressa* para que se endireite (o novo fora e o velho de volta).

Se se fizer isto muito amplamente durante um longo período de tempo localizar-se-ão todos os programas gerais de sucesso abandonados subsequentemente, e poder-se-á fazer subir as receitas da org em todas as partes.

TRÁFEGO LOCAL

Dá menos atenção ao tráfego local de comunicação do que ao tráfego exterior.

Porque um Director Executivo está numa org, esta irá puxá-lo para as suas linhas para várias funções. Procura evitar isso.

As actividades da org local onde se encontra o Director Executivo devem ocupar a seguinte fracção do tráfego do Director Executivo: um sobre o número total de organizações de Cientologia.

Se essa proporção é violada (considerando relatórios de fora condensados ou transmitidos pela org local para o Director Executivo) então a org local colocou um ou mais hats no Director Executivo. Se não se localizar e remover estes hats, o tráfego de comunicação do Director Executivo aumentará internacionalmente e as receitas internacionais diminuirão (diminuindo também as receitas da org local).

PROPÓSITO DAS LINHAS DE COMUNICAÇÃO

As razões principais por que as linhas de comunicação existem para o Director Executivo são:

1. Disseminar Cientologia o mais amplamente possível através de canais standard;
2. Aumentar as receitas internacionais (em oposição às locais) de forma constante e estável;
3. Coordenar as actividades de Cientologia;
4. Manter os executivos superiores das organizações num estado de alerta e a funcionar;
5. Manter um elevado standard de tech;
6. Manter a política dentro;
7. Detectar novas políticas quando forem realmente necessárias e fazer com que se estabeleçam ao nível do conselho;
8. Assumir a responsabilidade, quando esta for abandonada, em níveis executivos elevados (Org/Assoc. Sec, HCO Sec.);
9. Desenhar nova promoção, testá-la e pô-la em aplicação se tiver êxito;
10. Manter a pesquisa e compilação de Cientologia bem financiada;
11. Manter toda a gente informada das acções e notícias actuais de Cientologia.

Estes pontos (que não estão por ordem de importância) incluem a maioria das funções do ofício e regulam assim o carácter das linhas de comunicação.

Estas coisas podem-se fazer apenas se se mantiver as linhas de comunicação em funcionamento e dentro da razão no que respeita ao volume.

Quando se sente que não se está a ir a parte alguma, a primeira coisa a examinar são as linhas de comunicação, e a primeira coisa a fazer é endireitar as linhas de comunicação para que se usem facilmente sem grande esforço.

Provavelmente, a primeira coisa que se nota em relação às linhas de comunicação do Director Executivo é que não se está a originar nada; só se responde. Se uma pessoa está a fazer isto, então tem de investigar todas as linhas, eliminar o dev-t, largar os hats clandestinos, demover, transferir ou despedir pessoal desleixado, e tomar acções para voltar a pôr dentro política e programas.

Se continuou por demasiado tempo, faz o acima dito num gradiente, não de uma só vez, começando com promoção nova e viva ou com um empreendimento furioso de promoção antiga; localizando o dev-t e manejando os originadores crónicos; procurando hats escondidos que levemos na cabeça, largando-os e por aí em diante.

Descobri que quando as linhas de comunicação do Director Executivo me faziam recuar quanto a originar, eu tinha sempre de abandonar o todo por um tempo e, fazendo bypass, pôr a promoção a andar rapidamente. Porque quando as linhas

ficam assim, as receitas caem ou caem brevemente, e, sempre, parte desse cenário acabou por ser uma crise financeira prestes a ocorrer. Depois de promover furiosamente e de conseguir com que se faça promoção, uma pessoa pode normalmente olhar para trás, em vista do que se sabe *agora* e dizer, "Ufa! Aquela foi por pouco! Se eu não tivesse começado a promoção em Dezembro, estávamos agora aniquilados".

Promover de encontro a um esmagamento de linhas de comunicação é um disparate. Actua-se fazendo bypass ao seu cesto de entrada. *Depois,* tendo agido, endireita-se as linhas analisando e dispondo em forma tabular todos os comunicados à medida que responde. Depois larga-se os hats escondidos e acumulados, fazendo que sejam desempenhados onde devem ser.

E tudo fica bem.

O único génio necessário é acção de promoção rápida e de confiança. Às vezes isto requer muita inspiração. Exemplo: Ter a ideia de publicar a revista *The Auditor* e publicá-la apesar dos corpos quase mortos que estavam a atravancar o lugar. Levou quatro meses para que chegasse às mãos das pessoas, mas durante esses quatro meses, muitas das outras acções mencionadas também se levaram a cabo. Quando finalmente saiu para a rua, a org quase que se tinha arruinado, devia milhares e milhares. Mas saiu e controlou-se a situação. No momento em que iniciei a promoção, o único sintoma visível de problemas era que eu não tinha tempo para originar nada e estava numa posição de esmagamento em que só podia responder. As coisas cheiravam mal, mas nem uma única causa se conseguia isolar e poucos dados eram conhecidos sobre o que podia estar errado. Eu promovi e encontrei depois o que estava errado. Por isso, segue sempre essa ordem de precedência de acção. Põe dentro promoção antiga ou desenha promoção nova e faz que se ponha em circulação. Depois, endireita as linhas de comunicação e larga os hats. As duas últimas acções podem levar oito a nove meses. A emergência financeira que irá ocorrer, depois de um período de más e sobrecarregadas linhas de comunicação, terá lugar *antes* que o efeito de endireitar as linhas de comunicação corrija a situação financeira. Por isso, promove e depois endireita as linhas de comunicação sempre que o Director Executivo tem um longo período de excesso de trabalho ou não-originação.

O único impedimento – é promover para que as receitas entrem às torrentes e para que nenhuma receita existente seja bloqueada.

Neste sentido, eu nunca abandono receitas conhecidas a favor de receitas especuladas. Portanto, a promoção que se faz tem de ter isso em conta. Exemplo: Um esquema de promoção avançado por executivos consistia em vender muitas filiações diferentes em vez de receber os 10 por cento das missões. Ofereceram-se muitas razões quanto ao facto da ideia dos 10 por cento das missões ser pobre e ideias de quanto dinheiro se ganharia com as filiações. Eu examinei as receitas das missões e descobri que eram um-décimo das receitas de Saint Hill! Sem trabalhar nelas, de todo. Ofereciam grande potencial de aumento. Por essa razão, eu não abandonei as missões, mas arranjei a promoção de forma a melhorá-las. O conselho para as abandonar, se fosse seguido, teria bloqueado a promoção de livros de 1964!

Portanto, não se deve permitir que nenhuma promoção nova suprima funções de sucesso. A coisa a fazer é aumentar as funções de sucesso promovendo-as novamente e não algo novo.

Também nunca saias de Cientologia para obter receitas. Esse é um sintoma de fracasso garantido. Todos os cientologistas que fazem isso falham. Usa sempre Cientologia para produzir receitas, e comunicados ou comunicações a aconselhar outros cursos devem ser colocados no caixote de lixo e ignorados.

Os relatórios dir-te-ão que acções estão a produzir receitas e onde. Usa *essas* acções para aumentar a promoção.

Exemplo: Não enviar a revista *Certeza* a toda a lista, uma degradação gradual do conteúdo e abandonar as vendas inexoráveis foi coincidente com o declínio das receitas de Londres. Fortalecer a *Certeza* aumentou as receitas de Londres. Por isso, a publicação de *The Auditor* estava baseada em promoção antiga e conhecida. Portanto, no final de contas não foi preciso um vasto génio para a criar. E que iria livrar Saint Hill de boa antes de Abril de 1964 era uma conclusão antecipada.

Promoção antiga de confiança, embelezada *e produzida* é normalmente o melhor.

Assim, a promoção tem precedência sobre a condição das linhas de comunicação nos postos do Director Executivo (ou Secretário da Assoc./Org).

Assim, há algo a que as linhas de comunicação de rotina são inferiores – à promoção.

Se tentas endireitar as linhas de comunicação e a org ou organizações que estão perante um desastre financeiro iminente, será sempre demasiado tarde. *Quando as quedas bruscas financeiras estão em vista* ou se prevêem, promove sempre primeiro e rapidamente, ignorando as linhas e as organizações e endireita depois as linhas de comunicação e as organizações.

Se souberes isto e aplicares, nunca terás um desastre financeiro total.

Se tentares endireitar as linhas e a org ou organizações para as usares para promover, o desastre estará prestes a ocorrer antes de teres um conjunto de linhas direitas e uma org. Por isso, o resultado é sempre uma *org mais pequena* se inverteres a sequência correcta de acção.

As organizações que diminuem de tamanho não promoveram em primeiro lugar e reorganizaram em segundo. Elas reorganizaram primeiro e assim só se puderam salvar reduzindo o staff. Elas deviam ter promovido primeiro e *depois* reorganizado no tempo que assim se ganhou.

Ganha-se tempo com promoção e nesse tempo pode-se endireitar a casa.

Nunca, ao promover organizações de forma a tirá-las de um desastre financeiro iminente, consideres se é ou não fácil de se fazer ou se o staff o consegue fazer. Lembra-te que o staff envolvido começou a queda brusca. Promove simplesmente e independentemente de qualquer pessoa. Se necessário, faz que se execute passando por cima de qualquer número de cadáveres. Depois ressuscita-os ou enterra-os. Manejar as coisas de outra forma quando o futuro se tornar sombrio, irá arruinar tudo.

Há uns anos atrás, era óbvio para mim, como Director Executivo, que as organizações não conseguiam promover ou se recusavam a fazê-lo e que eu *tinha de fazer toda a promoção eficaz deles*. Costumava esperar em vão que as organizações gerassem

promoção. Quando elas não o faziam, o desastre surgia. Depois eu peguei na responsabilidade que é a promoção, promovi como um louco, salvei-os, e depois esperei outra vez esperançadamente que as organizações promovessem.

Eu nunca tinha percebido porquê. Agora sei. As organizações (qualquer organização, não apenas um grupo de Cientologia) tentam manejar *tudo* com administração primeiro, por último e sempre. Eles faziam promoção rotineiramente, mas só quando estavam "organizados para isso".

Assim, quando as coisas estavam próximas do desastre financeiro (à beira do precipício e os cobradores de dívidas a bater à porta, o que alertava até a mais insensível das pessoas presentes), eles procuravam "mudar de Registadores" ou contratar novos dactilógrafos, ou ficavam de papo para o ar e tentavam descobrir onde estava a avaria.

Primeiro, eles não tinham nenhum sistema para os avisar de quedas bruscas futuras e não teriam gasto muito tempo a usá-lo, e era necessário um terramoto para os alertar; e segundo, estando introvertidos pela ameaça de uma catástrofe procuravam, como única solução, remediar as falhas da sua org.

Verdade seja, se tivessem uma org a funcionar suavemente, eles seriam salvos pelas acções promocionais inerentes aos departamentos.

Mas é necessário mais tempo para reparar um sistema da org do que para promover novo negócio. Assim, a duração da solução deles, que começou à beira do desastre, ultrapassou o último momento possível e disponível.

Promove, *depois* repara as avarias nas linhas e no pessoal ou as colocações impróprias.

Esta é uma nova ideia. O mundo dos negócios e o governo não a conhece. Às vezes e acidentalmente, usam-na. Algum director dinâmico ou gestor pode aplicá-la instintivamente. Mas a incidência elevada de falhas nos negócios (uma falha em cada dezanove no primeiro ano) e as falhas crónicas governamentais e as insolvências mostram que o dado não é usado pelo Homem mesmo se é conhecido. Só os grandes negócios com enormes excessos de receitas para cobrir as despesas é que podem usar o sistema de "tornarmo-nos solventes no próximo ano melhorando a nossa estrutura" com sucesso. E mesmo assim, muitos deles fracassam e entram na bancarrota.

Sempre que um império mirrou: a) sofreu emergências financeiras mas não as manejou; b) procurou resolver a situação com mudanças administrativas e medidas económicas.

Ninguém se pode salvar a si próprio ou a um país de uma queda brusca. Não podes salvar o que não tens. Por isso, obrigar a economizar é apenas para evitar que o dinheiro que sai seja superior às receitas. Economias forçadas não são solução para uma queda brusca. Quando se usa isso como a única medida de salvação, tudo fica mais pequeno e nunca se obtém a posição anterior de volta. Quando os políticos começam a falar de economia mais do que falam de prosperidade, o país vai mirrar na sua esfera de influência.

A Inglaterra fez isto e está a fazê-lo. O seu império não diminuiu por qualquer outra razão senão por ter procurado reorganizar-se perante demasiadas crises financeiras e não ter promovido.

Fala de economia, sim. Mas fala de promoção com mais força e mais cedo.

Nenhum império fica na mesma. Eles expandem ou mirram. Eles expandem com 1) promoção inteligente e 2) boa administração e 3) economia sensata, segundo essa sequência. Eles mirram quando se usa a sequência errada – 1) economia, 2) mais administração e 3) alguma promoção. Eles mirram porque nunca obtiveram a sua posição anterior de volta apenas com administração, e a economia não tem nada para economizar.

O império de Cientologia tem de continuara expandir-se para poder sobreviver de todo. Por isso: a) mantém-se a promoção a andar, b) administra-se inteligentemente, c) pratica-se as economias necessárias, nessa sequência. E nas emergências promove-se antes de pensar em reorganização. Fazer isso mantém a expansão.

Quando uma org tem as mesmas receitas ano após ano, em breve começarão a ter menos receitas. Eles estão a tentar manejar as suas diversas crises só com administração e economia.

Se eles mantivessem as suas linhas de comunicação debaixo de olho e se todos os executivos mantivessem os seus hats de executivos e corrigissem todo o dev-t, eles nunca teriam de fazer promoção frenética, porquanto, com o desenho das organizações eles estariam a promover constantemente. E se eles manejassem as crises más com toda a gente a pegar em algum projecto promocional antigo, de sucesso comprovado e o pusessem em prática mesmo antes de se perguntarem porque entraram na queda brusca e depois pusessem a sua casa em ordem quando o projecto de promoção estivesse executado, eles só teriam expansão.

Usam-se as linhas de comunicação para detectar áreas de quedas bruscas *potenciais*. Segundo a análise de dev-t, a observação de falta de acusar de recepção, a observação do volume de acção, qualidade e conteúdo de revistas, o Director Executivo pode com exactidão predizer quedas bruscas futuras – literalmente um ano ou dois antes de acontecerem. Previstas a esta distância, podem-se fazer as pequenas mudanças que as farão subir antes de começarem realmente a cair. Ganha-se tempo. Para fazer isto é preciso estar muito alerta à análise da comunicação, acreditar nas suas máximas e não "ser razoável acerca delas", *e agir* sobre o que se encontrou quando estiver realmente estabelecido o que se pensou que se observou. Isto ganha tempo.

Quando não se dá atenção minuciosa à análise da comunicação e aos relatórios ou quando os mesmos são falsificados por algum tempo ou os pontos maus não saltam à vista apesar de tudo, então aproxima-se do desastre financeiro.

Quando as receitas em si, começam a cair numa org ou organizações, usa-se então este dado – Promove-se primeiro e faz-se perguntas a seguir. Usa-se sempre promoção do tipo seguro, ampla e enorme, uma acção antiga com uma nova aparência; nunca se usa ideias arriscadas e não testadas. Agora, com *isso* a ser feito (e assegurando-se de que é feito e inspeccionando em pessoa o seu progresso dia após dia ou fazendo-o pessoalmente), começa-se a endireitar as linhas e o pessoal. Se a ideia da promoção é suficientemente grande e prática, ajudará a org a sobreviver

durante o período da reorganização e as receitas resultantes devem chegar mesmo antes do polícia ou do oficial de diligências baterem à porta. Tu então pagas-lhes com um sorriso na cara e a org reorganizada é agora capaz de entregar o serviço vendido.

O negócio promovido tem sempre um atraso. São necessárias seis semanas para obter a primeira resposta a uma revista ou a uma torrente de cartas. Pode levar cinco meses para inundar o local com dinheiro.

Nunca se pode promover demasiado cedo. Mas muitas vezes pode-se promover quase demasiado tarde.

Antigamente, a minha máxima sobre as finanças da org era "faz mais dinheiro do que eles conseguem desperdiçar". Mais tarde tornou-se "faz mais dinheiro do que eles conseguem desperdiçar e remenda-os para que possam entregar o serviço". Agora é "assegura-te de que fazem o suficiente, esconde algum dele e assegura-te de que eles entregam o serviço para que façam ainda mais".

As linhas de comunicação quando observadas inteligentemente e manejadas darão tempo suficiente para tornar a promoção frenética desnecessária. Promoção ordenada durante um longo período pode então ser feita. É a necessidade do dinheiro a curto prazo que requer a promoção de génio. Quanto menos tempo houver, mais génio é preciso.

Assim, a vigilância das linhas de comunicação e boa análise delas dá o tempo necessário para fazer promoção a longo prazo e manter as organizações em funcionamento antes de entrarem numa queda brusca e prolongada.

Tudo isto – evitar mirrar e a continuação da expansão – é a razão primária da existência do Director Executivo.

Para fazer isso o Director Executivo tem de ter as linhas de comunicação próprias e manejá-las.

Para além disto não existe nenhuma razão real para haver um Director Executivo ou as linhas de comunicação desse hat e para esse hat.

CSW

O Trabalho Completo de Staff é sempre exigido pelo Director Executivo quando se pede que tome qualquer decisão ou dê aprovação a qualquer coisa.

Isto evita erros.

Contudo, os pedidos para ter autoridade para sair do usual são perigosos quando se dá aprovação, porquanto estabelecem áreas como sendo diferentes e causam que a política varie e não se ajuste nas ligações.

Dados os padrões e programas inteligentes e existentes na org, uma pessoa estaria mais vezes correcta do que errada se recusasse todos os pedidos de autoridade ou mudanças de acção.

Portanto, embora se exija sempre *trabalho completo de staff* (CSW) em pedidos para decisões, uma pessoa tende a dizer "Não". Se começa a dizer "Sim", todo o programa começa a deslizar para uma confusão não funcional.

Muitos pedidos de decisão de um posto significam: 1) o posto está incorrectamente desempenhado ou 2) o hat do posto não é compreendido. Em ambos os casos, devem-se originar comunicados ou cartas executivas para obter dados acerca da pessoa e do hat. E deve-se reescrever o hat, educar ou transferir a pessoa.

RESUMO

As linhas de comunicação do Director Executivo são os transportadores de dados e de ordens e têm de ser bem manejadas. O tráfego tem de ser policiado e mantido dentro dos canais.

As linhas têm de ser manejadas com velocidade considerável. Mas, não importa a urgência com que se exija do Director Executivo, as decisões, ou acções têm de se fundar em dados completos.

Se as linhas do Director Executivo são boas, completas e bem manejadas, a posição torna-se muito fácil de se lidar e tudo correrá bem.

As emergências, em boas linhas, podem ser previstas pelo menos um ano com antecedência e manejadas muito antes de elas acontecerem.

Os verdadeiros e os únicos problemas nas linhas do Director Executivo provêm de relatórios incompletos ou aleatórios e de não se acreditar nos dados em bruto de receitas e estatísticas em alguma área e agir quando maus pontos são observados de forma constante.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 13 DE MARÇO DE 1965
PUBLICAÇÃO III

NÃO-REMIMEOGRAFAR
GERAL

DIVISÕES 1, 2, 3

A ESTRUTURA DE ORGANIZAÇÃO
O QUE É POLÍTICA?

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

Por isso, nunca ponhas uma pessoa com uma mau historial de estudo num posto-chave de executivo. Eles não podem perceber a política porque também não conseguem estudá-la.

Só se pode contar com pessoal com historial de estudo rápido, passagens rápidas pelos cursos, para pôr o padrão de uma organização ou departamento dentro e mantê-los a andar. Os outros estão demasiado embrenhados nos seus próprios problemas e são demasiado míopes para serem de alguma utilidade em produzir expansão rápida numa organização.

No entanto, tais pessoas, por vezes, têm utilidade, mesmo quando não são 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 se aperceberem de uma situação é, por vezes, uma vantagem, quando se exige bravura. Isto, porém, não desculpa que não se façam esforços para os tornar mais capazes, e à medida que elas amadurecem e adquirem mais experiência, também se tornam corajosas e mais rápidas e *seguirão* a política.

Seguir a política é uma questão de se aperceber de situações e conhecê-la suficientemente bem para aplicá-la correctamente à situação correcta. Quando não há política que abranja a situação, uma pessoa experiente e rápida pode facilmente estender a ideia da política geral, de forma a cobri-la, sabendo que ela não está coberta.

A pessoa lenta nunca captou sequer 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 e por isso age de uma forma qualquer.

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 redigida por funcionários que nunca ouviram um tiro disparado com ira. Por conseguinte, quase toda a política actual do governo é completamente tola. 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 nessa matéria e na situação real, só pode avançar seguindo as suas próprias políticas e discernimento. Esta é facilmente confundida com uma pessoa estúpida a agir contra política que é boa.

Porém, mesmo as políticas pouco inteligentes fornecem um largo acordo como base para a coordenação do trabalho e para que algo se passe numa 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 pode fortalecer as organizações.

É claro que a política brilhante baseada em experiência 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 *em* política, temos que agir.

Quando temos uma *vasta* esfera de acção organizacional, temos que dispor de política funcional que seja seguida. Pois só pela falta de política, boa ou má, e pelo seu não seguimento, permaneceremos pequenos, por definição.

NENHUMA POLÍTICA EXISTENTE RESULTA EM ORGANIZAÇÕES OU DEPARTAMENTOS PEQUENOS E IMPEDE A EXPANSÃO.

SE A POLÍTICA EXISTENTE, BOA OU MÁ, NÃO FOR SEGUIDA, ISSO CRIARÁ DEPARTAMENTOS OU ORGANIZAÇÕES CAÓTICAS E CAUSA O ENCOLHIMENTO.

BOA POLÍTICA, BASEADA EM SITUAÇÕES REAIS PELAS QUAIS SE PASSOU, BEM SEGUIDA, LEVA UM DEPARTAMENTO, ORGANIZAÇÃO OU CIVILIZAÇÃO À EXPANSÃO.

Quanto mais pequena é a organização ou departamento, menos política é necessária. De modo inverso, quanto menos política é usada, mais pequena se tornar a unidade da organização ou departamento.

Uma pessoa pode sempre presumir 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, os que se seguem.

A fórmula de expansão:

1. PROPORCIONAR BOA POLÍTICA.

2. TORNÁ-LA FÁCIL DE CONHECER.

3. SER ENÉRGICO EM SE ASSEGURAR QUE É SEGUIDA.

Esta é a fórmula de expansão mais generalizada 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 tornam-se insignificantes.

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 amplas forem as dimensões da actividade em questão (quanto mais pessoas forem abrangidas) maiores prejuízos podem resultar de não seguir a política.

Deste modo, as organizações ou companhias cuja expansão se detém misteriosamente precisam apenas de ter mais política, de disponibilizá-las mais ou de serem mais enérgicas em exigir que seja seguida.

A política é uma coisa que *guia*. É composta de ideias para fazer um jogo, procedimentos a serem seguidos nas 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 marinha tem o propósito básico de defender uma nação e os seus cidadãos e expandir o seu alcance, e se essa política é o princípio-guia por trás de todas as outras políticas, e se essas por sua vez, são desenvolvidas a partir de experiência, tornadas conhecidas e seguidas, então, por estranho que pareça, nem novas invenções nem novas filosofias de estado podem impedir a marinha de fazer o seu trabalho e expandir a nação. A Marinha dos Estados Unidos poderia muito bem ter ganho a guerra com o Japão nas suas seis semanas, se aqueles que a comandavam em Washington não fossem meros fantoches sujeitos 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, não por estatísticas em bruto de "bons serviços na marinha". Tinham sido treinados numa academia onde os princípios básicos de "boa marinha" e estatísticas brutas 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 pela política dos 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 no porão devido a uma próxima inspecção pelo almirante. Assim se tornou possível Pearl Harbor. Porém, os seres humanos aprenderam? Não. É verdade que Short, embora agindo segundo as ordens de Washington, foi afastado e acabou por ser julgado em tribunal marcial. Porém, King e Nimtz tomaram o comando de toda a marinha por mais quatro dolorosos anos de "promoções por capricho político" e "qual política?", derrotas em batalha após batalha, até que a

aviação fez mudar a maré da guerra, e o exército e a bomba atómica finalmente lhe puseram cobro. Agora a marinha realmente já não existe. Há alguns submarinos; alguns navios-patrulha. O resto está na reserva há bastante tempo. 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 uma marinha que valha alguma coisa – os oficiais a confraternizar com os marinheiros e os navios no ferro-velho. A marinha poderia ter cumprido 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 responsáveis, 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 um fracasso 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 é bom ou mau ter uma marinha. 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 serem bem sucedidos, sobreviverem e expandirem-se em influência têm 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 encolhem e tornam-se fracos – neste universo nada pode permanecer por muito tempo num estado estacionário. Na posse de um propósito básico potencialmente bem sucedido e aceitável para o ser, organização ou grupo, pode-se então formular 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 distracção dele, 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 feitos a este. Alguns procedimentos ou séries de acções, regras ou leis, foram concebidos em momentos de stress e alguns deles foram bem sucedidos. Aqueles que não foram bem sucedidos ou ajudaram a oposição eram *maus*. Os que foram 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 o impediam de prosseguir foram chamaram-se *ofensas*.

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

Portanto a *política* deriva de experiências bem sucedidas ao fazer avançar o propósito básico, dominando a oposição ou os inimigos, detendo as distracções e deixando que o propósito básico flua e se expanda.

A política que é estabelecida, sendo inventada independentemente da experiência de situações similares, ou é o resultado de grande previsão e é bem sucedida, ou é simplesmente estupidez, porque procura manejar situações que nunca existirão ou, se existirem, são insignificantes.

A política baseada unicamente em maus boatos, não verificados, que podem reflectir ou não condições reais existentes, ou que é estabelecida pela insistência de uma pessoa ou minoria levada por interesse pessoal, sem ter em conta o resto do grupo, é muito destrutiva, simplesmente porque não corresponde às condições existentes e como tal pode, *ela própria,* criar obstáculos ou distracções ao propósito básico. Um exemplo disto é a legislação feita por legisladores que, apesar de não estarem informados, agem devido a grupos de pressão, tumultos de minorias ou simples imprensa sensacionalista que não procura obter legislação, mas sim satisfazer o apetite de um público faminto por catástrofes.

Se a política, leis ou acções más, baseadas em boatos e não em factos em bruto, se tornam demasiado frequentes e generalizadas, então o propósito básico do ser, organização ou grupo torna-se ele mesmo disperso, abafado e esquecido, e o resultado é encolhimento, perda de poder, morte e esquecimento. Embora, quando a má política e as leis ordenadas por grupos de pressão tenham estado na ordem do dia, seja muitas vezes demasiado tarde para as extirpar todas dos livros e desenterrar o propósito básico, a acção de pôr de parte leis e políticas irreais, inaplicáveis e obstrutivas, inicialmente baseadas em boatos e fontes falsas, pode ter o efeito de rejuvenescer um ser, um grupo ou uma organização que começavam a morrer. O afastamento periódico de leis antiquadas e didácticas (mais do que de conceitos gerais e sub-propósitos) *deve* ser empreendido 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 pôr de parte 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. Porque ao deitar fora *muitas* lições poderíamos também despenhar o impulso para levar adiante o propósito básico, que “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, descrever a acção ou procedimento dessa parte do todo, de uma forma breve e decisiva, de modo a mantê-los em funcionamento para apoiarem o propósito básico. Também podem ser chamados PROPÓSITOS DE UMA PARTE DO TODO ou, como nós os utilizamos, propósitos de um posto, unidade, departamento ou organização, com uma função especial. Quando se ouve falar no PROPÓSITO do nosso hat, secção, unidade, departamento, organização ou divisão, estamos observar o SUB-PROPÓSITO de uma parte de todo o organismo, que é vital para a acção de levar adiante o PROPÓSITO BÁSICO do movimento. Na realidade, a pessoa pode nunca vir a saber o que o PROPÓSITO BÁSICO realmente é e conhecer apenas os SUB-PROPÓSITOS do seu próprio hat, secção, unidade ou departamento. No entanto, ao estudar os vários SUB-PROPÓSITOS de diversos hats ou secções, ela poderia provavelmente descobrir o SUB-PROPÓSITO do departamento; e ao estudar 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 o localizar ou não possibilitar relacioná-los todos num PROPÓSITO global, está 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) sem ser influenciado, b) com um aumento na sua esfera de acção, ou c) com uma diminuição no seu tamanho e influência.

Uma pessoa pode, até certo ponto, acrescentar mais e mais políticas, limitada apenas pela capacidade de as tornar conhecidas, e assim deixar uma organização ou um movimento: a) sem ser influenciado, b) com um aumento na sua prontidão de confrontar emergências, ou c) aleijado. A sabedoria contida na política e o facto de ter sido ou não uma solução de sucesso para qualquer confusão ou crise reais e possíveis, 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 fazer pouco caso da sabedoria e os seres e organizações foram desenvolvidos ou educados sem absolutamente 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 abundantes 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 impor políticas baseadas em boatos, 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 totalmente 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 e não sobreviver, como ignorar, abandonar ou desacreditar todos os propósitos básicos, sub-propósitos e políticas bem sucedidas. O cenário era de um caos indescritível, que nos enchia de protesto e desânimo. Se existia 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 tinham sido assim e de facto não precisavam de o ser.

A má gestão ou mau governo de uma pessoa, uma organização, grupo ou estado consistiria portanto em não fazer avançar 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 impulsionem os propósitos básicos e os sub-propósitos e refreiem acções ou ideias que os retardem; não reconhecer os verdadeiros inimigos ou opositores e não planear nem levar a efeito campanhas bem sucedidas para os manejar. Não levando a cabo qualquer destas acções, o indivíduo, grupo, organização, estado, civilização, raça ou espécie vacila, fracassa e morre.

Reconhecer o propósito básico, completá-lo com sub-propósitos para as partes do todo, conhecer e impor as políticas que trazem sucesso, localizar os verdadeiros inimigos ou opositores, e planear e levar a cabo campanhas para os vencer, afastar as distracções, recompensar o avanço do propósito básico e dos sub-propósitos e penalizar as acções que os retardam, fazem que o indivíduo, grupo, organização, civilização, raça ou espécie sobreviva, melhore, e viva em planos cada vez mais elevados.

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

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

1. Conceber, reconhecer, pôr à prova 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. Fazer com que estas políticas sejam seguidas.

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

O pessoal *só* pode ser escolhido por estatísticas brutas apoiadas em dados amplos contendo números. Se os dados em bruto são bons, então concluímos que o propósito básico está a ser impulsionado, pois está a ter sucesso. Os dados em bruto contêm já em si uma curva, pois são calculados em comparação com o sucesso da política básica. Portanto, a pessoa cujos dados em bruto são bons *deve* ter estado a impulsionar o propósito básico, e desta forma ou é um génio autêntico em originar ideias que o impulsionam, ou é um craque no conhecimento, aplicação e seguimento da política. De qualquer forma, ela vale todos os diamantes de Kimberley.

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

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

Destes dois tipos gerais de seres formam-se os níveis de comando de um movimento. Porém, eles nunca chegarão em absoluto a essas posições, se quem detém o poder usar outra coisa além de estatísticas para os julgar, já que o seu próprio sucesso causará intrigas suficientes para influenciar os níveis superiores contra eles, se nesses níveis superiores se usarem boatos fragmentados ou opiniões para manejar pessoal.

DADOS EM BRUTO significa dados reunidos mas que de outro modo não foram avaliados. Não estão "cozinhados" nem "condimentados" nem foram "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. "Quantos ou quão poucos e quanto ou quão pouco em quanto tempo?" Estes são os *únicos* dados que um 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 do exame", é tudo *inútil* para o oficial que decide quem promover ou quem pôr de lado. A sua decisão será errada na medida exacta em que deixe entrar a opinião e omita os dados em bruto.

Introduzir opinião na selecção de pessoal constitui um estudo de "quão louco se pode ficar". Quanto álcool pode um homem aguentar, quão aceitável socialmente é a sua mulher, ou o seu hálito, ou o seu gosto em matéria de gravatas, são tudo dados completamente desconexos. Pois, como pode uma pessoa nas altas esferas saber mesmo como é o ambiente, nesse instante, na base? Talvez aquela sala de conselho ou salão de música exija uma gravata cor-de-rosa, uma esposa ronronante e uma capacidade infinita para beber, mas é esse o ambiente da organização? Não! Talvez o ambiente da organização requeira alergia ao álcool, uma mulher leviana, um hálito a troglodita e gravatas fosforescentes. E talvez amanhã, o nível do Conselho, também exija o mesmo! O mundo muda, e não está a tornar-se mais suave. Apenas algumas pessoas o estão.

O teste do Psiquiatra ou o da escola são ambos redigidos e administrados por pessoas em torres de marfim que também não têm contacto com o ambiente real da organização. Por mais estatísticos que tentem ser, esses testes não têm valor absolutamente nenhum. Não são estatísticas que representam o desempenho de trabalho. São estatísticas de escola ou de laboratório. Constituem definitivamente dados "cozinhados". E quando são usados para obtenção de pessoal e promoção, queimam muitas carreiras. E ao porem "intelectuais" em posto, esturram muitas partes de uma organização, se não a organização inteira. Têm algum pequeno valor para determinar a rapidez ou lentidão da pessoa, mas as condições são demasiado irreais

e falta-lhes o nível de necessidade de emergência no ambiente real. É como simular uma queda de avião na cama. Não há sacudidelas. Por conseguinte são pobres (mas não os piores) como dados "cozinhados".

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

As estatísticas que representam acções e realizações são as únicas que constituem testes de capacidade justos, 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 resumidas por estatísticas.

Se queres reorganizar, tens que fazê-lo tendo o seguinte em mente: "Este posto (departamento, divisão) pode ser representado em estatística?" Qualquer corpo de pessoal como "a reserva de dactilógrafas" ou "os instrutores" deve poder ser dividido em indivíduos de uma forma ou de outra. Uma pessoa tem então três coisas que devem poder ser resumidas: a) o indivíduo, b) a parte, e c) o todo. Cada uma destas deve estar organizada de forma a poder ser examinada quanto a realizações ou falta delas. Só assim a organização será justa. Todas as outras formas são injustas, não distinguem os chefes nem os bons trabalhadores e sujeitam-nos à enturbulação dos preguiçosos e dos que "têm filosofias mais importantes que tratar".

Se usas outra forma, as pessoas são promovidas ou despedidas de acordo com boatos, maledicência ou vulgar fanfarronada, e cada uma destas coisas só têm riscos. Ao utilizá-las, destruímos impérios e todas as grandes civilizações que morreram, deveram-no ao facto de os boatos e as opiniões se terem tornado a causa principal de mudanças de pessoal.

É injusto para qualquer membro de staff decente ter uma organização que não pode ser resumida por receitas, trabalho ou tráfego relativos.

A maneira habitual de agir no passado morto ou moribundo, era pôr um tipo à cabeça e depois recompensá-lo ou fuzilá-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 cimo. Quando isto acontece, o sistema é inútil. Só por acaso as coisas correm bem. Portanto, o acaso é acrescentado aos boatos, como meio de decidir entre a promoção e a rua. Não admira que o asiático, membro da nossa mais antiga civilização, diga: "Destino!" para explicar tudo. Ele teve demasiados governantes que governaram ao acaso ou segundo boatos, ou não governavam em absoluto. E assim morreu o poder. Só quando podes descobrir quem fez o quê e porquê poderás ser justo. E só quando uma organização pode ser inteiramente examinada da cabeça aos pés, por meio de dados em bruto a respeito de quanto ou quão pouco se produziu, pode o indivíduo produtivo ser recompensado e o prejudicial ser posto de parte.

REALIDADE

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

Mas por maior que seja a perspicácia, 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 se deveriam emitir ordens sem dados, experiência e perspicácia. Os dados vêm da avaliação de acções e quantidades nas organizações. A experiência provém de ter trabalhado em situações semelhantes ou paralelas. A perspicácia vem da capacidade de observar ligada à coragem de ver e a inteligência para entender sem qualquer pensamento de importância pessoal.

Por isso a liderança mais saudável vem da experiência mais prolongada e conhecimento íntimo dessas ou de circunstâncias paralelas. À liderança que não possuir isto irá faltar juízo.

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

Para que uma organização comande outra, devem ser semelhantes.

Os problemas entre a Administração 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 conselho não é uma oficina de mecânica. Os maquinistas, ou procuram duplicar o conselho, ou recusam-se a fazê-lo. Se não duplicarem, recusam-se sempre a fazê-lo. Desta forma, só uma organização a funcionar segundo um esquema semelhante pode comandar o funcionamento de outra organização.

A organização comandada procurar sempre seguir o esquema da organização comandante e duplicar o que ela acha que são os elementos da mesma. Há uma grande tensão em todos os pontos de não duplicação. Esta tensão é ocasionada pelo esforço para duplicar. Se for frustrado, vai haver problemas ou avarias nesses pontos. Quando a organização subordinada é incapaz de duplicar o que acha que existe na organização superior, então sofre uma quebra de ARC de maior ou menor intensidade. Os padrões, a autoridade dos oficiais, as linhas de comunicação, tudo deve ser semelhante. O tamanho não tem importância neste caso. O padrão da organização, sim. Se a organização subordinada tiver esperanças de atingir alguma vez as dimensões da outra, e se os propósitos, padrões e políticas forem os mesmos, isso é suficiente. 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

Tudo quanto é necessário para expandir uma organização ou o seu negócio, dado um bom propósito básico e uma área onde se expandir, é o conhecimento da fórmula de expansão:

DIRIGE UM CANAL PARA A CONCRETIZAÇÃO, PÕE ALGUMA COISA NELE, AFASTA AS DISTRACÇÕES, AS BARREIRAS, O NÃO CUMPRIMENTO E A OPOSIÇÃO.

A fórmula básica do *Viver* (não da Vida) é:

TER E SEGUIR UM PROPÓSITO BÁSICO.

Assim, a expansão é um aumento do viver. Para aumentar o viver, elevar o tom e aumentar a actividade, só precisamos de aplicar a fórmula de expansão ao viver. Afasta do propósito básico as barreiras, o não cumprimento e as distracções, reduz 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 uma parte ou toda uma organização, é descobrir o propósito básico, descobrir ou emitir os sub-propósitos, indicar uma área para onde expandir e em seguida afastar dela todas as distracções, barreiras e não cumprimentos do propósito básico e dos sub-propósitos, pôr alguma coisa nos canais que aumente os impulsos existentes, e a expansão começará. Será bem sucedida na medida em que o propósito básico for bom, os sub-propósitos reais e as políticas baseadas em experiência real e interpretadas por pessoas que encaram os mesmos problemas correntes.

Daí em diante, apenas pelo processo de remover barreiras, distracções e não cumprimento, a expansão pode ser acelerada a um ponto que esmaga todos os esforços hostis para a conter, e o resultado é extremamente gratificante em termos de expansão rápida. Parece totalmente mágico. Porque a vida surge instantaneamente.

Temos que nos lembrar de *canalizar* um propósito básico. Um canal tem duas margens, uma de cada lado. Estas devem existir numa organização. Devem consistir em disciplina aos que distraem ou desencaminham ou vagabundeiam, ou ajudam a oposição ou suprimem o propósito básico ou os sub-propósitos, ou os que não parecem capazes de aprender ou obedecer a política e ordens. A disciplina só deve ser dirigida às pessoas acima citadas, e quando é exercida ao acaso ou não serve para canalizar, então é ela própria uma distracção ou uma barreira e ocasionará não cumprimento. Mas, quando se encontra totalmente ausente, a força é deixada andar sem direcção 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 os outros os impeçam de trabalhar ou de agir ou de cumprir e ter as suas próprias tarefas feitas.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 29 DE MARÇO DE 1965
PUBLICAÇÃO II

NÃO-REMIMEOGRAFAR
GERAL

ADMINISTRAÇÃO

FLUXOS E EXPANSÃO
O SISTEMA DE FLUXO RÁPIDO

Introduzimos muitos princípios novos de administração em cartas de política recentes. Aqui está um que, se não fosse escrito, causaria mistério.

Trata-se do princípio de fluxos de tráfego que agora usamos. Chama-se SISTEMA DE GESTÃO DE FLUXO RÁPIDO.

Um ser que controla um fluxo de tráfego ou de actividade deveria deixar o fluxo correr até que necessite de ser reforçado ou indique que vai ocorrer uma turbulência, e só então inspeccionar a parte do fluxo que deve ser reforçada ou está a ficar enturbulada, e inspeccionar e agir apenas sobre esse fluxo.

Este princípio funcionaria da seguinte forma com uma comissão de três pessoas: a comissão não funciona como um corpo. Cada um dos membros actua individualmente em três esferas de influência (três tipos de fluxo). Não existe acção (colectiva) da *comissão* até que um dos três membros necessite da cooperação dos outros dois para reforçar grandemente um fluxo, ou até que os dois outros, por observação, vejam que o terceiro está a ir à deriva. Só nesses casos a comissão actua como comissão. Por outras palavras, os três membros ocupam-se cada um das suas tarefas independentes até que haja uma alteração numa das suas três esferas, e *então* actuam. Tirando isto, os fluxos de ordens e acções são independentes. O não agirem desta forma é a razão de as comissões terem adquirido a reputação de serem incapazes e uma perda de tempo.

Para executar isto, uma pessoa precisa naturalmente de outro princípio: o dos indicadores.

Um indicador é alguma coisa que assinala a aproximação de uma mudança em vez de descobrir que a mudança já está presente e confirmada.

Isto provém da audição. Um auditor audita enquanto as coisas correm suavemente. Sabe quando vão *começar* a deteriorar-se ou a mudar, devido a um indicador. Age ao ver o indicador. Não espera que ocorra o colapso ou uma mudança total no preclear para *depois* examinar e agir. O preclear poderia ser auditado até um beco sem saída ou um bom processo, que estava a melhorar o caso, ser negligenciado, se

um auditor não pudesse PREVER pelos indicadores, como as coisas estavam a ir antes de irem pelo ar.

Na supervisão de um certo número de secções ou departamentos isso funcionaria desta forma:

A pessoa encarregada não examina *cada* acção ou decisão nas linhas. Se todos os comunicados de todas as actividades tivessem que passar pelo seu par de mãos, o volume seria demasiado e haveria obstrução. As "costas largas" do executivo estariam demasiado sobrecarregadas e isto *deteria qualquer expansão* das actividades porque o executivo se sentiria sobrecarregado, embora de facto não estivesse a realizar nada de especial. Os fluxos que *necessitavam* de ser observados estariam soterrados num pesado volume de fluxos que não precisavam de observação.

Em vez disso, o princípio dos fluxos diz-nos que o executivo deveria ter INDICADORES por estatísticas, tais como os gráficos do OIC, em todas as partes da actividade em cada semana, e agir apenas com base no comportamento dos gráficos.

Se um gráfico descesse, o executivo não esperaria que essa área se desmoronasse antes de a inspeccionar. Numa altura de queda ligeira, o executivo deveria examinar todos os planos, tráfego e comunicados da área que está a decair e desenterrar a *verdadeira* razão da descida. Se o assunto exige um remédio simples, deve ser corrigido. Mas se o gráfico continua a descer, o executivo não só seria avisado pelos indicadores do OIC, mas saberia, tendo inspeccionado antes, o que teria que fazer numa escala mais drástica para pôr o gráfico a subir de novo.

Tem de se usar o sistema do OIC bem como tratar todos os dados e pô-los a circular entre os executivos de uma org antes de este sistema funcionar.

Se o sistema do OIC for posto totalmente em vigor, o executivo pode então (e *só* então) largar as linhas de comunicação e deixar fluir o tráfego.

Ele depois apenas precisa de:

1. Manter-se alerta e corrigir o dev-t (fora de linha, fora de política, fora de origem e não-cumprimento),

2. Ficar de olho nos gráficos semanais do OIC,

3. Encontrar no OIC as tendências ascendentes, inspeccionar e descobrir o que está a funcionar tão bem, para poder relatá-lo,

4. Estar atento a qualquer queda ligeira, inspeccionar a actividade e corrigir o assunto, e

5. Passar a maior parte do seu tempo a fazer que o seu próprio trabalho seja executado (visto que os executivos *de facto* têm trabalho além da supervisão).

A única coisa que ele não deve fazer é "tornar-se razoável" em relação às quedas ligeiras ou subidas acentuadas e não actuar de forma a realmente parar o declínio ou reforçar a subida. Os erros fatais são: a) pensar que sabe quando não inspeccionou minuciosamente, b) não acreditar no gráfico e nos indicadores, e c) não agir. Fazer os pontos de 1 a 5 diz-nos quem é um executivo e fazer os pontos a), b) e c) diz-nos quem não o deveria ser.

Se este sistema estiver em vigor, a org só pode subir em flecha.

Chamaremos a isto o SISTEMA DE GESTÃO DE FLUXO RÁPIDO.

É uma arte muito precisa. É como auditar. Prevêem-se as quedas bruscas e prolongadas e reforçam-se as tendências para subir em flecha.

Não pode falhar. Se for feito completamente.

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
PUBLICAÇÃO III
REVISTA A 29 DE AGOSTO DE 1990

NÃO-REMIMEOGRAFAR
GERAL
AFIXAR JUNTO DO NOVO
ORGANIGRAMA
ENVERNIZADO OU
REIMPRESSO

ORGANIZAÇÃO:
O TRAÇADO DA ORGANIZAÇÃO

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

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

Quando olhas para os nomes dos departamentos, podes ver o que falta na tua própria vida.

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

Quando olhas para os nomes das divisões, vês o que um Ciclo de Produção deve ser neste universo, para obter sucesso. Ao estudar isto compreendes 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, adapta-se a qualquer grupo de qualquer tamanho.

O problema que me foi apresentado ao derivar este organigrama, foi como superar as contínuas mudanças devidas à expansão e aplicá-lo a organizações de dimensões diferentes. Este organigrama vai de uma pessoa a milhares delas sem 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 técnica, nas Divisões de Técnica e Qualificações (exceptuando, apenas, o auditor de staff para o staff e os membros de staff de 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 organigrama 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 mesma 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 organigrama resolve.

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

Cada pessoa *neste* organigrama 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 numa carta de organização (que é o que o Homem geralmente faz) é refreada pela fórmula de que 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 cinco vezes mais do que todas as outras divisões.

Ao expandir-se, cada departamento adquire sete secções, cada secção adquire depois sete sub-secções, cada sub-secção adquire sete unidades.

No momento desta emissão, encontramos a própria Cientologia mesmo no fim do seu Ciclo de Disseminação (Divisão 2) e mesmo 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 ajustaremos 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, onde nos encontraremos todos num plano mais elevado.

Este padrão estará provavelmente em uso durante muitíssimo tempo.

Este organigrama é uma das *pouquíssimas* coisas em Cientologia que não são completamente novas. Foi tirado de uma organização antiga e eu aperfeiçoei-o com base em 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.

O teu maior interesse neste organigrama são, é claro, os seus níveis.

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

O nosso Organigrama 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 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, ponham mãos à obra e 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 Compilações e
Pesquisas Técnicas de LRH

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 15 DE JANEIRO DE 1966
PUBLICAÇÃO I

REMIMEOGRAFAR
HATS DE SECRETÁRIOS
EXECUTIVOS
HATS DE SECRETÁRIOS

MANTÉM A FORMA DA ORGANIZAÇÃO NÃO OCASIONES CONDIÇÕES DE PERIGO

Enquanto os executivos não mantiverem firmes a forma e os canais da organização, os seus próprios postos e a organização estarão em confusão. Pior ainda, deixarão de existir.

Os executivos devem insistir nos privilégios e responsabilidades dos seus postos e não permitir que se faça bypass nem maus encaminhamentos.

Toda a organização funciona com base em estatísticas. Não funciona com base em rumores. Quanto mais se seguem as estatísticas e menos se escutam os rumores, melhor irão as coisas.

As ordens são emitidas para formar a organização e melhorar as estatísticas e é tudo. Não há outra razão para ordens, chits e transtornos. As acções que não aumentam as estatísticas devem ser eliminadas. As ordens irrelevantes e as chits que não tiverem nada a ver com as estatísticas nunca devem ser emitidas.

Para manter a forma da organização é vital que:

1. As actas do Conselho Consultivo só emitam ordens aos secretários e só em relação às estatísticas divisionais brutas tal e como são.

2. Os Secretários Executivos só dêem ordens e emitam chits aos secretários.

3. Os secretários só dêem ordens e emitam chits aos directores.

4. Os directores só dêem ordens e emitam chits aos oficiais de secção.

5. Os oficiais de secção só dêem ordens e emitam chits aos encarregados ou, se não os houver, ao staff directamente sob as suas ordens.

6. Os Secretários Executivos e os secretários podem passar chits uns aos outros.

7. Os directores podem fazer pedidos e chits só através dos secretários, quando estejam a cruzar divisões.

8. Qualquer pessoa pode apresentar a ética uma chit de Trabalho Posto em Perigo sobre seja quem for. Esta, no entanto, é normalmente apresentado

sobre um superior imediato e só quando foi violada política explícita por uma ordem ou chit sobre o posto da pessoa, e apenas quando essa ordem ou chit pode piorar as estatísticas.

9. Quando tudo o mais falha, faz uma petição ao Gabinete de LRH.

AS SEC ED

As Sec ED publicadas pelo Conselho Consultivo só podem mudar secretários como pessoal. Podem aconselhar os secretários sobre o pessoal, mas não podem demover, transferir nem despedir o pessoal de um secretário (excepto ao limpar a organização de membros temporários, o staff que não passou em Revisão no Estatuto I de Staff).

As ordens do Comité Consultivo dirigidas ao Gabinete de LRH para obter uma Sec ED vão sempre via Conselho Consultivo. Mas, uma vez mais, um Comité Consultivo só pode dar ordens aos directores e não pode demover, transferir ou despedir o pessoal de um director.

Um director deve dar ordens aos oficiais.

Os oficiais devem dar ordens aos encarregados.

Quando há pessoal atribuído directamente a um executivo, tal como um secretário pessoal, é claro que ele pode dar ordens ou emitir chits directamente a essa pessoa, visto que não há escalão de comando.

RAZÃO

As condições de perigo manejam-se fazendo bypass. Quando é atribuída uma condição de Perigo, o superior pode fazer bypass a qualquer pessoa para que o trabalho seja executado, e fá-lo.

As condições, em sequência, são:

6. Poder
5. Mudança de Poder
4. Afluência
3. Normal
2. Emergência
1. Perigo
0. Não-Existência.

É verdade acerca de todas as condições que, se aplicas uma inferior àquela em que estás, cais na condição imediatamente inferior. Se aplicas a Fórmula de Operação Normal quando estás em Afluência, de certeza que desces até Emergência.

Portanto, se estás em Condição de Normal ou Emergência e começas a fazer bypass, em breve descerás até à condição de Perigo (as estatísticas descem a pique) e alcançarás a única condição abaixo de Perigo, que é Não-Existência.

Deste modo, quando fazes bypass estás a sugerir que a condição é de Perigo, quando não é. E fazes cair a organização ou uma parte dela em Não-Existência.

Portanto, não faças bypass a não ser que estejas em condição de Perigo. Uma condição de Perigo existe quando as estatísticas estão em Emergência contínua ou numa queda muito brusca. Se uma condição de Perigo existe, maneja a situação, faz bypass a toda a gente que seja necessário, mais ao pessoal que a ignorou. Porém, se estás sempre a fazer bypass (os Secretários Executivos a dar ordens a directores, os secretários a dar ordens a oficiais, os directores a dar ordens a membros de staff em geral), estás a sugerir que há uma condição de Perigo e obténs Não-Existência da secção, departamento, divisão ou de toda a actividade.

Moral: Um superior só deve fazer bypass do canal de comando, quando existe uma condição de Perigo; logo, se estás apenas em Emergência ou em Operação Normal ou mesmo em Afluência, NÃO FAÇAS BYPASS, senão esmagas as estatísticas.

RESUMO

Aprende bem o teu organigrama.

Faz que o teu staff o aprenda.

Maneja a organização unicamente por estatísticas.

Dá ordens só aos teus subordinados imediatos.

Não faças bypass (a não ser na condição de Perigo).

Não sugiras que há uma condição de Perigo que não se reflecte no gráfico.

Mantém a organização firme conservando firmes as suas linhas e canais de comando.

E tu vais prosperar e expandir.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 19 DE JANEIRO DE 1966
PUBLICAÇÃO III

REMIMEOGRAFAR
HATS DE EXECUTIVO

CONDIÇÃO DE PERIGO: RESPONSABILIDADES DE DECLARAR

BYPASS = Saltar o terminal apropriado numa cadeia de comando.

Se declaras uma condição de Perigo, é claro que tens de fazer o trabalho necessário para manejar a situação que é perigosa.

Isto também é verdade ao contrário. Se começares a fazer o trabalho de um posto em bypass, é claro que vais inadvertidamente causar uma condição de Perigo. Porquê? Porque desarmas as pessoas que deveriam estar a fazer o trabalho.

Além disso, se habitualmente fazes o trabalho de outros em bypass, vais, é claro, herdar todo o trabalho. Esta é a resposta para o executivo com excesso de trabalho. Ele ou ela está a fazer bypass. É tão simples quanto isto. Se um executivo habitualmente faz bypass, então ele ou ela irá ficar com excesso de trabalho.

A condição de Não-Existência também vai ocorrer.

Portanto quanto mais um executivo faz bypass, mais ele trabalha. Quanto mais ele trabalhar num bypass, tanto mais desaparecerá a secção em que está a trabalhar.

Assim, ao trabalhar em bypass inadvertidamente ou propositadamente o resultado é sempre o mesmo: a condição de Perigo.

Se tens que fazer um trabalho em bypass tens de declarar a condição e seguir a fórmula.

Se declaras a condição, tens também de fazer o trabalho.

Tens de conseguir com que o trabalho seja feito competentemente, através de nomeação nova ou transferência ou treino ou revisão de caso. E a condição não termina quando terminam as audiências. Está terminada quando essa porção da organização recuperou de uma forma visível estatisticamente.

Portanto há responsabilidades importantes ao declarar uma condição de Perigo. Estas são excedidas em incomodidade pelo facto de que se NÃO se declarar uma sobre as funções abaixo de nós que estão a ir mal, isso muito em breve far-nos-à pagar com língua-de-palmo quer queiras quer não. E quer seja declarada ou não, tu entrarás pessoalmente numa condição de Perigo.

Aqui está o mal, e ali está o pior. A nota agradável sobre isso é que se a fórmula for aplicada, terás uma boa oportunidade de não só subir de novo mas também de ser maior e melhor que nunca.

E é a primeira vez que isso acontece a um executivo que começou a longa descida. Há esperança!

Há mais uma nota a acrescentar acerca da condição de Perigo. Estudei cuidadosamente se os Boletins do HCO, as cartas de política e as acções feitas por mim eram bypass. E uma procura de estatísticas refuta-o, tal como quando eu dou a maior atenção a todos os escalões de uma organização, onde quer que esta esteja, as suas estatísticas sobem e quando não o faço estas caem. Por conseguinte, temos de presumir que o conselho não é um bypass, nem o é uma ordem geral dada por mim.

Onde houver desacordo num canal de comando que estou a tentar levar avante, então ocorre um bypass.

Portanto, podemos assumir baseando-nos correctamente em experiência e estatísticas que uma condição de Perigo ocorre só quando existem desacordos fundamentais num canal de comando.

Se tu mesmo puseres a descoberto as pessoas que estão em desacordo de entre aquelas que estão sobre as suas ordens, desimpedirás as tuas linhas de comando.

A secção de Revisão pode sempre encontrar desacordos quando eles existem, com um E-Metro.

Quando se declaram condições de Perigo, o executivo declarante deveria fazer um esforço para encontrar o desacordo com ele, com a política, a organização ou Cientologia, como uma acção de revisão básica, nas pessoas que se determinou serem responsáveis pela condição de Perigo. Os únicos erros são não procurá-los e não encontrar todos os desacordos que a pessoa tem no tema dos seus superiores, posto, política, tecnologia e ordens.

Esta é a razão pela qual se pode esperar que uma pessoa com uma classificação baixa num exame de liderança ponha em perigo quaisquer lugares onde esteja. Os seus desacordos são demasiados e ele não executa as coisas e desse modo secretamente põe o seu superior a fazer bypass e uma condição de Perigo ocorre inevitavelmente.

Não é necessário que ocorra.

Agora temos os dados.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 1 DE FEVEREIRO DE 1966
PUBLICAÇÃO II

NÃO-REMIMEOGRAFAR
GERAL
HATS DE SECRETÁRIO
EXECUTIVO
HAT DE COMUNICADOR
DE LRH

DIVISÃO EXECUTIVA
CONDIÇÕES DE PERIGO

INSPECÇÕES DOS SECRETÁRIOS EXECUTIVOS, COMO FAZÊ-LAS

Um Secretário Executivo que não dá uma volta pelas suas divisões de vez em quando para ver o que se passa, pode cometer muitos erros.

As inspecções são desejáveis. Mas quando um Secretário Executivo faz uma, em geral emite uma ou duas ordens; e se isto é feito sem a presença do secretário dessa divisão, é um bypass e, quer se queira quer não, inicia-se a fórmula da condição de Perigo, podendo destruir essa secção ou departamento ou mesmo essa divisão.

Um superior pode inspeccionar, conversar, dar conselhos, mas nunca deve emitir uma ordem em bypass a não ser que queira manejar uma situação perigosa e começar a fórmula. Porque a fórmula entra em operação, não obstante, quando se começa um bypass.

A forma de inspeccionar, portanto, é reunir os superiores e dar uma volta, emitindo ordens apenas ao superior imediatamente abaixo de si nos canais de comando, nunca ao staff dele.

Exemplo: O Secretário Executivo do HCO quer ver se os livros foram bem guardados. Pode ir rapidamente ver sozinho, contanto que não sejam emitidas ordens. Ou o Secretário Executivo do HCO pega no Secretário de Disseminação e no Director de Publicações e no Encarregado da secção de livros e vai ver. E se o Secretário Executivo do HCO quer que se faça qualquer alteração, a ordem é emitida apenas ao Secretário de Disseminação.

É uma grande tentação a de dizer ao Encarregado de Livros como e onde pôr isto e aquilo, pois um Secretário Executivo do HCO tem normalmente este posto por ser mais inteligente e ter mais conhecimento sobre uma org. Porém, se quiser dar um conselho ao Encarregado de Livros, seria melhor que tivesse o resto da cadeia de comando ali e falasse com o superior logo abaixo de si.

Ficarias surpreendido com o número de tendências aleatórias que um “superior de tipo superior” como um Secretário Executivo pode criar com alguns comentários

que ignoram os canais de comando, e a salgalhada que pode ser criada para um secretário ou director, por mais sensatos que sejam os comentários.

Os Secretários que dão ordens aos oficiais de um director na ausência do director ou, pior ainda, ao staff de secção sem o director ou oficial dessa secção estarem presentes, estão a pedir e a causar sarilhos desse modo.

Pode destruir-se uma secção ou todo um departamento por meio de linhas de comando descuidadas. Não se trata apenas de fazer a coisa "correcta". Seguir os canais de comando é uma coisa vital, pois ninguém pode desempenhar o seu trabalho se o seu superior lhe está a fazer bypass. Ele sente-se rebaixado, e a fórmula da condição de Perigo começa a desenrolar-se.

A forma correcta de encaminhar uma ordem para uma pessoa dois ou três níveis abaixo de ti no canal de comando, é dá-la à pessoa abaixo de ti para que a transmita à outra, e assim por diante.

Se tens de dizer ao Director de Serviços Técnicos para fazer o seu Oficial de Alojamentos afixar uma lista de casas no quadro de avisos, de qualquer forma não tens um Director de Serviços Técnico, senão ele tê-lo-ia feito como uma coisa natural. Portanto uma ordem num caso tão evidente não é a comunicação correcta. A comunicação correcta é uma chit de ética sobre o Director de Serviços Técnicos por não ter afixado o alojamento disponível no quadro de avisos.

Um superior inteligente é superior porque é mais inteligente. Porém, quando isto não é verdade e tens um subordinado que é mais inteligente, tem-se uma situação intolerável quando o superior interfere. Se um superior lento interfere constantemente fazendo bypass, esse é o caminho mais seguro para começar um motim. E um superior que não inspecciona nem manda fazer inspecções não sabe o que se está a passar, e por isso parece lento aos seus subordinados que sim examinaram as coisas.

O caminho mais seguro, em todo o caso, é emitir ordens que sejam muito standard, em política e evidentes e emiti-las à pessoa seguinte nos canais de comando, e numa data futura inspeccionar ou mandar inspeccionar. Se na inspecção se encontra não-cumprimento de uma ordem standard e em política, a pessoa pede imediatamente uma audiência para o seu subordinado imediato na linha que recebeu a ordem.

Aqui está um exemplo extremamente simples: O Secretário Executivo da Organização vê a estatística da Divisão Técnica em baixo, emite uma ordem ao Secretário Técnico: "Faz subir imediatamente a estatística divisional bruta". Ora, nada podia ser mais claro nem mais standard. Passadas duas semanas o Secretário Executivo da Org olha para a estatística, vê que ela está ainda mais baixa e pede uma audiência para o Secretário Técnico por não-cumprimento ou um Comité de Evidência para obter todas as provas sobre o assunto.

Isto é praticamente o mais básico que pode haver com relação a uma inspecção, uma ordem e uma acção posterior, todas por um superior, sendo a inspecção feita pelo OIC e reportada por gráficos.

A vida na realidade é muito simples, e uma organização é hoje um mecanismo muito elementar.

É fácil dirigir uma organização, contanto que a faças funcionar e manejes as coisas nela que se recusam a funcionar.

O que por vezes desconcerta um Secretário Executivo é a aparente falta de vontade de funcionar de uma secção. Porém, isto fica tão baixo nos canais de comando que as informações sobre o assunto não chegam facilmente ao topo.

O que há a fazer, sempre que possível, é inspeccionar as coisas pessoalmente ou fazer inspeccionar. Encontram-se por vezes as coisas mais ridículas.

Exemplo: A estatística dos Livros Expedidos está mesmo em baixo. Uma pessoa dá ordens, dá sermões e põe-se a discutir para tentar fazer que os livros sejam expedidos. Faz verificar a quantidade de livros. Está OK. Faz verificar os materiais de expedição. Estão bem. Existe um Funcionário de Expedição no organigrama. Porém, as ordens passadas ao Secretário de Disseminação simplesmente nunca levam à expedição de livros. Por fim reúnem-se o Secretário de Disseminação, o Director de Publicações e o Encarregado de Livros e levam-se todos à Expedição. Vejam só! Têm estado a construir uma máquina que embala os livros correctamente quando se faz rolar uma pedra num banco! (Isto aconteceu realmente em D.C. por volta de 1958). Levou um mês a construir e levar outro a acabar e todos nessa divisão estão convencidos de que é a solução. A ordem? “Desmontem essa máquina e comecem a embalar livros à mão. E quero o trabalho em atraso desaparecido dentro de uma semana”. Dada ao Secretário de Disseminação, é claro, diante de toda a gente para o seu próprio bem. E emite a ordem por escrito o mais depressa possível.

Portanto como vês, tens de inspeccionar as coisas, porque o que parece lógico e bom aos subordinados pode ser completamente tolo. Lembra-te que é por isso que eles são subordinados e têm superiores.

Francamente, não podes adivinhar o que pára algumas coisas. Tens de olhar. Muitas vezes podes resolvê-las por eles. Mas resolve-as com o seu acordo e pelos canais de comando, se queres que seja feito.

Não podes estar sempre sentado numa torre de marfim a emitir ordens. Tens de conhecer o terreno e o negócio.

Durante um período de quinze anos de gerência activa destas organizações adquiri uma ideia bastante boa do que pode acontecer numa delas. E do que lhe pode acontecer.

Tento estar certo mais vezes do que errado. Não tento ser perfeito porque os melhores planos de uma pessoa vão com frequência por água abaixo. Tento fazer o que pode ser feito. E exerço um bocadinho mais de pressão sobre a organização do que o que ela pode verdadeiramente realizar.

Inspecciono. Ficarias surpreendido com o número de vezes que o faço e com o que encontro.

Por vezes parece às pessoas que eu uso uma bola de cristal para tomar as acções que tomo, porque não vêem uma forma possível de os dados me terem alcançado.

Esquecem-se de quantas linhas mantenho em funcionamento. E também actuo de facto sobre um “sexto sentido”.

Por exemplo, todos os resumos de contas hoje em dia são feitos para os governos, não para a administração. Um gestor tem de desenvolver um sexto sentido em relação ao estado financeiro da organização. Uma pessoa tem de poder saber quando as contas estão altas, as receitas inadequadas e saber quando promover energicamente e ganhar tempo com os credores, mesmo sem dados de Contabilidade ou com dados contrários que se verifica serem falsos.

Hoje, com o OIC, é fácil. Porém, dirigi organizações sucessivamente durante anos sem OIC, apenas sentindo a situação financeira. Em teoria, as Contas mantêm-te bem informado. Na realidade erram muitas vezes ao arquivar as contas por cobrar e até mesmo ao depositar dinheiro.

Existem muitas coisas que uma pessoa pode sentir, com OIC ou sem ele.

O que há a fazer é inspeccionar ou fazer inspeccionar a área que sentes que está mal.

Hoje disponho de Comunicadores de LRH. Eles estão a impelir os projectos até onde se pretende. Também me podem dizer porque é que os projectos não podem ser completados, porque eles olharam.

Um Secretário Executivo ou um secretário tem as Inspecções e Relatórios do HCO e uma máquina de tempo para verificar o cumprimento. E assim deve ser.

Mas nada substitui a inspecção pelo próprio ou para o próprio.

E o Secretário Executivo que pensa que tem um trabalho de secretária está a ser muito ingénuo. A organização funcionaria melhor se os Secretários Executivos não tivessem cestos de entrada.

Se um Secretário Executivo olhasse para as estatísticas como um gato esfomeado olha para a toca de um rato e as inspeccionasse com fúria de cada vez que uma delas baixasse ou permanecesse em baixo, a organização expandiria e prosperaria.

Contanto que se façam inspecções.

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

REMIMEOGRAFAR
HATS DE SECRETÁRIO EXECUTIVO
HATS DE SECRETÁRIO
HAT DE COMUNICADOR DE LRH
HATS DE DIRECTOR

DADOS SOBRE A CONDIÇÃO DE PERIGO,

PORQUE É QUE AS ORGANIZAÇÕES SE MANTÊM PEQUENAS

O tamanho de uma organização depende desta lei:

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

Se realmente compreenderes este princípio e o usares de forma correcta serás capaz de ter uma grande organização.

Existem outros factores, tais como: 1) quão desejável e qual a qualidade do serviço ou produto, 2) a promoção competente dos mesmos, 3) a capacidade dos chefes de grupo na organização para tomarem a responsabilidade que foi abandonada e 4) o seguimento à risca e a compreensão das políticas da organização e dos seus grupos.

Porém, a principal lei que controla isto é a dada acima. Quando uma pessoa não sabe isto e não o aplica, tem uma organização pequena e meio falida, que sobrecarrega toda a gente com trabalho e paga mal.

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

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

a. O governo procura dirigir o indivíduo, e

b. O socialismo destrói as empresas.

No momento em que escrevo a presente, a diferença de prosperidade (e existe uma, a Rússia está actualmente a morrer de fome) entre a democracia dos EUA e da Inglaterra e o Supersocialismo da Rússia reside no facto de no Ocidente ainda haver empresas e no Leste (Rússia e China) já as terem abolido. A Rússia procura dirigir o indivíduo. Tem herdades colectivas, etc., mas não deixa os gestores em paz a gerir e governa os seus trabalhadores.

Na medida em que a Inglaterra e os EUA impuserem taxas sobre o indivíduo e procurarem governá-lo, diminuirão de tamanho.

A Inglaterra, no momento em que escrevo a presente, está a sofrer a queda de todo o seu império apenas porque está a fazer bypass ao gestor e ao governador e a procurar governar os indivíduos por meio de taxas sobre o rendimento, "benefícios", etc.

Os EUA estão a ponto de cair aos pedaços. Como todos os grandes países em decadência, nunca pareceu tão bem como quando está para cair. Os Estados Unidos estão a fazer bypass aos estados, às empresas dos EUA, e estão portanto a pôr os governadores, gestores, estados e empresas em condição de Perigo. Isto, se não for reparado, destruirá estados e empresas e produzirá o colapso dos sub-grupos dos quais depende o grande grupo chamado EUA, 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 está, evidentemente, ele próprio, em não-existência. Desta forma o bypass pelos chefes de uma grande organização dos chefes das suas pequenas organizações internas funciona na direcção da Não-Existência. É realmente muito simples.

Para levar uma organização a encolher, tudo quanto temos de fazer é fazer bypass aos sub-grupos e dirigir apenas os indivíduos, e a organização desmorona-se ou continua a lutar num quase-colapso; NÃO IMPORTA QUÃO BRILHANTE SEJA O SEU GESTOR OU QUÃO ARDUAMENTE TRABALHE, OU QUÃO BRILHANTE SEJA O STAFF OU QUÃO BOM O PRODUTO, ao violarmos a lei do segundo parágrafo causaremos a decomposição da mesma.

Fantástico, não é?

Tudo o que uma pessoa tem que fazer para que uma organização cresça é aplicar a lei de que uma organização grande é composta por grupos. NÃO é composta por indivíduos.

A prova absoluta disto é que numa pequena org se observa que cada pessoa lá, usa todos os hats. É uma casa de loucos, de esforços individuais cruzados. Mostra-me uma org que permanece pequena e eu indicar-te-ei uma org onde cada membro de staff usa todos os hats desse lugar. Eles não podem crescer porque violam a lei de que uma grande organização é composta por grupos.

A Rússia, que ainda ontem se espalhava pelo mundo, começou a perder terreno e o seu império começou a encolher. 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 mesmo imposto sobre os rendimentos. É mais provável que abata a tiro o chefe da Geórgia se as estatísticas dele de facto sobem, pois ele será considerado então, por um governo central paranóico, como suficientemente capaz para se tornar numa ameaça. A Rússia em tempos governava através das células e fê-lo enquanto se expandia. Agora tem impostos sobre o rendimento! A Rússia expandiu-se apesar da má gestão somente porque era composta por células e colectividades, mas foi demasiado longe e apagou completamente o indivíduo; por isso, embora esteja a crescer, está a morrer de fome. Os seus grupos dedicavam-se principalmente à política, não à produção, o que de qualquer forma é uma fragilidade dos governos. Porém, o grupo básico é composto de indivíduos. (Por amor de Deus não digam isto à Rússia,

porque não queremos que ela cresça – digam-lhe que deve governar os seus indivíduos individualmente e assim desaparecer! Digam aos Estados Unidos, se quiserem, mas isto apenas porque nenhum presidente ainda escutou outra coisa que não fosse as suas sondagens 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 querido 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, fazendo bypass às colónias controladas pela companhia. Então o "Império" começou a desmoronar-se porque nunca fora um império político mas sim comercial. Como império político fracassou uniformemente até que há cerca de 350 anos começou a dar "alvarás" a empresas para governarem as colónias. Então tornou-se um "império". Quando começou a fazer bypass aos chefes das suas companhias e a instalar governadores controlados pela Coroa, e em seguida a fazer bypass destes, deixou de ser um império inglês e hoje parece que em breve nem sequer restará uma Inglaterra. Não podia controlar nem sequer uma colónia desde o momento em que começou a governar os cidadãos coloniais individualmente, fazendo bypass às companhias coloniais.

Podes usar o mesmo argumento que eles usam. Que "concentrar-se apenas nos grupos é infernizar a vida do indivíduo". Marx usava essa linha de raciocínio. Bem, não é verdade. Quando o grupo se torna demasiado grande, o indivíduo nele, aguentando toda a pressão do estado, sofre. O inverso também é verdadeiro – "ao concentrares-te apenas nos grupos o indivíduo é protegido e prospera".

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

Curiosamente, isto é fácil de responder, ao contrário da maioria dos quebra-cabeças filosóficos. Tens que responder a: "quão grande deveria ser um grupo para que os indivíduos nele fossem geridos de maneira eficaz e sem opressão, de modo a poderem levar as coisas a cabo?" Isto pergunta e responde a isso. O tamanho correcto do grupo é aquele em que os indivíduos não são tornados demasiado pequenos por o grupo ser demasiado grande. É uma questão de relação. O governo da Inglaterra e o indivíduo inglês são de magnitudes incomparáveis. Que diabo pode o João Londrineiro, um cidadão, fazer contra o Governo da Inglaterra! Nada! Portanto o João Londrineiro vai-se abaixo. Não podes 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. É 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 ele.

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

UM GRUPO TEM O TAMANHO CORRECTO QUANDO OS INDIVÍDUOS DENTRO DELE PODEM FACILMENTE ABORDAR O GESTOR 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 nesse grupo não é oprimido. O seu encanto conta. Ele sente-se capaz de discutir com o gestor. O executivo (com um adjunto ao lado), sente-se capaz de confrontar o resto do grupo. A sua própria personalidade conta.

A única razão pela qual tens greves ou sindicatos de trabalhadores é que a lei relativa ao grupo foi violada. Há demasiados indivíduos no grupo para conhecerem intimamente o gestor, numa base de amizade e cooperação.

Isto é tudo de que trata Marx. Marx é realmente um protesto contra um grupo demasiado grande, resolvido, criando um estado protector (um grupo esmagadoramente grande) que "salva" o indivíduo! Portanto o comunismo é uma confusão. Porque ao criar-se um grupo do estado, esmagou-se o indivíduo, e de facto a única crítica ao comunismo que um comunista tolera é a de ter uma "burocracia" enorme demais, o que quer dizer um governo demasiado grande para que o indivíduo o confronte. O comunismo ainda vai mais longe. Abole totalmente o indivíduo! Obriga-o a ser um grupo. Nisso procede muito mal, porque os indivíduos são os elementos componentes do pequeno grupo. Assim, Marx não conhecia nem resolveu o problema básico do governo. Ele não conhecia as duas leis acima dadas sobre organizações e grupos, portanto o comunismo, que é suposto resolver a opressão individual, é a forma de governo mais opressiva do indivíduo neste planeta.

Quantos indivíduos podem efectivamente constituir um grupo?

Depende da capacidade do gestor para manejar homens numa base individual. Varia. Porém, os homens ou mulheres que podem controlar um grande número de pessoas são muito, muito raros. Portanto tomemos uma resposta segura.

Uma resposta bastante segura são seis – o gestor do grupo e mais cinco indivíduos, um dos quais o adjunto do gestor.

Isto é determinado pela resposta à pergunta:

Com quantos subordinados estás disposto a trabalhar nos teus afazeres? Cinco é mais ou menos o limite até onde gostarias de te esticar. Dois seria demasiado confortável –até demasiado monótono. Porém, podes esticar-te até cinco.

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

E agora tens o tamanho dos maiores elementos componentes necessários para formar uma grande organização. Seis pessoas em cada um.

Se fizermos uma pirâmide com isto 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 mais 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 Executivo completa:

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

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

Porém, construímos de cima para *baixo,* por grupos de seis, se nos expandimos mais, excedendo raramente cinco mais um Executivo.

Compreendes, então, que no momento em que o Secretário Executivo do HCO começa a manejar o Encarregado de Endereços, o salto é demasiado grande, porque põe o Encarregado de Endereços contra o equivalente à totalidade dos executivos das unidades e secções do HCO! Torna o seu grupo demasiado grande. E torna-o a ele demasiado pequeno (sendo uma parte tão pequena). Fica incomodado, sente-se oprimido, tende a resmungar porque é esmagado – o grupo é demasiado grande portanto ele é 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 ele conhece-o. As pessoas sob a sua responsabilidade podem manejar os seus sub-grupos enquanto só estão em contacto 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, organizar adequadamente com orientação para a expansão constrói-se em blocos de seis no máximo – cinco mais um executivo. Isto pode tornar-se, à medida que se sobe, em cinco grupos mais um executivo, e quando se desce pelo organigrama abaixo, cinco membros de staff mais um executivo.

Onde quer que isto seja violado, a organização (quer seja uma nação, uma companhia ou nós) diminuirá. Onde isto seja mantido, a organização crescerá.

Previno-te de que grupos de cinco pessoas mais um executivo significa trabalho árduo, até tensão por vezes, mas pode fazer-se. Seis ou sete mais um executivo já é demasiado. E um governo contra o João Silva é um esmagamento completo, porque o João tem talvez as dimensões de 1/70.000.000 em relação ao governo!

Portanto, nunca faças bypass. Pondo totalmente de parte o mecanismo autêntico da Fórmula de Perigo em que bypass resulta em Não-Existência, ter violações contínuas do tamanho máximo do grupo inferniza a vida do executivo e de cada membro da organização.

Se um executivo se sente sobrecarregado de trabalho, mesmo quando se está a policiar e a cuidar de todo o dev-t, então o executivo tem abaixo dele violações do tamanho adequado de grupo e está a fazer bypass em qualquer ponto onde deveria

ter um executivo sob a sua responsabilidade e um grupo sob a 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 caixas dentro de caixas dentro de caixas. Mas neste caso, seis caixas são o máximo que se encaixa confortavelmente.

Se um departamento tem oito secções abaixo do seu director, então temos de agrupar as secções, dando ao director dois adjuntos, cada um dos quais controla quatro secções. Este será um director muito confortável, porque tem um grupo de dois além dele. 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 sobrecarga do executivo e esmagamento dos indivíduos.

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

Há 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 podes, mantém-te em ou abaixo de um mais cinco.

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

Violamos isto ocasionalmente. 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 uma tensão horrível e uma crueldade, porque se tem que fazer face a cerca de catorze pessoas! (Juiz, advogado de acusação, júri). Demasiados!

Estas são, por conseguinte, as leis subjacentes à organização.

Porém, podes ter tudo isto no organigrama, não o praticares e afundares-te. Se um Secretário Executivo se dirige a quinze membros de staff passando por cima dos seus executivos, pode destruir o local, porque os membros de staff entram em apatia, os secretários em Não-Existência e zás! Lá se vai a organização.

Logo, completamente à parte da condição de Perigo, as violações do *seguimento* da organização correcta dos grupos transformarão qualquer organização, um planeta, um estado, uma org, numa salgalhada.

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 na vida real, bem como no papel criará uma civilização feliz, uma nação feliz e uma organização a prosperar.

RESUMO

UMA GRANDE ORGANIZAÇÃO É COMPOSTA POR GRUPOS; UMA 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 O TAMANHO CORRECTO QUANDO OS INDIVÍDUOS DENTRO DELE PODEM FACILMENTE ABORDAR O GESTOR DO GRUPO NUMA BASE AMISTOSA E TER A CERTEZA DE QUE ELE SABE O QUE ESTÃO A FAZER E PORQUÊ E SE ESTÃO A FAZÊ-LO.

Mais do que cinco pessoas e o seu executivo tendem a ser um grupo demasiado grande.

As cinco 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.

Fazer bypass a 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 o seu sentido do seu próprio poder.

Duas pessoas mais um executivo também formam um grupo, mas o executivo não está realmente a trabalhar à medida das suas capacidades.

Estando-se a cuidar de todo o dev-t, 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 se pratica realmente o que lá está, mas faz-se bypass ou não se presta realmente atenção às linhas de comando e portanto, na verdade, há um ou dois grupos de tamanho excessivo – o que dá como resultado que se mantêm pequenos, sobrecarregados e também mal pagos, pois o seu sistema é ineficaz na prática.

A moral é: pratica o agrupamento correcto, tal como previsto pelo padrão da organização, nunca faças bypass e assim expandirás e terás 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 MARÇO DE 1971
PUBLICAÇÃO III

REMIMEOGRAFAR
HATS DE CO/ED
SECRETÁRIOS EXECUTIVOS
TODAS AS ORGANIZAÇÕES
DE ORG DO MAR
E DE CIENTOLOGIA
MISSÕES

INSPECÇÕES DE CO/ED

(Escrita originalmente por LRH como Ordem de Flag N.º 2773 a 12 de Março de 71.
Publicada como uma HCO PL a 18 de Agosto de 81).

Para avançar os propósitos de um Oficial Comandante ou Director Executivo é vital que o CO/ ED faça diariamente inspecções à sua organização.

Estas não são apenas as inspecções de limpeza. Abrangem observações do estabelecimento e da produção em geral.

Cada canto e recanto minúsculo é examinada para verificar se as coisas estão como deve ser.

O pessoal e as suas actividades, ou a falta deles nas áreas atribuídas, são apontados.

Normalmente um suporte para papéis com mola vai sempre junto para se tomarem quaisquer notas, positivas ou negativas, das coisas observadas.

Guardar diariamente tais notas numa pasta por ordem de data consecutiva, dá a uma pessoa algum termo de comparação durante um período de tempo e responde à pergunta: "Estamos a melhorar ou a piorar?" "Os projectos ordenados estão a prosseguir?" "Estamos a produzir?" "Existem perigos na segurança?"

É cortesia levar o I/C de uma área na qual uma pessoa está a entrar, para que ouça qualquer comentário feito ao seu pessoal. Deixa-se ficar o I/C ao abandonar a área. Se não existir nenhum I/C, anota-se e inspecciona-se de qualquer maneira.

As recepções nas organizações são questionadas normalmente sobre o conhecimento do encaminhamento e deveres para se estabelecer uma ideia da sua competência.

O nível de tom em geral (pela Carta da Escala de Tom), é anotado por área no suporte para papéis com mola. Os tons baixos indicam possivelmente não produção ou produção deficiente, visto que o moral depende da produção num grau maior.

A inspecção diária é informal. Uma pessoa pode fazer uma inspecção formal semanalmente ou mensalmente.

A inspecção diária é um esforço para ver o cenário existente tal como ele é quando uma pessoa não está lá, em vez de alterar o cenário devido a formalidade excessiva.

As inspecções são realizadas em horas diferentes, não como uma acção com horário marcado.

Inspecções diárias são um factor do moral porque demonstram que alguém está interessado e dão um acusar de recepção, pronunciado ou não. Faz o trabalho do staff parecer-lhes mais valioso. Eles raramente se dão conta de quão valioso o seu trabalho realmente é.

Hats manifestamente não usados, ameaça aos equipamentos por negligência, a condição de ordem e actividade em geral, o estado das linhas, confusões, falta de letreiros, maus letreiros, estes e muitos outros pontos são observados.

Só desta forma, pela inspecção de CO/ED, o CO/ED é mantido informado e o staff é avisado da presença executiva.

A acção de inspecção do CO/ED não tem um substituto real.

Um inquérito dos Comunicadores de LRH mostrou que a coisa mais difícil de conseguir que um executivo fizesse, era que inspeccionasse a sua própria área. Por isso, um CO/ED não pode esperar que os executivos relatem com fiabilidade e uniformemente o verdadeiro estado das suas áreas. Apesar da inspecção do executivo, ou da falta dela, um CO/ED deve ainda inspeccionar.

É um facto que quando um CO/ED não inspecciona diariamente, ele não faz da organização a sua organização.

Um CO/ED que seja muito bem qualificado, tal como um OEC Classe VI, ou melhor ainda, um FEBC Classe IX que é também um Supervisor de Curso, pode também fazer algum outro tipo de acção adicionalmente à sua inspecção. (Não substitui as inspecções diárias informais). Ele pode tomar conta de um posto atolado, ou com falhas, por quatro ou cinco horas e ver porque é que este está baralhado. Existem muitas vezes situações impossíveis: exemplo, uma contra-política ilegal, segundo a qual um estudante tem primeiro de ter recebido checkout de nível-estrela em qualquer coisa em que faça checkout a outro, tem como resultado que todos os checkouts entre parceiros sejam impossíveis – e ele pode desatolar a linha corrigindo o que encontrar. O desempenho dos deveres por parte do CO por 48 horas numa área ou posto completamente baralhado é uma acção extrema. Isso, no entanto, compensa.

Há então dois diferentes tipos de acções que um CO/ED faz. Uma é a inspecção diária pura e simples.

A outra é um estudo de postos e linhas, e faz parte das acções de hatting e de arranjo das coisas por parte de um CO/ED.

Ambas são necessárias. A inspecção diária é obrigatória.

Um CO/ED que nunca observa, só emite ordens, actua apenas por relatórios, não tem estatísticas disponíveis, não está totalmente em controle do seu comando e está a funcionar em risco.

Ele só pode manter o seu próprio confronto e saber o que está a acontecer se inspeccionar diariamente.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

Série de Know-How de Admin

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 20 DE OUTUBRO DE 1966
PUBLICAÇÃO II

REMIMEOGRAFAR
TODOS OS HATS DE
EXECUTIVO

N.º 1 DA SÉRIE DE KNOW-HOW DE ADMIN

ERROS E RESPOSTAS DOS EXECUTIVOS E CORPOS DIRECTIVOS

Qualquer pessoa numa posição executiva deve possuir a informação respeitante ao seu posto e às funções da organização ou unidade que está a manejar. Na falta disto, torna-se efeito do posto e da organização e começa a criar ordens irreais e situações que resultam em estatísticas baixas por todo o lado.

Por princípio, quem quer que seja responsável por alguma coisa deveria conhecer o funcionamento e funções de cada unidade, item ou acção de que está encarregue. Se isto lhe falta, deveria ter o cuidado de consultar os seus subalternos antes de emitir qualquer ordem para ter a certeza de que ela *pode* ser executada, é necessária e está conforme com a prática funcional.

Qualquer pessoa enquanto estiver a aprender um posto executivo, e além disso estiver a actuar como esse executivo, deveria despender a maior parte do seu tempo em estudo e não deveria emitir ordem NENHUMA e não aprovar ordem NENHUMA até se ocupar do assunto com aqueles que serão afectados por essas ordens, antes de estas serem emitidas.

Finalmente, à medida que uma pessoa aprende o seu posto, depois de meses ou anos, pode começar a emitir ordens independentemente de primeiro receber conselhos daqueles a quem as ordens afectarão.

Desta maneira, um executivo ainda não bem treinado ou experiente pode manter as coisas a rolar, enquanto estuda o seu posto e as coisas que estão sob a sua responsabilidade.

Um executivo não se pode considerar completamente competente ou informado até ter estudado toda a literatura, ordens anteriores e políticas que têm influencia no seu posto ou em qualquer actividade sob as suas ordens, e poder manejar qualquer máquina ou operação em qualquer unidade da qual esteja encarregue.

Até lá, o melhor é que ele adira rigorosamente à regra de que antes de emitir qualquer ordem é melhor consultar-se todos aqueles que vai afectar.

No entanto, ao fazer isto, ele não deve ao mesmo tempo emitir apenas ordens populares, ou ordens que tenham tendência a deitar abaixo a estrutura existente,

simplesmente para reduzir a quantidade de trabalho, as horas de serviço no trabalho ou aumentar o salário.

Demasiadas pessoas falham como executivos apenas porque:

a. Num novo emprego ou numa promoção não agem como se disse acima, ou

b. Fracassam em manter-se unidas e controlar as actividades das quais são agora responsáveis, ou

c. Servem-se da sua posição apenas para granjear popularidade, ou

d. Formam um grupinho para sua própria auto-protecção contra a multidão.

É necessário uma pessoa muito sensata para ser bem sucedida num novo trabalho como executivo sem experiência prévia ou estudo prévio; mas se uma pessoa seguir este conselho tal como aqui dado, pode vencer e manter as estatísticas elevadas e até fazê-las subir.

CORPOS DIRECTIVOS

Qualquer conselho ou conferência ou quadro de administração ficam atolados apenas por uma das seguintes razões:

A. Está inactivo, ou

B. Procura resolver o problema errado, ou

C. Não detecta e anula arbitrários que foram introduzidos.

A) O conselho ou conferência ou quadro de administração inactivos, podem estar nessa condição por uma quantidade de razões.

Podem estar simplesmente inactivos.

Podem estar inactivos como corpo directivo enquanto individualmente estão muito activos a emitir ordens. Isto é bastante fatal, porquanto tais ordens entrarão em conflito com ordens emitidas por outros membros desse corpo, actuando também individualmente. A consequência é que a actividade assim gerida irá, então, procurar ordens em qualquer outro lado para resolver a confusão de ordens em conflito dos membros do corpo directivo – é assim que os motins e revoluções ocorrem e também é por isso que algumas actividades criam subitamente ditadores. Utilizar a própria *posição* de membro do corpo directivo como uma autoridade individual, e no entanto não ver que é o corpo que governa, irá certamente provocar motins e revoltas e novos líderes.

É claro que o remédio é não permitir nenhumas ordens que não estejam acordadas na conferência actual do corpo directivo, e censurar e cancelar quaisquer ordens emitidas independentemente.

Se o corpo está simplesmente inactivo e, apesar de tudo, não se torna de todo activo, deveria ser dissolvido como corpo directivo e os seus poderes entregues a uma única pessoa. Não deve ser permitido qualquer poder a um corpo inactivo que não actue como um corpo. Por exemplo, se um Conselho Consultivo está na realidade

inactivo, deveria ser dissolvido e os seus poderes individualmente delegados aos seus Secretários Executivos individuais. No entanto, se isto for feito, nenhuns poderes podem sobrepor-se. Alguns "corpos directivos" existem apenas para satisfazer a lei e não têm poder algum.

B) Resolver o problema *errado* significa também negligenciar o localizar do verdadeiro problema. Não há nada mais confuso do que as ordens para remediar situações que não são os problemas verdadeiros ou vitais de uma actividade.

Quando um corpo directivo está atolado, um administrador bem treinado deveria ser capaz de ver se o corpo está a trabalhar no problema verdadeiro, e se não está, mudar a atenção do corpo para o verdadeiro problema que deveria estar a resolver.

Um exemplo seria um governo procurar resolver despesas abundantes, quando não têm receitas. O verdadeiro problema é a falta de dinheiro. De modo contrário, um governo pode apenas procurar ganhar mais dinheiro quando pode ter o problema real de despesas fantasticamente insensatas. Em qualquer dos casos, ao trabalhar no problema errado esse governo pode arrasar completamente um país.

Um corpo directivo pode envolver-se em preconceitos em vez de resolver problemas existentes, o que é uma outra maneira de resolver o problema errado.

C) Podem ser introduzidos arbitrários que subsequentemente requerem soluções constantes e diversas, que mesmo assim não melhoram as coisas.

Quando isto acontece, deve-se localizar o próprio arbitrário que está a causar a necessidade de solução e aboli-lo.

O único erro que se pode cometer é chamar a *qualquer* regra um arbitrário, destruindo assim a estrutura. Tem que se isolar o *verdadeiro* arbitrário que *está* a causar soluções desnecessárias. Quando encontrado, ele deve ser removido.

No entanto, pode-se fazer isto de uma forma tão generalizada que se torna simplesmente irreal, e deitar tudo a perder. Por exemplo, a preguiça ou a falta de vontade para confrontar pode condenar algo como sendo um arbitrário que, quando removido, faz com que a pessoa vá abaixo. Nesse caso não é um arbitrário mas uma estrutura ou necessidade.

Um arbitrário, por definição, é uma lei, regra ou decisão interposta que não se encaixa ou é desnecessária.

Tais coisas podem fazer um corpo directivo andar em disputas durante anos e finalmente acabar por falhar.

Eis um exemplo de um arbitrário que produziu soluções infindáveis, o qual, não tendo sido removido, destruiu uma nação. "A nossa moeda não deve circular fora das nossas fronteiras". Isto foi mantido em força inconscientemente. Como o valor do dinheiro depende do alcance da sua circulação potencial, o dinheiro desvalorizou-se e o país afundou-se. Depois de ter sido introduzido este arbitrário, tornaram-se necessárias, literalmente, milhões de soluções governamentais e individuais.

Por isso, um "arbitrário" pode dizer-se ser algo que na realidade viola a lei natural e que se transforma, quando mantido, numa mentira imposta. Isto provoca problemas infindáveis ao corpo directivo e ao conselho sempre que acontece.

Eis outro exemplo. "Os sindicatos têm direito à greve". Isto foi assumido e não faz parte de nenhum código legal na medida em que diz: "Um grupo de indivíduos tem o direito de causar prejuízo a negócios e a propriedade sem, pelo menos, haver recurso civil por parte da empresa pelos danos causados". Os gangsters do negócio de protecção assumiram o mesmo direito. Este arbitrário é uma mentira, uma vez que ninguém tem esse direito. Por exemplo, expôs a França à Segunda Guerra Mundial, pois a França pela década de 30 foi uma greve longa. É verdade, os *sindicatos* melhoraram os salários e as condições de trabalho. Mas não existe qualquer direito de danificar negócios que sustentam uma pessoa. Ao introduzir este arbitrário sem procurar meios sensatos, o Mundo Ocidental ficou exposto à inflação, à instabilidade social e à conquista por elementos políticos que não respeitam a lei.

Assim, um arbitrário deve ser algo contrário ao esquema geral das coisas e, embora seja uma mentira, é no entanto mantido no lugar pela lei ou pela ignorância pública.

Os arbitrários são normalmente introduzidos por aqueles que não são suficientemente espertos para alcançar um resultado por meio de medidas sabedoras. E homens que são sabedores noutras áreas podem, de aí em diante, passar décadas a inventar códigos inteiros de leis para tentar resolver os problemas assim criados.

ORGANIZAÇÃO ATOLADA

Quando uma organização está atolada após um período de sucesso, é quase sempre verdade que foi abandonado ou esquecido um programa ou ordem anteriores.

Sempre fui capaz de rastrear a origem dos atolados a ordens omitidas.

Um exemplo é uma ordem de programa da Divisão de Qualificações. A recuperação das organizações externas foi planeada de maneira a melhorar Qual. em todas as organizações, depois para pôr dentro o treino do pessoal e depois melhorar a Divisão Técnica. De início esta ordem foi executada, depois não foi seguida e a recuperação inicial caiu bruscamente outra vez. O remédio foi o restabelecimento do programa original.

Normalmente não são necessários novos programas, mas apenas o dar seguimento aos programas que não tinham sido cumpridos.

Quando vejo ocorrer uma queda brusca, primeiro pergunto que programa não foi executado ou que programa foi abandonado. Descubro sempre qual é, e quando ele é restabelecido as coisas erguem-se. *Depois* descubro quem o abandonou e reorganizo o pessoal com indivíduos que não abandonam as coisas.

Neste fracasso de admin o programa abandonado raramente é um programa de pouca importância. Recentemente, em Saint Hill, quando as estatísticas caíram bruscamente, eu descobri que o programa que estava fora era a venda do Curso de Instrução Especial de Saint Hill. Estava a ser ensinado, mas nunca era mencionado.

No entanto, esse curso, e não o Processamento de Poder, era a trave mestra de Saint Hill.

Antes de começar a criar novos programas ou ordens procura os que foram abandonados ou esquecidos. Poderás descobrir que o que foi abandonado é tão importante que nada o poderia remediar. Em muitas organizações o programa abandonado era o original – pôr uma org ali! É claro que mais nenhuma ordem fará reviver o lugar, uma vez que, para começar, nenhuma org foi posta ali, e as pessoas pensam que estão a *fazer funcionar* uma org e, no entanto, nem acabaram de colocar ali uma org para ser gerida. Muitas vezes é tão simples quanto isto.

DEV-T

Um administrador (qualquer executivo) que não saiba nem imponha as políticas sobre dev-t está a desapontar tremendamente a org. Não se trata apenas do seu próprio cesto ou gabinete, é o facto de os produtores de dev-t estarem a incomodar também *outros membros do pessoal* se estiverem a incomodar um executivo.

Um cesto de entrada atulhado é *sempre* um sinal de um executivo não estar a impor a política sobre dev-t. Toda a org fraquejará se os executivos não impuserem isto.

O HAT DE QUEM

Uma vez que tenha o dev-t sob controle, o seu cesto de tráfego diminui, mas ele ainda pode estar a trabalhar em excesso por causa de um outro factor – usar, sem saber, os hats de outros.

Mais ou menos todos os meses procuro ver de quem são os hats que estou a usar além do meu.

Se descubro que estou a usar hats que não são meus, começo a procurar as pessoas e áreas que *deveriam* estar a usar esses hats.

Se descubro que as pessoas cujos hats estou a usar têm superiores abaixo de mim, mas acima delas, então examino as áreas de trabalho dos superiores.

Encontro sempre uma de duas coisas:

a. Os superiores não estão activos de todo, ou

b. Os superiores estão a fazer qualquer outra coisa que não os seus hats.

Quanto ao staff cujos hats estou a usar, usualmente descubro que está a fazer outra coisa – não está simplesmente inactivo.

Depois examino as estatísticas em causa. *E* quaisquer finanças.

Posso então endireitar esta área através de reorganização.

Como os superiores estão a ser ultrapassados, tenho de lhes atribuir uma condição de Perigo e aplicar a Fórmula de Perigo (a acção de ética é vital).

Faço subir as estatísticas e ponho as coisas na área a funcionar, e depois faço-os *usar* os hats.

Só desta forma pode um executivo usar os seus *próprios* hats e fazer o seu próprio trabalho.

Por isso, se estás a treinar um executivo ou se procuras pôr um corpo directivo, conselho ou comité a funcionar, ou se estás a tentar fazer uma org recuperar, podes usar estes pedaços de know-how.

Estes são dados superiores vitais, e se usados apropriadamente, podem fazer funcionar organizações apesar da falta de treino dos executivos e até mesmo de corpos directivos muito peculiares.

Aplica simplesmente os dados contidos aqui, e magia! – tudo se resolverá.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 31 DE OUTUBRO DE 1966
PUBLICAÇÃO I

REMIMEOGRAFAR
TODOS OS HATS DE
EXECUTIVO

N.º 2 DA SÉRIE DE KNOW-HOW DE ADMIN

ACÇÕES EXECUTIVAS PARA MANEJAR OCORRÊNCIAS DESASTROSAS

Há três passos que são necessários por parte de um executivo superior que descobre uma situação que pode ser desastrosa para a org.

As acções do executivo são como se segue:

1. Emitir instantaneamente, por meio de directiva, ordens que sejam de uma natureza remediadora ou preventiva, para estarem em efeito até todos os dados necessários estarem recolhidos. Chama-se a isto uma directiva urgente.

2. Nomear um Conselho de Investigação para pesquisar o assunto, com ordens para o fazer a fundo e pôr as suas conclusões por escrito em termos de uma directiva ou política para publicação.

3. Aprovar ou modificar as conclusões do Conselho, como ordens para substituir a directiva urgente emitida como no item 1 acima. Chama-se a isto a directiva ou política final.

A DIRECTIVA URGENTE

Para executar o item 1, emite uma ordem de alcance geral para manejar a situação. Isto é vital já que não há tempo para reunir todos os factos. A ordem pode ser justa ou injusta, correcta ou incorrecta, mas pelo menos faz *alguma coisa* para deter uma situação em deterioração.

Esta directiva urgente pode, no entanto, estar longe do alvo; mas vai estar em vigor apenas até ser substituída por ordens baseadas em todos os dados colhidos com calma.

O passado demonstrou que as ditaduras são até certo ponto bem sucedidas e funcionam apenas à base de directivas urgentes. O sistema, portanto, não é todo mau. No entanto, que uma directiva dessas permaneça como lei para sempre é obviamente errado, pois pode ser totalmente arbitrária e pode acabar por fazer chegar a

mostarda ao nariz de alguém. Mas não a emitir porque há poucas informações é convidar ao desastre.

Assim, face a um desastre emite uma directiva urgente o melhor que possas, e espera que estejas certo na tua acção ordenada.

O CONSELHO

Convoca agora um Conselho de Investigação composto por membros imparciais, que farão uma investigação exaustiva.

Ordena-lhes que entreguem as suas conclusões em forma de lei, que possa ser emitida exactamente como a escreveram.

O problema com esses Conselhos é que eles "fazem recomendações" numa forma muitas vezes errante; e como realmente não estão a escrever *lei*, tendem a descurar certas coisas.

As democracias têm o péssimo hábito de apenas nomear comissões para investigação, sem emitir quaisquer directivas urgentes em primeiro lugar. Isto cria um vácuo de direccionamento e convida ao desastre. Tais entidades podem levar imenso tempo a apresentar as suas conclusões. Esta é uma grande fraqueza – permitir que um abuso continue enquanto se está a investigar.

A DIRECTIVA FINAL

Quando a Autoridade Convocadora tem em sua posse os resultados colhidos pelo Conselho, ela estuda os procedimentos e as conclusões para se certificar que o desastre está completamente manejado pelas conclusões, e que a ocorrência de futuros desastres da mesma natureza será inibida pelas mesmas.

Se está satisfeita quanto a isso (que as conclusões são adequadas) deve agora assegurar-se de que as mesmas não violam o sistema de fluxo rápido de gestão em nenhum grau importante, e que são tão apropriadas como a directiva urgente na detenção do desastre. Se assim for, o executivo envia as conclusões através dos canais normais com todos os papeis para as transformar em lei. Até que sejam lei, a directiva urgente permanece em vigor.

Se *não* está satisfeita ou duvida que as descobertas sejam adequadas, ela pode convocar outro Conselho para fazer um trabalho melhor. Se realmente convocar outro Conselho, a directiva urgente continua em vigor.

As conclusões só passam realmente a ser lei quando:

a. A Autoridade Convocadora as passou tal como estão, ou com as modificações feitas por ela própria ou por outro conselho;

b. As conclusões passaram por todos os requisitos para se tornarem lei.

c. As conclusões passam finalmente a ser lei.

Nesse momento a directiva urgente é anulada. *Tem* de ser anulada quando as conclusões passarem a ser lei e não pode permanecer como um possível arbitrário.

O que está descrito acima é boa administração.

Algumas entidades directivas utilizam apenas directivas urgentes.

Alguns utilizam apenas comissões, ou conselhos ou senados.

Não fazer uso de todos os três face a uma situação desastrosa, é má admin

Por exemplo, as receitas caem de repente. 1) Emite uma directiva urgente calculada para fazer as receitas subir como um foguete. 2) Convoca um Conselho para descobrir a razão por que caíram, o que foi abandonado, e como se pode reverter. 3) Substitui a directiva urgente pelas conclusões.

No que diz respeito à política, o canal é mais longo, visto que mais pessoas têm de examiná-lo e aprová-lo. Mas as directivas também são lei. Assim, perante um desastre, não se deve emitir uma directiva e apenas ter esperança. Deve-se executar cada um dos três passos acima descritos.

Por desastre pretende-se dizer uma circunstância ou situação debilitante e que pode afectar adversamente toda ou uma parte de uma org. Um nível baixo de receitas é um risco grave que pode acabar em desastre. Uma despesa pesada e constante pode acabar em desastre. Qualquer estatística divisional global que esteja cair e a manter-se em queda está a convidar ao desastre. E tais coisas deveriam resolver-se com os três passos acima descritos. Deste modo, se a forma e deveres da org forem distorcidos pela directiva urgente, não continuarão eternamente distorcidos.

A título de comentário, quando as estatísticas se alteram subitamente e caem, isso significa que se abandonou algo ou que foi dada alguma ordem arbitrária. Estatísticas a subirem vertiginosamente também significa que alguma mudança ocorreu, e pode ser bastante desastroso não descobrir qual era a coisa que foi tão boa. Portanto também se pode utilizar os três passos para manejar uma estatística que de repente sobe como um foguete, e assim mantê-la a subir, em vez de se ficar no escuro. Por exemplo: As cartas enviadas atingem níveis elevados jamais alcançados. Emite uma directiva urgente. “Nenhuma pessoa ou linha na Divisão de Disseminação pode ser mudada, sob pena de Comm Ev”. Depois convoca um Conselho, descobre porquê e obtém alguma lei relativa a isso. Depois substitui a directiva urgente com a nova directiva resultante.

Isto não altera de forma alguma a necessidade de uma directiva ser aprovada pelo LRH Comm ou de uma carta de política ser aprovada por todos os terminais em causa antes de se tornar política.

Os passos 1, 2 e 3 podem também ser aplicados ao pessoal quando o executivo pensa que a razão é um membro do pessoal. Neste caso a directiva urgente seria a suspensão do seu posto durante a investigação. Porém, o membro do pessoal assim suspenso não deve perder a sua remuneração e deve-se pedir-lhe desculpa, caso se venha a descobrir que ele não é a razão. E nenhuma acção real pode ser tomada, a menos que uma acção de ética seja recomendada pelo Conselho, e apenas se a pessoa for declarada culpada nessa acção de ética.

Neste caso temos quatro passos:

1. Directiva urgente.
2. Conselho de Investigação.
3. Há acção de ética ou não há acção de ética.
4. Directiva final que: a) reinstitui o pessoal e declara as causas reais sob a forma de outra directiva com acções a longo prazo para manejar a situação, ou b) nomeia novo pessoal e recomenda numa outra directiva as acções a longo prazo para resolver a situação.

Os passos são quatro porque há dois assuntos envolvidos: a) o pessoal e b) a situação. Mesmo que o pessoal estivesse em falta, também deve haver mais alguma coisa errada se o pessoal é colocado num posto que não é o seu devido lugar.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

As Séries de Gestão
NAVEGAR
123
PESQUISAR
LOCALIZAR
NOVAMENTE
SAIR
ÍNDICE

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 31 DE OUTUBRO DE 1966R
PUBLICAÇÃO II
REVISTA A 5 DE MARÇO DE 1968

REMIMEOGRAFAR
GUIA DE ESTUDO
DO ESTATUTO II DE
STAFF

PARA TODO O STAFF EM GERAL

N.º 3 DA SÉRIE DE KNOW-HOW DE ADMIN

CHIT DE TRABALHO POSTO EM PERIGO

Se te dão ordens ou instruções ou impedimentos, ou te negam materiais e isso torna difícil ou impossível para ti subir as tuas estatísticas ou de facto fazer o teu trabalho, DEVES redigir uma Chit de Trabalho Posto em Perigo sobre o teu superior imediato.

Se és repreendido ou convocado a uma Audiência por NÃO fazeres o teu trabalho e teres baixas estatísticas e *anteriormente* NÃO apresentaste uma Chit de Trabalho Posto em Perigo quando isso ocorreu, não terás defesa.

Não deverias vir a uma Audiência como acusado e *dizer* que foste impedido ou inibido de fazer o teu trabalho. A não ser que tenhas previamente redigido uma Chit de Trabalho Posto em Perigo quando o teu trabalho foi posto em perigo, a declaração NÃO PODE SER ACEITE pelo Oficial da Audiência ou pelo Comité de Evidência.

POLÍTICA

A maior parte das pessoas que têm dificuldades com a política ou admin, têm-nas simplesmente porque não a conhecem ou não podem usá-la ou não a usam.

A essa pessoa podem dizer seja o que for e terá tendência a tomá-lo por um facto.

A política existe para dar velocidade às rodas e tornar uma tarefa factível.

Mas às vezes uma pessoa tem um superior que lhe diz continuamente que isto ou aquilo é "contra a política".

Pergunta-lhe sempre respeitosamente a data da carta de política e pede para ver uma cópia dela.

Então saberás se o que propões é ou não contra a política. Se não pode ser apresentada uma carta de política ou se o que propões NÃO é contra a política mas continua a ser recusado, então deves apresentar uma Chit de Trabalho Posto em Perigo.

ONDE ARQUIVAR

ANTERIORMENTE SÓ SE ESCREVIA UMA CÓPIA. ISTO FOI AGORA ALTERADO.

UTILIZANDO PAPEL QUÍMICO, FAZ UM ORIGINAL E DUAS CÓPIAS.

ENVIA UMA CÓPIA À PESSOA SOBRE QUEM É O RELATÓRIO.

ENVIA DUAS CÓPIAS AO OFICIAL DE ÉTICA.

O OFICIAL DE ÉTICA ARQUIVARÁ UMA NO FOLDER DA PESSOA NOMEADA E OUTRA NO FOLDER DA PESSOA QUE ESCREVEU A CHIT.

ESTAS CÓPIAS DEVEM SER CUIDADOSAMENTE CONSERVADAS NO CASO DE UM COMITÉ DE EVIDÊNCIA OU AUDIÊNCIA, POIS SÃO DOCUMENTOS DE DEFESA NECESSÁRIOS.

O QUE ARQUIVAR

Detalhes completos, sem rancor ou descortesia, devem ser dados no relatório, incluindo tempo, lugares e quaisquer testemunhas.

APRESENTAR RELATÓRIOS VEXATIVOS

Alguém que redige uma Chit de Trabalho Posto em Perigo sobre superiores, iguais ou subordinados, deve poder apoiá-los.

Não se pode dar a alguém uma Audiência de Ética ou Comité de Evidência por uma falsa Chit de Trabalho Posto em Perigo, a não ser que contenha um relatório falso, intencional e consciente, que põe em perigo o trabalho de outrem. Mas mesmo assim, não pode ser ordenada nenhuma Audiência de Ética pelo facto de o escrever, unicamente por ser um relatório falso intencional e consciente.

Por conseguinte, se os teus factos são correctos não existe o mínimo risco em escrever uma Chit de Trabalho Posto em Perigo. Pelo contrário, é perigoso NÃO o fazer. Porque então uma pessoa NÃO terá defesa.

ASSUNTOS PESSOAIS

Por vezes um membro do staff é sujeito a abusos de forma que prejudica o seu trabalho, tal como ter que fazer favores fora de linha.

Esta é uma ocasião para uma Chit de Trabalho Posto em Perigo.

Se uma pessoa é ameaçada de castigo se redigir uma Chit de Trabalho Posto em Perigo, deve então redigir um segundo relatório baseado na ameaça.

Se uma organização, como um todo, parece recusar as Chits de Trabalho Posto em Perigo ou as ignora, podes fazer uma a Worldwide simplesmente enviando-a directamente a “Ética do HCO Worldwide, Saint Hill Manor, East Grinstead, Sussex”.

DESPEDIMENTOS INJUSTOS

Os despedimentos feitos sem seguir o procedimento correcto de uma Audiência podem ser processados pelo Tribunal do Capelão, na Divisão 6. Se não existe um Tribunal do Capelão na organização local, então existe seguramente um na Organização Continental e uma pessoa pode pôr o processo aí ou em Saint Hill.

CHITS DOS SUPERIORES

Os superiores decepcionados pelos subordinados fariam bem em escrever Chits de Trabalho Posto em Perigo antes de pedirem uma quantidade de acções de Ética. Os membros de staff raramente fazem de propósito, apenas são desconhecedores. As chits dos superiores sobre os subordinados deveriam ter uma cópia para estes, nos canais, bem como para Ética.

RELATÓRIOS FALSOS

Quando alguém acha que lhe fizeram um relatório falso deveria escrever uma Chit de Trabalho Posto em Perigo.

AUDIÊNCIAS BASEADAS EM CHITS

Não é tomada necessariamente acção de Ética porque foi escrita uma chit sobre alguém. Mas se surgirem demasiadas chits no folder de um membro de staff, deveria ser ordenada uma investigação, e só se o conselho o recomendar, é que deve ocorrer então uma acção de Ética.

ESTADO DE ESPÍRITO

Não te sentes por aí a resmungar porque estás a ser impedido de fazer o teu trabalho.

E não sejas tímido quanto a escrever uma Chit de Trabalho Posto em Perigo.

Não aceites ordens que sabes serem contra a política ou pelo menos impraticáveis. Apresenta uma Chit de Trabalho Posto em Perigo.

Não existe um vasto ELES a esmagar-te. Há apenas ignorância da política, más interpretações ou interferências arbitrárias.

Se estás disposto a fazer o teu trabalho, então *conhece* o teu trabalho e fá-lo. E se estás a ser empurrado de forma a não o poderes fazer, então TENS que fazer uma Chit de Trabalho Posto em Perigo.

Tens direito a fazer o teu trabalho, sabes.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 3 NOVEMBRO 1966

REMIMEOGRAFAR

N.º 4 DA SÉRIE DE KNOW-HOW DE ADMIN

LIDERANÇA

A liderança é um dos assuntos pior compreendidos do dicionário do Homem. Mas ela baseia-se quase só na capacidade para dar e fazer cumprir ordens.

Uma ordem ou directiva é necessária para fazer coordenar a função e a actividade, sem o que apenas podia haver desacordo e confusão.

Há mais do que uma pessoa a funcionar numa organização. Sendo de categoria comparável e tendo propósitos (hats) diferentes, podem entrar em conflito e desacordo na ausência de um plano, ordem ou directiva. Assim, sem ordens, planos, programas, não se tem uma *organização*. Tem-se um grupo de indivíduos. Vimos em cartas de política anteriores que um grupo composto apenas por indivíduos não pode expandir-se e manter-se-á pequeno.

Este grupo, por estranho que pareça, também permanecerá infeliz. Terá uma afinidade baixa com o público, e os seus membros uns com os outros, e se conheces o triângulo Afinidade-Realidade-Comunicação saberás também que todos os pontos baixam quando um deles baixa. Sendo o acordo a base da realidade, verificar-se-á que um grupo de indivíduos discordará entre si e terá uma realidade fraca acerca do que estão a fazer, ou do que propor ou mesmo acerca do que fazer.

A maioria das pessoas confunde "um navio dirigido com firmeza" com um navio dirigido com severidade. Em verdade, a severidade nada tem a ver com isso. A palavra exacta é *positivismo*.

Se um grupo é chefiado por alguém cujos programas e ordens são muito positivas, então o grupo tem uma hipótese de entrar em acordo entre si; assim a sua afinidade melhora e também a sua comunicação e realidade.

Desta maneira, se *não* se emitirem ordens nenhumas, um grupo manter-se-á um conjunto de indivíduos fora de acordo entre si, fará pouca coisa, e manter-se-á pequeno, ou pelo menos não se expandirá.

Abel, com uma posição hierárquica idêntica à do João, não pode dar uma ordem ao João nem vice-versa. Assim, não existem ordens entre eles. Podem ocorrer acordos ocasionais, mas como os seus serviços são diferentes, há uma maior tendência para discordarem no que é importante.

Uma pessoa com uma posição acima das do Abel e do João pode dar uma ordem a ambos e isto torna-se a base de um acordo.

O Abel e o João nem sequer têm de gostar da ordem. Se a cumprem, eles "concordam" com ela; e estando em acordo nisso, eles acabam também por obter uma realidade e comunicação acerca dela.

Mesmo ordens em que pouco se reflectiu, dadas com ira, se emitidas e feitas cumprir, são melhor para um grupo do que ordens absolutamente nenhumas. Tais ordens, no entanto, estão bem em baixo na escala.

Ordens positivas, feitas cumprir, dadas sem qualquer má-emoção e dirigidas a uma concretização visível, são aquilo de que um grupo *precisa* se quiser prosperar e expandir.

O grupo está cheio de "bons rapazes". Isto não lhe traz sucesso.

O grupo está cheio de planos. Isto não lhe traz sucesso.

Do que o grupo necessita são ordens positivas dirigidas a uma concretização conhecida. Podem existir muitos obstáculos para alcançar essa concretização, mas o grupo funcionará.

Chamamos "liderança" e outras coisas nebulosas a esta capacidade para liderar um grupo, fazê-lo prosperar e expandir.

Toda a liderança se resume, em última análise, em dar ordens para implementar o programa e ver que elas sejam seguidas.

Pode-se estabelecer isto de uma forma mais elevada, obtendo um acordo geral quanto ao como, porquê e o quê dos programas. Mas para manter isto, tem de haver ordens e directrizes e sua aceitação ou fazer que elas sejam cumpridas – ou, mais cedo ou mais tarde, o grupo desfar-se-á.

Ordens e instruções positivas num programa positivo causarão inevitavelmente expansão.

Ser sábio, ou bom rapaz, ou ser amado não realiza expansão. As pessoas num grupo podem ser alegres – mas irão a algum lado como grupo?

Portanto tudo isto se resume a:

Instruções positivas e sua aceitação, ou fazê-las cumprir em programas conhecidos, proporciona prosperidade e expansão.

A falta de ordens ou ordens fracas proporciona a estagnação e o colapso.

O ideal é ter programas com os quais todo o grupo, ou a sua maioria, concorda plenamente. Depois, promover estes com ordens positivas e conseguir o seu cumprimento quer por aceitação, quer fazendo que sejam cumpridas.

Mas, independentemente do entusiasmo por um programa, ele acabará por fracassar se não houver uma pessoa ou um corpo governativo a emitir ordens e a fazer que sejam cumpridas para levar a cabo os programas.

Temos assim os indicadores de um mau executivo cujo grupo se desintegrará e fracassará, independentemente da boa disposição que mostrarem para com o executivo.

Os maus líderes (chefes):

1. Não emitem ordens ou emitem ordens fracas.

2. Não obtêm nem obrigam ao cumprimento.

Má liderança não é "má-criação" ou "sadismo" ou tantas outras coisas que o Homem publicita serem. É simplesmente uma liderança que não dá ordens ou dá ordens fracas e não obriga ao seu cumprimento.

Boa liderança é:

1. Trabalhar em programas que não são impopulares.

2. Emitir ordens positivas e

3. Conseguir cumprimento ou obrigar ao cumprimento.

Estes factos são tão verdadeiros para um corpo directivo como para um indivíduo.

Um exemplo típico de um mau corpo governativo, pelo menos na sua actual fase de formação, são as Nações Unidas.

Tem grandes ideias sobre como o Homem talvez devesse ser melhor, mas;

1. Emite ordens confusas e babélicas, quando as emite e

2. Emite ordens para as quais pouco ou nenhum cumprimento pode obter.

Note-se que também está insolvente, em guerra consigo próprio, e que quase nada concretizou do seu programa primário – a prevenção da guerra.

Fosse de que forma fosse que essas coisas tenham acontecido, ainda assim, são verdadeiras. É um corpo governativo muito pobre e tem mais tendência para desaparecer do que para se expandir.

Podes contar completamente com o facto de que um executivo ou um corpo governativo que não adire a programas não impopulares, que não emite ordens positivas e não obtém ou obriga ao cumprimento, terá estatísticas baixas.

E podes ter a certeza que um executivo ou um corpo governativo que formula e adere a programas que não são impopulares, que emite ordens positivas e que obtém e obriga vigorosamente ao cumprimento, terá estatísticas altas.

Sabedoria? Popularidade? Infelizmente estas pouco ou nada têm que ver com isso.

A maneira de ter estatísticas altas, um grupo próspero e feliz, é de longe muito mais simples do que o complexo Homem alguma vez imaginou.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 6 DE NOVEMBRO DE 1966R
PUBLICAÇÃO I
REVISTA A 9 NOVEMBRO 1979

REMIMEOGRAFAR

N.º 5 DA SÉRIE DE KNOW-HOW DE ADMIN

INTERPRETAÇÃO DE ESTATÍSTICAS
ANÁLISE DE ESTATÍSTICAS

Referências:

HCO PL	9 Nov. 79	COMO DETERMINAR CORRECTAMENTE A TENDÊNCIA DE UMA ESTATÍSTICA
HCO PL	3 Out. 70R Rev. 9.11.79	INTERPRETAÇÃO DE ESTATÍSTICAS
HCO PL	6 Mar. 66 II	GRÁFICOS DE ESTATÍSTICAS, COMO CALCULAR A ESCALA
HCO PL	5 Maio 71R II Rev. 9.11.79	LER ESTATÍSTICAS

O tema de compilar estatísticas é provavelmente bem conhecido. Como se desenha uma estatística. Mas o tema do que elas significam, uma vez desenhadas, é outro assunto, e um assunto que os executivos deveriam conhecer bem.

As coisas nem sempre são o que parecem nas estatísticas.

TRABALHO ATRASADO

Pôr trabalho atrasado em dia dá uma alta estatística com subida acentuada, que de imediato cai bruscamente. Chamar Afluência a essa subida acentuada, e Emergência à descida brusca, é um erro executivo.

Quando vês um padrão de subidas e descidas bruscas em algo que *pode* ficar atrasado, podes ter toda a certeza de que assim é.

A actividade está a funcionar à base de pára-arranca e normalmente só tem pessoal de vez em quando.

Por um largo período de tempo nada é feito ou contado; depois, subitamente, a quantidade de um mês é toda contada numa semana.

Por isso, quando vês um destes, percebe que esse único pico nas estatísticas é incluído na média juntamente com os altos mais pequenos e as depressões. Tens de, visualmente, tirar a média dos picos e dos vales e notar a tendência que a estatística inteira está a tomar.

ESTATÍSTICAS CAUSATIVAS

Podes sempre encontrar, em qualquer conjunto de estatísticas de vários tipos ou actividades, uma ou mais que não são "por sorte", mas que podem ser causadas directamente pela org ou por uma parte dela.

Exemplos disto são "cartas enviadas" e "completações". Estatísticas Divisionais Brutas. Seja o que for que mais esteja a acontecer, a própria org pode melhorá-las porquanto elas dependem apenas da org, não do "destino".

Assim, se vês as estatísticas divisionais brutas geralmente a descer, ou a descer durante as últimas duas ou três semanas, e contudo não vês nenhum início de subida na semana actual em "cartas enviadas" e "completações", sabes que a administração da org está provavelmente inactiva e a pedir para ser destituída. Porque se ela visse todas as estatísticas a descer, deveria ter saltado em cima das "cartas enviadas" e "completações", entre outras coisas, como o mínimo que podia fazer. Ela *pode* fazê-las subir.

Assim, em qualquer conjunto de estatísticas, há aquelas que podem ser levantadas independentemente do resto, e se estas não o são, sabes então o pior – não há nenhuma administração.

INSCRIÇÕES EM COMPARAÇÃO COM COMPLETAÇÕES

Se vês uma estatística de "completações" a subir e uma de "inscrições" a descer, sabes imediatamente que a linha de reinscrições está *fora*.

Os diplomas não estão a ser entregues por um Registador às pessoas que se graduam, mas pelo Diplomas e Prémios ou em reuniões com muita gente ou de alguma forma que as reinscrições não estão a ser obtidas.

Desta maneira está-se a perder 40 a 60% do negócio das reinscrições.

Isto, se continuado por um período de tempo longo, também significa que está presente má tecnologia porque há fraca publicidade de-boca-em-boca a circular.

Neste caso olha para uma terceira estatística – colectas de Qual. Se esta é fraca ou muito, muito alta, podes ter a certeza que a falta de reinscrições é causada por má tech.

Uma estatística muito alta de colectas de Qual. e uma estatística baixa de inscrições é uma condenação terrível da Divisão Técnica. As receitas brutas sofrerão um colapso pouco depois porque o serviço técnico simplesmente não é bom.

COMPARAR ESTATÍSTICAS

Assim, captas a ideia. As estatísticas são lidas comparando-as umas com as outras.

Uma estatística é uma diferença entre dois ou mais períodos de tempo e, por isso, é sempre comparativa.

Duas estatísticas diferentes são também comparativas, como nos exemplos acima.

PREVISÃO

Podes prever o que vai acontecer muito antes da ocorrência, utilizando estatísticas.

Venda de livros alta significa *eventualmente* prosperidade. Venda de livros em baixa significa eventualmente emergência por toda a parte.

Receitas brutas em alta e completações em baixa significam problemas finais, porquanto a org não está a entregar, mas a "atrasar" estudantes e PCs simplesmente por não obter resultados. Continuando bastante tempo, significa problemas civis e legais no final.

Comissões de FSM em baixa podem apenas significar que não há nenhum programa de FSM. Mas se há um programa de FSM, então talvez signifique que a tech é má. Assim, completações em baixa e a Divisão de Qualificações em baixa significarão também um colapso final da estatística dos FSM, isto porque a própria área dos FSM está a ser denegrida por casos falhados.

Uma alta venda de livros, altas cartas enviadas, as estatísticas de Tech e Qualificações altas significam que a estatística das receitas brutas em breve subirá. Se estas são baixas, então as receitas brutas cairão.

As dívidas por pagar e o dinheiro em mão lêem-se pela distância entre as duas linhas. Se está a diminuir, as coisas estão a melhorar; se está a aumentar as coisas estão a piorar. Se estão muito afastadas e não se intersectaram há muito tempo, com a linha do dinheiro por baixo, a administração é perigosa e não está de maneira alguma alerta.

O GRÁFICO PERIGOSO

Quando todas as estatísticas num conjunto de gráficos apresentam uma linha de *tendência* decrescente, está-se numa situação perigosa.

Tendência significa uma inclinação ou propensão a caminho de uma direcção ou curso em geral. Assim, para obter a tendência haveria que olhar para as estatísticas de várias semanas.

Para ler a tendência da estatística há que, visualmente, tirar a média dos picos e vales durante um período específico no gráfico. Faz-se com os olhos; não há nenhum sistema interno de linhas que se possam desenhar para ajudar nisto. Pára-se e olha-se para o padrão como um todo e há uma inclinação ou obliquidade óbvia que se pode determinar assim. Essa é a tendência da estatística.

Se todas estas tendências das estatísticas, ou a maioria delas, estão em baixo, a administração está inactiva.

COMBINAÇÕES FALSAS

Quando uma Org Continental inclui a sua própria org nos seus gráficos combinados para as organizações da área, pode ter uma imagem muito falsa.

As estatísticas da sua própria org obscurecem as estatísticas das organizações da área, que podem estar a morrer.

Por isso, se incluíres num gráfico combinado uma grande função com muitas outras pequenas, podes obter uma ideia muito falsa.

Por isso, representa em gráfico as grandes funções, como tal, e mantém-nas separadas das pequenas funções da mesma natureza.

A Org Continental não deveria fazer parte das estatísticas da Divisão Executiva Continental. De forma semelhante, as estatísticas de SH não deveriam fazer parte das de WW.

Uma estatística combinada é, naturalmente, quando tomas as mesmas estatísticas de várias funções e as somas numa única linha. Uma função muito volumosa adicionada num gráfico combinado pode, portanto, obscurecer más situações. Pode também obscurecer uma administração superior completamente inactiva, já que a função importante sob a sua própria administração pode estar totalmente alerta e ser competente, mas a administração superior está escondida da vista por esta única actividade, enquanto que todos os seus outros pontos, excepto o de maior importância, podem estar a cair em colapso.

O MAIOR ERRO

O único, grande e terrível erro que um executivo pode cometer ao ler e administrar por gráfico, é *ser razoável* acerca dos gráficos. A isto chama-se JUSTIFICAR UMA ESTATÍSTICA.

Este é o simples e mais importante erro na interpretação de gráficos pelos executivos e a única coisa que derrotará por completo uma org.

Vês um gráfico a cair e dizes: “Ah! Pois claro, isso é. . .” e nesse momento estás feito.

Vi uma org inteira tolerar um gráfico de completações em colapso, literalmente durante meses, porque todos “sabiam que o novo tipo de processo não funcionava bem”. O Secretário Técnico tinha JUSTIFICADO o seu gráfico. A org aceitou isso. Ninguém pensou em o questionar. Quando foi chamada a atenção para o facto de, com os mesmos processos, o Secretário Técnico anterior ter continuamente um gráfico alto, e se procurou um supressivo, descobriu-se que era o Secretário Técnico!

Nunca JUSTIFIQUES porque é que um gráfico continua em baixo e nunca sejas razoável em relação a isso. Um gráfico em baixo é simplesmente um gráfico em baixo e alguém está a cometer erros e a mandriar. A única *explicação* realmente válida é: “O que é que mudou antes de ele cair? Bom, anula a alteração já!” Se o gráfico está em baixo ele pode e *tem* que subir. A única coisa que interessa é como é que ele vai subir. “O que é que fizemos cada vez, nas últimas vezes, antes de o gráfico subir? Bem! Fá-lo!”

Justificar um gráfico é dizer: “Bom, em Dezembro, devido ao Natal, os gráficos estão sempre baixos”. Isso não os faz subir ou nem diz realmente porque estão em baixo!

E não penses que sabes por que razão um gráfico está em cima ou em baixo sem uma investigação minuciosa. Se não se mantém alto ou continua em baixo, então não se sabia. É preciso um estudo muito exacto, no lugar onde o trabalho é feito, para descobrir porque é que um gráfico subiu subitamente ou porque é que caiu.

Este conhecimento fingido pode ser muito perigoso. "O gráfico mantém-se alto porque enviámos o Conjunto de Informação XY", como juízo imediato, pode levar a substituir o Secretário de Disseminação que, com os seus questionários, era a verdadeira razão. E os gráficos caem subitamente, embora não tivesse ocorrido nenhuma mudança no conjunto de informação.

RAZÕES FLAGRANTES

Os gráficos não caem ou sobem por razões minúsculas, obscuras e difíceis de encontrar. Tal como na audição, os erros são sempre GRANDES.

A venda de livros cai. As pessoas desenham novos panfletos para os livros, aprovam dinheiro para expositores, ficam doidas ao tentar subir as vendas. E por fim, depois de muito tempo, alguém descobre a verdadeira razão. A livraria está sempre fechada.

Uma grande razão para a queda dos gráficos é ninguém estar lá. Quer seja porque o executivo está com hat duplo e está demasiado atarefado com o *outro* hat, ou porque simplesmente não vem trabalhar.

GRÁFICOS "PEGAJOSOS"

Os gráficos maus, que resistem a todas as tentativas para os melhorar, são *criados*. Não acontecem por acaso.

Um gráfico "pegajoso" é o que não subirá não importa o que se faça.

Tal gráfico é *criado*. Não é uma questão de omissão. É uma questão de acção.

Se se põem grandes esforços para fazer subir um gráfico e ele não sobe de forma alguma, então *tem* de haver um contra-esforço escondido para o manter em baixo.

Podes encontrar normalmente este contra-esforço localizando a tua maior área de não-cumprimento às ordens. Essa pessoa está a trabalhar *arduamente* para manter o gráfico em baixo.

Neste caso a falta não está na preguiça. É contra-acção.

Nunca vi uma org, uma divisão ou uma secção com um gráfico "pegajoso" que não estivesse a fazer algo activamente para o baixar.

Tais áreas não estão a mandriar. Elas não estão a desempenhar as suas funções. Estão sempre a fazer *outra coisa qualquer*. E essa coisa qualquer pode rebentar-te subitamente na cara.

Por isso, tem cuidado com um gráfico "pegajoso". Encontra a área que não está a cumprir e reorganiza o pessoal ou tu, como um executivo, em breve estarás em apuros devido àquele sector.

Essas coisas que se empinaram repentinamente no teu cesto de entrada, tudo garras, aconteceram depois de um longo período de gráficos "pegajosos" nessa área.

As dificuldades de hoje eram visíveis há meses nas tuas estatísticas.

RESUMO

As meras subidas e descidas dos gráficos pouco querem dizer quando não são observadas por um período de tempo ou comparadas com outros gráficos na mesma actividade.

A pessoa deveria saber como ler estatísticas e o que significam e porque é que se comportam dessa maneira, para poder entrar em acção atempadamente.

Nunca te tornes *razoável* em relação a um gráfico. A *única* razão por que ele ou a sua tendência estão em baixo, é porque estão em baixo. A acção a tomar é fazê-los subir.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 10 DE NOVEMBRO DE 1966

REMIMEOGRAFAR

N.º 6 DA SÉRIE DE KNOW-HOW DE ADMIN

BOA GESTÃO VERSUS MÁ GESTÃO

A diferença entre a boa e a má gestão pode constituir a perda ou o ganho de toda uma organização.

O planeamento financeiro é uma parte vital da gestão. Boas estimativas financeiras e a capacidade de conceber, sem vasta contabilidade, como estão as coisas numa org, são capacidades vitais à boa gestão.

O gestor que, recebendo alguns dados vitais, necessita em seguida de um contabilista para lhe dizer como estão as coisas, é, naturalmente, incompetente.

A gestão é uma perícia elevada. Os governos socialistas ou trabalhistas estão mesmo numa penúria franciscana, porque não entendem o grau de perspicácia necessário a um gestor bem sucedido. Quando eles perseguem, perturbam e por vezes fuzilam os seus gestores, dão imediatamente início a eras de fome, como na Rússia, na China e numa certa medida, nos anos recentes e sob os seus socialismos, em Inglaterra e nos EUA. A quantidade de tempo que *qualquer* gestor nos EUA ou em Inglaterra tem que gastar a bater-se com os funcionários públicos que não são suficientemente qualificados para conduzir um triciclo com ajuda, constitui facilmente um terço do tempo do gestor.

A essência da boa gestão é PREOCUPAR-SE com o que se passa. O indivíduo orientado para o trabalhador preocupa-se com o trabalhador, mas não com a organização. Por isso temos uma extinção final do trabalhador pelo desaparecimento da organização, que não poderá depois disso dar empregos. A consequência é a depressão alargada que está mesmo a começar. Um *verdadeiro* auxílio para o trabalhador seria também assegurar-se de que haverá trabalho para ele fazer. Quando a organização desaparece, só há miséria, subsídio de desemprego, revolução e morte súbita. Ao gestor "orientado para o trabalhador" falta a perspicácia da perícia necessária para gerir. Portanto, para ele uma organização é uma coisa para ser sangrada. É um poço sem fundo de dinheiro. Todas as "perícias" dessa pessoa consistem em como extrair alguma coisa da organização. Porém, não se pode tirar mais do que aquilo que entra. A gestão está inteiramente para além das capacidades dessas pessoas. Elas não sabem de que se trata. Não se preocupam com o que acontece à organização. Depois, de repente, toda a maquinaria pára e toda a gente morre de fome.

Países inteiros desmoronam-se desta forma quando começa a confusão.

A diferença básica entre as organizações que funcionam e as que se desmoronam, é simplesmente que alguém se preocupe com o que acontece à própria organização.

Um bom gestor cuida dos trabalhadores. Cuida também da organização. O indivíduo orientado para o trabalhador – chefe de sindicato, agitador, benfeitor – só se preocupa com o trabalhador e *desta forma dá cabo dele*. Ele é pois, na realidade, um supressivo. Pois as coisas fazem-se completamente em pedaços, em peso, restando apenas o desemprego desolador, a depressão, má nutrição e fome. Terias que ter sobrevivido a um período desses para aprenderes a temê-lo. É nisso que resulta finalmente não se preocupar com a organização.

Uma pessoa orientada para o trabalhador é deficiente em pan-determinismo. Não pode ver que a saúde de todos exige que se tomem em consideração os trabalhadores *e* a org. Por conseguinte, ela está abaixo da capacidade de determinar ambos os lados das coisas e, logo, é um mau executivo, pois pende demasiado para um lado, é atreito à ideia de "eles e nós", a favoritismo e é incapaz de ver os dois lados de uma questão. Tais capacidades são *vitais* num executivo, portanto ele não o é.

Uma pessoa orientada para o trabalhador não é boa para os trabalhadores individuais – é capaz de fuzilá-los – mas apenas para "os trabalhadores" no sentido colectivo.

A capacidade deficiente para identificar a fonte de algo vai de par com a falta de pan-determinismo, portanto uma pessoa não pode ver ou resolver os problemas *reais* à sua volta. Assim, essas pessoas nem sequer podem funcionar como executivos.

Assim podes reconhecê-los. A org ou país falham sempre.

Tens pois que estar atento a esta propaganda de "pobre trabalhador" por parte de um executivo. Se ele apenas se preocupa com o trabalhador e não com a org, se só se interessa pelo que ele ou os trabalhadores podem extorquir da organização, então tens à tua frente alguém que a longo prazo porá todos na rua.

Aqui e ali vês gente que arreganha os dentes à org ou à ideia da org. Juntamente com isto, se examinares, descobrirás uma grande falta de cuidado com o dinheiro da org e os seus bens, e também um esforço enorme para obter coisas para os trabalhadores. Aqui tens um caso substancial. A pessoa nunca triunfará e nunca deveria ser um executivo. Nunca. Porque dará cabo dos trabalhadores.

Um bom gestor preocupa-se com o que acontece, com o que se gasta, com que prosperidade pode ocorrer, como o trabalho é feito, que aspecto tem o local, como os membros de staff estão a passar. Dedica-se a pôr as coisas a andar para a frente, e tira da área os obstáculos ao progresso da org (e do staff).

Preocupar-se com o que se passa ou não se preocupar constitui a diferença básica. Preocupar-se com outras coisas quando está a trabalhar é a marca do operário, não a do executivo.

Se tens que iniciar uma campanha para economizar, procura as pessoas que se opõem a ela. Remove-as discretamente dos postos executivos. Tens aí um trabalhista, impregnado secretamente de "nós, os pobres trabalhadores" e "obtém o que puderes" e "atira os bens da org pela janela fora".

Se te preocupas com o que acontece à org, e igualmente com o tamanho do salário, terás muito cuidado em aprender a desenvolver uma perspicácia em finanças, eficiência e estado da org.

Se vês as contas por pagar a subir bem acima do dinheiro líquido disponível, também verás executivos que não se preocupam nada com a org. São pessoas orientadas para o trabalhador, pessoas anti-org, e farias bem em vetar a sua continuação como executivos. Juntamente com esse gráfico desfavorável encontrarás também exigências de que se obtenham empréstimos, se vendam bens para pagar as dívidas e uma quase recusa em promover ou fazer dinheiro.

Aprendi tudo isto de uma maneira dura. Estou a transmiti-lo por aquilo que vale. Posso dizer estas coisas porque nenhum homem à face da Terra me poderia realmente acusar de não me preocupar com as pessoas e com o staff. Preocupo-me de verdade. E a preocupação suprema está em assegurar-se de que a org existe.

Assim, por favor, está atento a estes pontos ao presidires às reuniões do Conselho Consultivo. Inevitavelmente, a tarefa mais árdua é o planeamento financeiro. Porém, neste domínio, porás os executivos e os trabalhistas a descoberto. Vigia-os e, quando descobrires que tens uma pessoa orientada para o trabalhador, dá-te conta de que não tens um executivo. Obtém um.

RESUMO

Por conseguinte, a má gestão é detectável pelos seguintes pontos:

1. A relação dinheiro/dívidas será alta em dívidas e baixa em dinheiro.
2. Existe um esforço para tomar dinheiro emprestado em vez de o ganhar.
3. Há um enorme esforço para vender bens em vez de fazer dinheiro.
4. Há mais esforço para cobrar dívidas, especialmente dos superiores, do que para obter novas receitas.
5. Haverá um esforço para se fazer subsidiar.
6. Haverá uma afinidade baixa na org, pela org e pelo seu público.
7. Haverá protestos e backflash contra os esforços para tornar a org solvente.
8. Haverá não-cumprimento das ordens da gestão superior.

O remédio é:

A. Encontra o executivo superior mais orientado para o trabalhador e remove-o.

B. Descobre os executivos e o staff anti-org e remove-os.

C. Põe nos postos superiores os que mais se preocupem com o que aconteça à org.

D. Impõe e conduz cuidadosamente o planeamento financeiro e as suas medidas.

E. Retira dos postos de executivos aquelas pessoas que lhe põem objecções ou não o cumprem (os que possam ter escapado em A e B).

F. Ressuscita as ordens e programas principais abandonados e fá-los cumprir.

G. Sê excessivamente cuidadoso em não nomear pessoas para aí no futuro que não se preocupem com o que aconteça à org.

A maneira como isto se faz não é muito importante. Quando se quer que a org *e os seus membros de staff* prosperem, as medidas acima têm que ser tomadas rapidamente quando a relação dinheiro/dívidas de uma org ameaça a continuidade desta e dos postos de trabalho do staff.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 16 DE NOVEMBRO DE 1966

REMIMEOGRAFAR

N.º 7 DA SÉRIE DE KNOW-HOW DE ADMIN

FACILIDADES PARA O EXECUTIVO
DIFERENCIAL DE FACILIDADES

Quando um executivo superior tem a capacidade de fazer dinheiro para a organização ou de fazer subir fortemente as estatísticas, e quando esta capacidade foi demonstrada, esse executivo deveria ter facilidades.

Muitas vezes descobre-se esta capacidade pela ausência do executivo no seu posto durante um período de tempo ou quando o executivo foi tirado de posto para manejar emergências. Nessa altura as receitas da org podem cair.

O grau em que as receitas diminuem é o "diferencial de facilidades" desse executivo. Ter esse executivo em posto vale essa quantia à org, em termos de facilidades. Exemplo: Com esse executivo ao serviço – receitas semanais de 8.000 dólares. Com esse executivo ausente – 5.000 dólares por semana. Este é o "diferencial de facilidades" desse *executivo*. Neste exemplo este é de 3.000 dólares por semana. Isto significa que a org poderia conceder 3.000 dólares por semana, no máximo, para fornecer a esse executivo facilidades para o seu trabalho e assim evitar-lhe excesso de carga. Porque ela perderá 3.000 dólares por semana se o executivo estiver distraído ou sobrecarregado. Claro que ninguém espera que a org gaste 3.000 dólares. Isto apenas mostra a quantia máxima que ela poderia gastar. Não se pode dar ao luxo de não gastar *algum* dinheiro em facilidades para este executivo. No momento em que despende alguma parte do dinheiro – desde que o executivo tenha esta influência na receita ou na produção – o diferencial sobe à medida que a org faz mais dinheiro ou à medida que a estatística sobe. Esta tendência pode ser empurrada cada vez mais para cima.

Os executivos não *merecem* secretárias ou comunicadores. Eles ganham-nos. Se um executivo não tem "diferencial de facilidades", ele não deveria ter ajuda pessoal especial.

O "diferencial de facilidades" pode ser também avaliado por outras estatísticas, mas a das receitas é a principal.

Por exemplo, acabamos de encontrar o meu "diferencial de facilidades" apenas para a org de Saint Hill. Baseado em perdas ocorridas durante uma ausência de seis meses e em ganhos durante a última parte do ano, equivale a 244.000 libras anuais, somente para este ano. Assim, a org *poderia* permitir-se despender 244.000 libras anuais para me fornecer facilidades de administração.

Neste caso, o cálculo é feito a partir do aumento de endividamento da org para os primeiros seis meses mais a falta de reservas postas de parte e a proporção de redução de dívidas nos últimos seis meses mais as reservas postas de parte. O aumento do endividamento e a falta de reservas durante seis meses são somados à redução do endividamento e à existência de reservas nos últimos seis meses, obtendo-se o total. As receitas e o resto do pessoal mantiveram-se semelhantes durante todo o ano, mas as receitas começaram a falhar e foram por mim recuperadas a meio do ano.

O valor é dinheiro realmente desperdiçado na minha ausência e um começo de fracasso provocado por má tech e a recuperação em termos de dinheiro amealhado e a subida das receitas.

Naturalmente, esta é uma quantia muito elevada nesta altura (mas bastante correcta).

A org, no entanto, *não* pode dar-se ao luxo de não me facultar qualquer facilidade necessária para me manter nas suas linhas.

Isto totalizou apenas uns poucos milhares por ano para pessoal extra e facilidades administrativas, nada que se aproximasse das 244.000 libras. Assim, se a org (SH apenas) permitisse que eu saísse das suas linhas e não me facultasse facilidades, perderia no balanço de contas actual, 244.000 libras anuais em dinheiro real e, de facto, iria à falência. Ela não pode suportar tanto prejuízo. Assim, a resposta, que nada tem a ver com os meus desejos, é que SH *deve* providenciar-me facilidades, para seu próprio bem. A remuneração nada tem a ver com isto, visto que eu não recebo dinheiro. Porém, a remuneração do staff de SH cessaria completamente pois não teriam empregos.

Uma org tem muita sorte em ter algumas pessoas que podem ganhar dinheiro para ela, é afortunada por ter uma pessoa, e está em sarilhos se não tiver nenhuma.

O título do posto pode nada significar. Um Registador, que quando em posto gera 5.000 dólares por semana e que quando está fora de posto a org consegue apenas 2.000 dólares por semana é, obviamente, uma dessas pessoas. O diferencial de facilidades é de 3.000 dólares por semana!

Um Secretário da Tesouraria que em posto tem uma proporção de dinheiro/dívidas equilibrada, mas que quando está fora de posto, a org, devido à falta do planeamento financeiro dele, cria uma lacuna de 20.000 dólares nos três meses em que ele está fora, representa um diferencial de facilidades de 80.000 dólares anuais para esse Secretário da Tesouraria.

A recompensa usual é a promoção, mas a org muitas vezes perde receitas quando promove um bom Registador para ser um pobre Secretário de Disseminação.

A resposta é dar à pessoa facilidades uma vez que existe um “diferencial de facilidades”. Isto pode incluir maior remuneração no posto, mas *deve* incluir mais facilidades para além das dos restantes membros de staff.

Fazer apenas um trabalho normal no posto é *manter* as receitas. É preciso ser um executivo e tanto para as elevar de forma vincada e acima da expansão normal.

Mary Sue, como se vê por dados verdadeiros do passado, vale para uma org, em todo e qualquer posto executivo, cerca de 50% das suas receitas brutas. A queda e subida de cerca de metade das receitas tem sido demonstrada em várias organizações ao longo de muitos anos. Se ela também tivesse sido subtraída da org de SH, o diferencial de facilidades, somado à minha subtracção, teria levado a org ao desaparecimento antes de o ano terminar.

Teria sido tolice não lhe conceder facilidades. *No entanto*, ela nunca foi conhecida por pedir algumas, e as facilidades tinham de ser *iniciadas* para ela, quando aconteciam. Desta maneira, os próprios executivos de topo têm de estar atentos a isto e exigirem as facilidades para a pessoa. Se não o fizerem, no mínimo a pessoa tem de se deslocar do posto ou os seus serviços perder-se-ão por excesso de trabalho.

Assim, a pessoa não tem um comunicador só porque é um Secretário Executivo ou um executivo superior. A pessoa tem um comunicador se tiver um "diferencial de facilidades" acima do que normalmente se esperaria.

E isto diz quem tem comunicadores numa org. E quem tem as facilidades.

E diz a quem *devem* ser dados comunicadores e facilidades e quem não os deve ter.

Admito que por vezes é difícil determinar este "diferencial de facilidades" num membro de staff. Mas uma longa experiência estabelecê-lo-á.

FACILIDADES

As facilidades normalmente incluem:

a. As que aliviam as linhas.

b. As que aceleram as linhas.

c. As que reúnem dados.

d. As que compilam.

e. As que permitem lazer.

f. As que protegem.

g. As que prolongam a longevidade no trabalho.

Pode-se pensar em muitas coisas que cada uma destas coisas faz.

O mínimo dos mínimos é realizado dando um comunicador ao executivo.

O comunicador abrange mais ou menos todas as categorias acima. Depois, à medida que o diferencial de facilidades aumenta, o comunicador entrega os seus hats providenciando para que outras pessoas assumam essas funções como acima se delineia.

ANÁLISE

O padrão do organigrama (nomes de divisões, departamentos e as suas palavras código como para qualquer um dos organigramas das nossas organizações) é um sistema de análise que pode ser aplicado a qualquer pessoa ou trabalho. Ele é ligeiro ou pesado em um ou mais destes pontos e o padrão dá-lhe, a ele ou a ela, uma ideia do que está errado.

Escreve-os para ti próprio e verás. Qual deles é que não existe nas tuas acções, qual deles está em Emergência, quais estão em Normal e quais é que estão altos?

Isto é uma derradeira análise da situação do posto de uma pessoa. Ou, no que a isso respeita, da vida de alguém. Uma pessoa pode progredir simplesmente fazendo isto de vez em quando.

Estes compreendem também um padrão total das facilidades.

Contudo, de início, para ajudar um executivo não seria necessário ir tão longe com o diferencial de facilidades. Mais tarde, tal análise é absolutamente necessária para manter as facilidades equilibradas.

Para começar, é apenas necessário dar à pessoa uma melhor mesa de trabalho, num espaço melhor, um telefone melhor e mais esferográficas.

Mas um verdadeiro diferencial de facilidades que chegue aos 25% ou mais da receita da org (diferença dentro ou fora do serviço, comprovada) exige não só isto mas também um comunicador.

O QUE É UM COMUNICADOR?

Um comunicador é aquele que, para o executivo, mantém as linhas (pessoas, comunicados, cartas, intercomunicadores, telefone) em movimento ou controladas.

O comunicador, quando não é ajudado por outros, assume realmente tudo de (a) a (g) como se descreveu atrás e *não faz mais nada para ninguém*.

DEVERES PRINCIPAIS DO COMUNICADOR

As actividades principais de um comunicador dizem respeito às linhas de comunicados e são as seguintes:

1. Recebe todo o tipo de comunicação escrita dirigida ao executivo sem nunca ser ultrapassado.

2. Identifica e devolve ao remetente todo o dev-t. O executivo nunca o chega a ver. Anota os remetentes num livro. Anexa a Carta de Política de dev-t apropriada a cada comunicado devolvido. Mensalmente comunica ao executivo quais os transgressores e o número de transgressões. (Isto porque essas pessoas estão também a arruinar os outros membros de staff).

3. Numa pasta devidamente identificada coloca diariamente todas as directivas, Cartas de Política, os HCOB, Ordens de Ética e quaisquer estatísticas.

4. Coloca diariamente os comunicados da org numa pasta devidamente identificada. (Se várias áreas ou divisões da org estão a ser manejadas, ele organiza as pastas por áreas ou divisões).

5. Coloca diariamente os comunicados pessoais numa pasta devidamente identificada.

6. Retira das linhas tudo o que, de uma forma rotineira, possa ser respondido por carta, responde e coloca numa pasta devidamente identificada, os originais e as respostas dactilografadas para serem assinadas.

7. Coloca no cesto de entrada do executivo as pastas mencionadas nos pontos 3 a 5 no início do dia de trabalho do executivo (e retém até ao dia seguinte tudo o que vem depois).

8. Coloca no cesto de entrada a pasta com a correspondência para assinar mencionada no ponto 6, no último momento do dia mas a tempo de ser assinada e enviada para o correio ainda nessa noite.

9. Coloca os cabogramas, telegramas e mensagens telefónicas no centro do mata-borrão que se encontra sobre a mesa de trabalho do executivo.

10. Está disponível para responder a cabogramas quando para isso for solicitado.

11. Recolhe e arquiva de forma apropriada para o executivo todas as Cartas de Política e directivas, no arquivo do próprio executivo.

12. Guarda os arquivos do executivo para uso deste.

13. Mantém todos os papéis, revistas e livros em excesso, recolhidos e arquivados.

14. Não toca nas coisas em que o executivo está a trabalhar, mas arruma-as se este não estiver a trabalhar com elas há algum tempo.

15. Vigia a limpeza e arrumação da mesa de trabalho e do gabinete.

16. Vigia o fornecimento amplo de material de escritório adequado como papéis, esferográficas, agrafador, clips, etc.

17. Não faz o executivo perder tempo com conversa fiada, relatórios verbais, ou boatos.

18. Maneja a recepção e envio dos comunicados urgentes marcados para entrega em mão, para o executivo.

19. Bloqueia todo o tráfego de pessoas até se estabelecer o assunto, depois encaminha-o apropriadamente (salvo se o tráfego de pessoas for o trabalho do executivo quando em posto; neste caso o comunicador fá-lo fluir e regula-o).

20. Maneja o tráfego telefónico e mantém-no muito em baixo, faz uma lista dos abusadores como sendo dev-t.

21. Regista o nome do staff que se apresenta pessoalmente quando não é parte da rotina da linha e relata-o juntamente com o relatório mensal de dev-t.

22. Retira o entheta das linhas, mas não os itens que se não forem manejados porão em perigo a org.

23. Anota o staff que leva problemas ao executivo, mas não cumpre com as soluções ordenadas e recomenda acções de ética.

24. Descobre porções de dados quando instruído a fazê-lo pelo executivo.

25. Mantém-se alerta às avarias nas linhas e relata-as às pessoas correctas para que sejam resolvidas.

26. Não desperdiça o tempo de outro staff ou executivos com visitas desnecessárias e não prolonga tais visitas para além de uma transacção concisa e mínima.

27. Bloqueia todas as linhas se o executivo está absorto num projecto.

28. Mantém limpos a sua própria mesa de trabalho e materiais.

29. Exige uma secretária para si, como comunicador, se o diferencial for suficientemente grande e as linhas estiverem a congestionar-se.

30. Exige outras facilidades de acordo com os pontos (a) a (g) mencionados acima, se o diferencial de facilidades for suficientemente grande e houver uma sobrecarga.

TÍTULO DO COMUNICADOR

O título de um comunicador é sempre o do seu executivo/a precedido de "Comunicador de. . . ". Para isso, quando houver mais do que um, pode acrescentar-se "para. . . " (uma função ou uma divisão).

PROPÓSITO DO COMUNICADOR

O comunicador existe para ajudar o executivo a desocupar o seu tempo para poder tomar as acções essenciais que geram receitas, repouso ou diversão, e para permitir um prolongamento do período do mandato do executivo, salvaguardando-o contra sobrecargas.

ACÇÕES EXECUTIVAS DO COMUNICADOR

O comunicador tem as suas próprias acções executivas. Estas estão contidas nas cartas de política do HCO contemporâneas sobre Know-How de Admin.

Se um comunicador conseguir tornar estas acções e políticas sobre dev-t num hábito, pelo executivo, o comunicador é muitíssimo valioso.

Um comunicador deve saber as políticas de dev-t e de Know-How de Admin, com checkout de nível estrela.

Não deveria ser surpresa para um executivo receber do seu comunicador a notícia de que ele está a violar política de Know-How de Admin ou dev-t: "Permita-me

que lhe chame a atenção para o facto de estar a desempenhar o hat de Director de Clearing e ter estado a desempenhá-lo há duas semanas" ou "Deveria pedir ao Conselho Consultivo a convocação de um Conselho de Investigação em consequência da sua directiva urgente de 10 de Julho".

CUMPRIMENTO

Para um executivo superior, regular o cumprimento de ordens é uma função vital de um comunicador.

Quando um executivo emite ordens e estas não são cumpridas, então, enquanto isto se amontoa, esse executivo irá deparar-se subitamente com uma situação chocante directamente nas suas mãos.

O não-cumprimento permite que situações entheta saiam pela culatra e atinjam directamente o executivo. O grau de não-cumprimento determina a quantidade de sarilhos urgentes e que saltam à vista, que o executivo terá de manejar.

O comunicador mantém então um registo tipo Comunicador de LRH e anota nele as ordens ou directivas emitidas e anota também o cumprimento (usando o Dep. de I&R e a Máquina de Tempo). Ao fim de algum tempo o comunicador terá uma lista de não-cumprimentos.

Normalmente isto envolve apenas umas poucas pessoas ou organizações do exterior.

O comunicador deveria informar o executivo acerca disto, apresentando ordens prontas para assinar, nomeando as Audiências de Ética ou Audiências de Ética Executivas (ou afastamento de uma empresa do exterior) em relação a pessoas que sistematicamente não cumprem.

Se o executivo tem um posto subalterno e um comunicador, então o não-cumprimento é substituído por acções para um "trabalho posto em perigo" que importunam o executivo e devem ser apresentadas e remediadas antes de as estatísticas do executivo se despedaçarem.

Só desta maneira pode um comunicador proteger o seu executivo de ser atingido por choques súbitos. O não-cumprimento (ou colocação de um trabalho em perigo) abre as defesas de toda a linha de entrada, deixando passar uma situação desagradável que então, como não está manejada, atinge o executivo sem tempo para o fazer. Assim ele tem de lidar a toda a pressa com uma situação deteriorada. Provavelmente ele manejou-a alguns meses antes, mas o não-cumprimento fê-la piorar. E o trabalho posto em perigo, se for deixado crescer, tem o mesmo efeito num executivo subalterno. A quantidade de más notícias que um executivo recebe é directamente proporcional à falha em cumprir (ou de trabalho posto em perigo) e à falha do comunicador em os detectar na altura. Quanto menos tempo houver para lidar com sarilhos a sério, mais difícil e chocante é.

Esta é a *única* razão por que um executivo competente fica esgotado, quer despedir-se, abandona o seu trabalho.

Basicamente é uma falha do comunicador em avisá-lo atempadamente de não-cumprimento (ou trabalho posto em perigo), de modo a ele conseguir pessoas que *cumprirão* (ou afastar das suas costas aqueles que o põem em perigo com a sua ineficácia ou supressão). Ou aqueles que farão os seus trabalhos e não os deixarão para o executivo, nem deixarão que o executivo sofra as consequências dos seus actos ou da falta deles.

É claro que o costume de uma "secretária privada" para cada título é disparate. Uma vez que, indiscutivelmente, nem todos os títulos são produtores de receitas ou farão subir as estatísticas.

Dar facilidades aos títulos em vez de dar a quem tem estatísticas elevadas, nega ao verdadeiro produtor aquilo de que ele necessita, absorvendo a ajuda disponível para cantos que não podem com ela beneficiar a org.

Uma acção *normal* de um posto é o posto preenchido usualmente (não por preencher), que, se for substituído, não muda nada. Um grande diferencial de facilidades é uma grande mudança.

Assim, se concedes facilidades àqueles que mais não têm que o diferencial de facilidades normal (posto preenchido) e os que têm um diferencial de facilidades notável não recebem ajuda, acabarás por fazer desaparecer por sobrecarga de trabalho aqueles que têm o diferencial de facilidades e a org entrará em colapso.

Não são tanto as ideias novas e espampanantes que elevam as receitas, mas sim as acções standard eficazes.

As ideias novas são óptimas, quando os antigos programas estão *também* a funcionar.

Um executivo que é bem sucedido de uma forma brilhante, é aquele que consegue pôr em execução todas as funções formais, standard, e depois lhes adiciona a guarnição de novos ângulos brilhantes que aumentam o caminho comprovado.

As facilidades dão a um executivo valioso "tempo para pensar" e "tempo para considerar" e uma atitude fresca e alerta em relação ao que está a acontecer.

Se, como org, queres aumentar as tuas receitas, então:

a. Põe a funcionar todas as acções standard e o pessoal a trabalhar e

b. Localiza os que têm "diferencial de facilidades" e dá-lhes facilidades.

c. Não falsifiques nenhum "diferencial de facilidades" por motivos de reputação ou posição social.

d. Assegura-te de que as facilidades concedidas sabem o que fazem e conhecem o seu trabalho.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 17 DE NOVEMBRO DE 1966

REMIMEOGRAFAR

N.º 8 DA SÉRIE DE KNOW-HOW DE ADMIN

INTERVENÇÃO

O sistema de directiva urgente (ver CARTA DE POLÍTICA DO HCO de 31 de Outubro de 1966 I, N.º 2 de Know-How de Admin) é um dos mais vulgarmente utilizados por executivos superiores, quando eles têm de intervir, tal como se segue:

Fundador
Um Conselho Consultivo Superior
Secretário Executivo
Comunicador de LRH

Neste caso a rotina é mais ou menos a seguinte:

1. O superior, ao descobrir uma situação má ou um não-cumprimento, emite uma directiva urgente. (Se for emitida ao mesmo tempo mais do que uma, por diferentes superiores, a lista acima é a lista de precedência em relação a que ordem seguir).

2. O superior dirige a investigação. O Conselho Consultivo Superior normalmente nomeia um Conselho de Investigação, por vezes ordena directamente um Comité de Evidência. O Fundador pode requerer apenas uma ED do seu Comunicador de LRH nessa área. O Secretário Executivo pode simplesmente requerer uma ED do seu comunicador se o tiver. Ou qualquer um da lista pode requerer um Conselho.

3. O superior requerente, ao receber a directiva pedida em forma de minuta, devolve-a então ao Conselho Consultivo da org ou organizações a que ela se aplicará. Até que o Conselho Consultivo actue ou até que seja emitida *alguma* directiva para manejar a situação, a directiva urgente, a original e de estatuto superior, mantém-se em vigor.

As alíneas anteriores seriam a acção de admin mais comum, a que se calculou ser melhor para fazer as coisas correr bem a longo prazo.

É importante que até ao momento em que algum tipo de ED seja formalmente emitida pelo Conselho Consultivo da org ou organizações em causa, a directiva urgente seja cumprida por aqueles a quem é dirigida.

Isto evita a entrada de arbitrários no admin.

Nada, é claro, impede um executivo superior, como expresso acima, de simplesmente emitir ordens directas sem haver seguimento com uma ED. Em tal caso, a

directiva não é denominada uma directiva urgente, mas é simplesmente uma ordem em forma de ED.

ORDEM DIRECTA

Exemplo: Um executivo superior descobre que está a ser contemplado um aluguer muito excessivo comparado com as receitas. Por quaisquer meios ou ED, ele proíbe-o e exige que se procurem imediatamente outras instalações. Isto não exige seguimento, para além de o executivo superior se assegurar de que SÃO encontradas outras instalações e que a ordem é cumprida.

DIRECTIVA URGENTE

Exemplo: O Fundador verifica que uma grande quantidade de gente está a ser declarada supressiva apenas porque não se afastam do João Silva. Ele escreve uma directiva urgente para que se pare de rotular as pessoas dessa maneira, e convoca um conselho sobre todo esse assunto nessa org, recebe as conclusões em forma de ED e remete-a ao Conselho Consultivo da org. Eles aprovam-na depois de algumas, nenhumas ou muitas alterações. Nesse momento a directiva urgente deixa de estar em vigor. Ele poderia também ter simplesmente emitido uma ordem directa.

Exemplo: Uma Secretária Executiva do HCO nota que os Arquivos Centrais não estão a aumentar. Ela emite uma directiva urgente para recolher todos os nomes dos CF espalhados pela org. Depois investiga pessoalmente, escreve uma ED e apresenta-a ao Conselho Consultivo. Eles trabalham-na, modificam-na, ou expandem-na e aprovam-na. A directiva urgente deixa de ser válida. Lembra-te, ela podia, também, simplesmente ter emitido uma ordem directa tal como foi dito anteriormente. Poderia até ser emitida no formato de Directiva Executiva.

PETIÇÃO

Pode-se fazer uma petição contra uma ordem directa, ou uma directiva simples, *depois* de ter sido cumprida. O Conselho Consultivo simplesmente aprova a petição e fornece quaisquer dados requeridos ou uma ED em substituição.

Normalmente é inteligente fornecer um melhor remédio na forma de uma ED e aprovar a ED condicionalmente, com a aprovação de quem emitiu inicialmente a ordem directa ou a directiva directa.

TEORIA

Por vezes quem faz o trabalho é que sabe o que é melhor, e quem está mais perto do cenário está por vezes melhor munido de dados.

Por vezes um executivo superior tem de actuar sem ter todos os dados e um superior inteligente muitas vezes age assim quando a situação é má.

Mas, em última análise, o superior só está a tentar remediar a situação. Depois de a sua acção rápida, ordenada, ter sido obedecida, ele normalmente aceita de bom grado ajuda para melhorar o remédio.

APRESENTAÇÃO DIRECTA

Uma directiva urgente ou uma ordem directa pode também ser manejada da maneira que se segue por um superior:

1. Emiti-la;

2. Enviá-la ao Conselho Consultivo da org a que se aplica com a nota: "Depois de isto ter sido feito, emitam uma directiva para manejar este tipo de coisa".

DIRECTIVA EXIGIDA

Um superior pode simplesmente exigir que um Conselho Consultivo aprove uma directiva para remediar uma situação, e deixá-los resolvê-la. Isto faz-se apenas quando quase *não* se tem dados.

Neste caso o Conselho Consultivo aprova uma directiva, põe-na em vigor e envia pelos canais uma cópia ao superior dizendo: "Cumprimento em anexo".

ROTULAR DIRECTIVAS

Quando uma Directiva Executiva é aprovada por um Conselho Consultivo, se ela anula uma directiva urgente ou uma apresentação directa ou uma directiva exigida, na ED resultante deve constar, sob o título, o facto: Directiva Executiva após Conselho de Investigação – "Cancela a Directiva Urgente PE96 FAZER SUBIR AS RECEITAS"; ou uma apresentação directa depois de uma directiva urgente – "Tal como foi pedido pelo Secretário Executivo do HCO do WUS para aumentar a sua ordem directa "Fazer Subir as Receitas"; ou no caso de exigência de uma directiva – "Tal como foi exigido pelo Conselho Consultivo WW no seu cabograma 239 WW, Aprova uma directiva para aumentar as receitas".

FÓRMULA DE PERIGO

A Fórmula de Perigo aplica-se quando tais ordens ultrapassam os responsáveis, o que significa que pelo menos deve ocorrer uma investigação de ética para descobrir quem é que estava a dormir, se é que alguém estava.

No entanto, o Fundador pode emitir uma directiva urgente ou uma ordem directa para qualquer org e dar ordens ao Conselho Consultivo de qualquer org, uma vez que ele é de facto um superior daquela org imediata, sem ter de aplicar acção ética sobre o Conselho Consultivo WW ou o Conselho Consultivo superior dessa org. No entanto, em tais casos, informa-se o Conselho Consultivo WW e o Conselho Consultivo superior.

Se, no entanto, o Fundador tiver que fazer demasiadas coisas, vezes demais, ele retrocede e investiga os Conselhos Consultivos superiores. Esta tem sido a prática corrente.

O Fundador utiliza normalmente o seu Comunicador de LRH para pôr as ordens em efeito, obter dados e apresentá-las ao Conselho Consultivo para aprovação.

Um Conselho Consultivo superior utiliza o representante da área no seu próprio grupo ou Comunicador de LRH no Conselho Consultivo subalterno para fazer a mesma coisa.

Na prática, emitem-se directivas urgentes quando uma situação é difícil, e exige-se apenas uma directiva quando parece que as coisas vão ser difíceis.

Para os subalternos é difícil suportar a intervenção dos superiores. A melhor defesa é não criar situações más que depois exijam intervenção, e manter as estatísticas altas e a org a expandir.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 4 DE DEZEMBRO DE 1966

REMIMEOGRAFAR

N.º 9 DA SÉRIE DE KNOW-HOW DE ADMIN

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 o mesmo para sempre. Essa condição não pertence 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 contráiem. 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.

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

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

O ponto de pressuposição em todas as cartas de política é que temos a intenção de sobreviver e temo-la em todas as dinâmicas.

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

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

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

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

Se uma companhia tem, um produto que é procurado 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 delas 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 da guerra. Se uma nação expandisse a procura da sua influência e produtos, expandir-se-ia sem guerra. Quando uma nação procura expandir-se meramente pela força das armas e não expande a procura pelos seus produtos, entra numa era de obscurantismo, ou pelo menos de catástrofe social.

Roma, no princípio, tinha grande procura pela sua tecnologia social e pela sua perícia em manufacturas, e foi apenas um traço de crueldade que tinha em si que a fez empreender a guerra para se expandir. A Bretanha, por exemplo, estava pronta a acolher os cestos, cerâmicas e arte romana e tinha-os pedido durante quase um século, quando as ambições maldosas de César destruíram, na realidade, o suave progresso de Roma, pondo em vigor a expansão pelas armas em excesso, em relação à procura pelos produtos romanos. Este era um produto romano que ninguém queria – César e as suas legiões.

O produto da psiquiatria, mais insanidade, não era procurado pelas pessoas mas sim pelo Estado que procurava esmagá-las, ou pelo menos mantê-las em baixo. Portanto a psiquiatria expandiu-se por controle governamental, não por procura popular, e assim, à data em que escrevo a presente está em perigo de extinção total, visto que a sua influência depende totalmente de se "expandir" nas legislações e tesourarias dos governos e não da mínima expansão por procura do público, nem qualquer produto, a não ser matanças.

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

Antes dela, o Budismo tinha-se expandido continuamente porque nunca procurou nova extensão do seu território, a não ser o terreno do conhecimento. Só na Índia, o fracasso do Budismo ocorreu porque os seus monges se tornaram licenciosos, deixaram de entregar os ensinamentos verdadeiros e foram arrebatados provavelmente, só na Índia, pela conquista desse país infeliz pelos Maometanos por volta do século VII.

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

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

Se o produto é muito benéfico, tal como é o caso com o nosso, e se continuamos a produzi-lo e a entregá-lo, a procura está assegurada. Nisto temos sorte. E também temos sorte em que nenhum squirrel, por mais que tente, jamais será capaz de duplicar 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, em si, empírica. Nenhum squirrel durou mais de dois ou três anos nos últimos dezasseis anos. E houve muitos. O facto de eles fazerem squirrel manifesta má fé suficiente para afastar o público no momento em que este ouve falar que há um original.

Assim, contanto que mantenhamos a vontade e a perícia para produzir e entregar, podemos expandir-nos, e é possível uma expansão correcta que se prolongue.

Toda a nossa política é então construída com base na EXPANSÃO.

Presume 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 aumento, assegurando que o produto permaneça bom e benéfico.

A própria tecnologia é completa, mas também se 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 sê-lo.

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 se expandir.

São necessárias muitas coisas para garantir a expansão.

Assim, quando estás a interpretar a política, ela deve 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, não a manter o mesmo nível nem à contracção.

Por exemplo, a política proíbe a entrada no campo do tratamento. Isto é unicamente porque há demasiados problemas com os ocupantes desse domínio e apenas uma guerra declarada (sem procura) os poderia resolver. Isto parece ser um freio à

expansão. É apenas um freio à expansão através da guerra na ausência de procura. Portanto, o caminho correcto para se expandir é aumentar gradualmente a procura do público em geral, deixar que o público aprenda por experiência que nós curamos, e quando a procura estiver aí, a gritar por nós, reinterpretar a política ou abolila por ser um freio à expansão. Como só podemos expandir pela procura externa do produto, se procurarmos expandir na ausência de uma procura específica do produto, teremos guerra e a guerra não conduz mais à expansão do que queimar os hereges e outras brutalidades expandiram o movimento Católico.

Portanto, interpreta-se a política de acordo com *expansão adequada* que seja 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 seu 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 sua guerra e a Alemanha fascista morreu. É quase impossível consolidar território para o qual não se foi convidado, em primeiro lugar; e onde a força teve que ser usada para se expandir.

Pode-se retirar um verdadeiro supressivo pela força, para assegurar que a procura será então aumentada, contanto que não se procure impor o produto ao supressivo e a todos os que o rodeiam.

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

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

A única maneira de começar uma revolução total é fechar a porta completa e minuciosamente. Uma pessoa tem sempre que deixar uma frincha. O supressivo pode retractar-se e pedir desculpa. O pobre pode, por meio de certas acções, por mais improvável que seja, obter serviços. Etc.

Em resumo, usa a força apenas para deter factores falsos e anti-procura. No entanto, deixa sempre uma frincha da porta aberta para o caso de se desenvolver uma procura sem coacção. Nunca feches definitivamente a porta a uma possível procura.

Podes estimular a procura. Podes criá-la. Mas só podes expandir confortável e adequadamente em direcção à procura.

Afastar um supressivo apenas traz uma aparência potencial de procura da área que ele dominava. Esse potencial, por certos meios, o melhor dos quais é a boa disseminação e os exemplos de serviços, deve transformar-se em procura antes que possamos verdadeiramente ocupar o território.

Desta forma, as áreas tomadas exclusivamente pela força das armas nunca podem ser mantidas pela força das armas na ausência da procura de produtos e, portanto, de procura por parte da área de ocupação e consolidação.

Como dispomos de um produto que dá liberdade no sentido mais vasto e desaberra, existe, é claro, um fim para o jogo. Mas está tão longe no futuro, abrangendo todo um universo, que só requer uma consideração mínima.

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

Se estivéssemos dependentes, como as nações muitas vezes pensam que estão, da expansão de fronteiras num planeta, ou da população de um planeta, como as companhias pensam que estão, teríamos freios à expansão, ainda que só devido às limitações territoriais ou da população. Porém, não é provável que encontremos tais barreiras por um período de tempo tão longo que possamos considerar a nossa expansão potencial como infinita – e somos a única organização que pode considerá-la honestamente assim. De qualquer forma, não estamos a conquistar terreno no sentido usado pelos governos.

EXCESSO DE EXPANSÃO

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

Isto origina uma possibilidade sobre a qual nos podem interrogar, a do excesso de expansão.

Pode haver "excesso de expansão" ao adquirir demasiado território com demasiada rapidez, sem saber como manejá-lo. Pode conquistar-se novo território tão depressa quanto se queira SE se souber como manejar a situação.

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

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

Se há um thetan, pode-se criar uma mente (um potencial de organizar, não uma massa daninha) – uma mente que organize um corpo, que produza um produto.

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

O Homem está tão aberrado que todas as acções mentais lhe parecem ser acções da mente reactiva. Mas, tem que haver numa organização uma unidade de coordenação entre dados, problemas e soluções para se estabelecer um corpo. (Um thetan pode fazer isto sem muita massa, dispondo da sua memória, percepção e inteligência).

Temos então um Conselho Consultivo para coordenar os dados adquiridos, reconhecer e resolver problemas. Acima dele tem que haver um thetan desligado dele numa certa medida. Este pode ser uma mente superior (Conselho Consultivo) actuando como dirigente do Conselho Consultivo inferior.

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

Este corpo deve produzir um produto. Isto 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 thetan e a mente, mas assim que o tráfego se torna demasiado pesado, ele tem que formar uma mente separada, tal como uma comissão administrativa ou um staff pessoal para formarem a mente. Mesmo nesta unidade, mais pequena do que toda a organização, há no entanto um corpo (o staff e MEST da unidade). E *tem que* haver um produto específico. O produto por vezes está ausente e outras vezes está incorrectamente atribuído, mas se assim for a unidade não funcionará.

A expansão excessiva só ocorre quando se tenta manejar um maior volume com o mesmo número de Thetan-Mente-Corpo-Produto que se tinha antes.

Isto explica-te porque os profissionais isolados não podem expandir a sua clientela 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 se expande o volume e o tráfego, tem que se expandir a organização.

Há uma forma errada e uma forma correcta de se expandir uma organização.

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

Se tivesses enormes afluências a ocorrer regularmente, em breve entrarias em colapso se não expandisses também a nível de *unidades organizacionais* ou filiais.

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

Na presença de afluências volumosas, em aumento progressivo, deve-se analisar o que as causa e reforçá-lo. MAS deve-se também ver que nova ESPÉCIE de tráfego está a ser acrescentada.

Se se descobre que é uma nova ESPÉCIE de tráfego, então estabelece-se uma unidade de sub-organização para o manejar, que seja completa em si mesma.

Se estamos agora a ter "homens de negócios" em quantidade, estabelecemos o que se segue, sob o controle da organização original:

1. Um thetan para a supervisionar

2. Uma mente para a coordenar

3. Um corpo para a manejar, e

4. Um novo produto chamado "homens de negócios liberados, ou aclarados".

Se em seguida se descobrir que a nova unidade (lutando agora para se formar a si mesma tendo 7 divisões) tem muita procura e estatísticas altas no Curso de Executivo de Organização, ela deve abandonar o treino gratuito e fixar-se como "Academia de Negócios" para ensinar o Curso de Executivo de Organização como Dept.º 10, nomeando um thetan, mente, corpo, e obtendo um produto, "homens de negócios treinados", e verificar que apareçam unidades de apoio noutras divisões e uma unidade de ética para evitar o enfraquecimento da procura e a re-aberração.

Isto pode mesmo 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 as sete divisões terão todas unidades extra para se ocupar desta nova acção, cada unidade com um Thetan-Mente-Corpo-Produto. Os produtos são diferentes mas todos eles perfazem "homens de negócios treinados", quer estejam a criar procura, a dar financiamento ou a prestar serviços.

Por conseguinte, o *excesso* de expansão é principalmente apenas a falta de organização.

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

A nova procura é dispendiosa de desenvolver. Por isso vês muitas vezes as unidades financeiras a franzir o sobrolho às despesas de "nova procura" e a reduzir frequência de publicação das revistas, não comprar listas de correio novas, etc.

Para iniciar uma nova sub-organização, fixamo-nos na base de procura potencial, instalamos 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* de procura, 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 as facilidades para a prestação de serviços, 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 se expande. Entra-se em crises financeiras, perturbações no staff e excesso de trabalho. A decadência instalou-se. E é certo que lutar contra ela sobrecarrega um executivo. O caminho mais fácil é expandir. Então tem-se ajuda.

Resumo: ao compreender a política temos que compreender a sua chave, e esta é a expansão.

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

As únicas formas em que se pode "expandir em excesso" são não expandir com a nova procura e não se manter à altura dela num mesmo nível de expansão organizacional, bem como em número de pessoas.

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

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

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

As organizações de Cientologia destinam-se à expansão.

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

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

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

O produto final de Cientologia é um universo honesto e feliz para se viver, não degenerado e tornado miserável pelos supressivos como tem sido. Isto é realizado pela desaberração dos indivíduos e a prevenção do enfraquecimento da procura e re-aberração pelos supressivos, e este é o método de expansão.

Se nestes primeiros tempos de Cientologia temos tido alguns problemas, estes ocorreram devido a um desequilíbrio anterior da expansão.

A procura foi criada sem manejar os supressivos, e essa expansão desequilibrada deu-nos um atraso de ética por manejar na sociedade. Tudo o que temos a fazer é pôr em dia o nosso atraso nas funções organizacionais que não se expandiram quando o deveriam ter feito e tudo correrá bem.

Cada vez que não expandes uniformemente todas as funções, obténs uma aparência de excesso de expansão de algumas funções. A melhor solução não é cancelar as funções que "expandiram em excesso", mas apanhá-las, expandindo aquelas a que negligenciámos dar apoio. Terás dificuldades sempre que cortares uma expansão, pois isso é contracção. A resposta, dentro do razoável, é fazer avançar tudo o mais para alcançar a porção expandida enquanto se continua, mais calmamente, a expandi-la.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 24 DE DEZEMBRO DE 1966
PUBLICAÇÃO I

NÃO REMIMEOGRAFAR GERAL
HATS DE EXECUTIVO DE SH
CURSO DE EXECUTIVO DE ORGANIZAÇÃO

N.º 10 DA SÉRIE DE KNOW-HOW DE ADMIN

COMO PROGRAMAR UMA ORG PROGRAMAS DE SAINT HILL

Em anos que já lá vão, tivemos muitos problemas que deram origem a programas, como passo a descrever a seguir.

A sequência dos programas *principais* em Saint Hill:

Providenciar uma casa para LRH e sua família na área da comunidade britânica, de modo que a área da comunidade britânica pudesse ser organizada e ser tornada auto-suficiente.

Providenciar instalações de admin para LRH na área da comunidade britânica.

Tornar a área da comunidade britânica auto-suficiente, independentemente de fundos ou clientes dos EUA. (Ainda por resolver).

Treinar staff técnico e de admin para as organizações da comunidade britânica.

Fazer com que as organizações externas que são parte da comunidade britânica funcionem com as suas receitas, sem contar com o dinheiro que devem a SH ou ao Ron como parte dos seus fundos de operação.

Encontrar apoio financeiro para as actividades de SH que dão origem ao SHSBC, e que também concretizasse o parágrafo anterior.

Manejar as actividades e organizações da área da comunidade britânica, e manejar também as actividades nos EUA. (Resolvido através do telex e OIC, e mais tarde da Div. Executiva Internacional [“Worldwide”]).

Estabelecer ampla promoção geral de SH. (Resolvido com *The Auditor*).

Providenciar instalações para administrar tech avançada e crítica, tal como os Processos de Poder. (Resolvido com HGC de SH).

Organizar SH de modo a que pudesse ser administrada (tornou-se necessário devido ao colapso do esquema de corporações múltiplas entre 63 e 64). (Foi resolvido pelo sistema de 7 Divisões completado no final de 1965).

Aperfeiçoar a Divisão de Qual. para evitar todos os "casos falhados", treinar membros de staff e melhorar a aplicação da tech.

Fazer com que a apresentação de relatórios de impostos, etc., não esteja constantemente sob programas intensivos para resolver emergências. (Resolvido pelo Tesoureiro, mas incompleto no aspecto de qualquer garantia de cumprimento por parte dos contabilistas diplomados).

Levar os auditores de campo a cooperar e acabar com os conflitos com as organizações. (Programa de FSM).

Refinar a Divisão Técnica. (Completado aproximadamente em Agosto de 1966).

Pôr um sistema de ética a funcionar suavemente.

Pôr o Curso de Clearing em funcionamento e fazer Clears numa base de linha de produção. (Ainda a refinar, mas mais ou menos completo).

Estabelecer e pôr em funcionamento o Curso OT. (Está presentemente em desenvolvimento).

Forçar os ataques contínuos de supressivos nas 3.ª e 4.ª dinâmicas a retroceder. (Resolveu-se com a criação de um Ramo de Informações).

Treinar os membros de staff de SH e das organizações externas segundo o estatuto de staff e o Curso de Executivo de Organização.

Melhorar a relação dinheiro/dívidas das organizações.

Salvaguardar as receitas, logo que são obtidas, através de melhor planeamento financeiro.

Reformar os Conselhos Consultivos em corpos representativos (já completo com a formação de um Conselho Executivo).

Reunir todos os materiais de Cientologia. (Correu mal porque não houve cumprimento, mas foi recentemente reinstituído).

Projecto de Dicionário para evitar palavras mal compreendidas. (Feito de forma esporádica e irregular até aos dias de hoje).

Manejar as situações legais que se acumularam, devido a não ter havido cumprimento por parte dos advogados internos e externos da org. (Resolução em progresso).

Melhorar e manter as afluências. (Acaba de começar).

Ajudar a disseminação de Cientologia, e atacar mais amplamente para evitar quantidades tão grandes de defesa legal. (O programa de actividades OT acaba de começar).

Proteger, dar continuidade e expandir todas as organizações de Cientologia. (Tem-se trabalhado um pouco, mas não se concentrou nisso realmente, excepto no caso de dinheiro/dívidas e estatutos de staff).

Melhoramento geral das finanças. (Actividades OT).

Edifícios para as organizações de Cientologia. (Actividades OT).

Estabelecer melhores instalações de educação audio-visual (Mal começou).

Estes foram e são os passos principais dos programas que foram implementados ou estão em desenvolvimento em Saint Hill desde 1959 até ao final de 1966.

Alguns desses anos ganharam nomes como:

1965 – O Ano da Organização.
1966 – O Ano dos Clears.
1967 – Será provavelmente o ano dos OTs.

É de realçar que cada um destes programas resolveu um problema, em si, evidente.

Deve então entender-se que estes problemas realmente existiam.

Se os problemas voltarem a existir, lembra-te de que já havia um programa de resolução e, de uma forma geral, foi simplesmente abandonado e o problema reapareceu por esse mesmo motivo. A acção directiva apropriada é reimplementar e melhorar a solução, que é o mesmo que dizer, no caso de SH, pôr em execução os programas de sucesso acima mencionados.

Os Conselhos Consultivos estão sempre a propor programas novos, e muitas vezes é apenas um velho programa que se abandonou e que necessita de se reinstituir, não uma solução nova. Certamente um velho problema surgiu de novo.

Houve outros programas, naturalmente. Nas cartas de política pode-se encontrar muitas soluções muito importantes para velhos problemas. Alguns programas, apesar de serem necessários, nunca foram implementados com sucesso. Havia o programa de filmes cinematográficos, mas sofria constantemente de problemas técnicos e tornou-se parte do programa audio-visual que se está agora a experimentar. Houve o programa de nova redacção de todos os livros, mas tenho estado demasiado sobrecarregado para tentar fazê-lo.

Realizar-se-ão outros programas futuros, evidentes, em si mesmos. Eles só serão um fracasso se os programas anteriores, abandonados ou não reorganizados quando necessário, trouxerem à tona velhos problemas, pondo-os a descoberto. Todos os problemas subjacentes às soluções dos programas acima ainda existem potencialmente, e só são mantidos em suspenso pelos programas.

A melhor maneira de formar programas é isolar os *verdadeiros* problemas a qualquer nível de operação e resolvê-los, quer removendo os elementos que os provocam, quer instituindo um programa. Um planeamento sensato tende para ambas as direcções.

Normalmente descobre-se que um programa sem sucesso está a resolver o problema errado ou é, em si, uma solução inadequada para um verdadeiro problema.

Se queres estabelecer a validez de um programa novo proposto por alguém, pergunta-lhe que problema procura resolver. Podes então ver se já tens uma solução para o problema, mas a maior parte das vezes verás que não havia uma ideia clara do problema em causa, e por isso a solução proposta é fraca ou inadequada.

O problema comum às organizações não é o desenvolvimento de programas, mas a não execução dos programas existentes.

Outra dificuldade com as organizações é que elas muitas vezes alteram o programa existente, de modo que já não resolve o problema para solução do qual ele havia sido estabelecido. Um exemplo actual são as revistas. As revistas existem para resolver o problema da falta de consciência da org por parte do público. Uma org não tem espaço, a menos que envie pontos-âncora para o criar. E está em Não-Existência para o seu público *cientologista*, a não ser que envie revistas com regularidade. As revistas não criam muito público novo – esse é outro problema, em grande medida não resolvido. As revistas existem para manter a consciência da org por parte do público cientologista existente. Ora, como estas pessoas estão já conscientes de Cientologia, a consciência que se está a tentar desenvolver é a da existência da org e dos seus serviços. As revistas continentais começaram recentemente a publicar apenas *dados* de Cientologia. Os anúncios para consciencializar o público cientologista da existência da *org* foram atenuados e foram omitidos e a relação dinheiro/dívidas nas organizações piorou. As organizações começaram a caminhar para a não-existência. De uma forma significativa, essa tendência foi começada por alguém que não gostava de organizações, mas era a favor de Cientologia. A Autoridade de Publicação errou em não observar as velhas revistas e compará-las com o padrão actual. Havia uma enorme diferença. Não havia anúncios nas revistas actuais. O programa tinha sido alterado.

Os artistas são ensinados a serem "originais" e a alterarem. Contudo, houve artistas de sucesso que pintaram os mesmos quadros toda a sua vida sob nomes diferentes. Estes simplesmente pareciam novos.

Para mudar, alterar ou abandonar um programa é preciso saber-se o que é que o programa estava a tentar resolver. Mudar simplesmente por mudar é mera aberração (deformar as linhas).

É um bom exercício, para um executivo superior, fazer uma lista dos problemas que a org realmente tem. Saber que programas da org estão *em execução*, é saber que problemas *teria* se fossem abandonados.

É benéfico fazer reverter um programa de vez em quando, examinando cuidadosamente como é que era originalmente quando tinha muito sucesso, e devolvê-lo à sua versão original. Isto não se faz por ajuste de linhas, mas analisando velhas revistas, velha política, velhos comunicados e publicações, e mesmo velhas palestras gravadas. Em que é que consistia? Se já não tem sucesso:

a. O programa foi alterado ou abandonado e

b. A org terá um problema que teve há muito tempo, ou

c. (Raramente) as causas do problema foram eliminadas e o problema já não existe.

O desenvolvimento de um programa envolve uma boa dose de método de tentativas. Esta é a razão por que um programa novo deve ser apenas um "projecto especial" durante algum tempo, fora das linhas principais da org, na verdade, sob gestão especial. Se um "projecto especial" começa a apresentar bons resultados nas finanças (e somente nas finanças), então ele deve ser posto "dentro" junto dos seus novos membros de staff e como um projecto standard da org.

Fazer executar programas novos em linhas já existentes é perturbar (por distracção e sobrecarga dos membros de staff) os programas existentes e, mesmo que seja bom, o programa novo irá fracassar e também prejudicar os programas existentes.

Providencia, então, pessoal e dinheiro para explorar um programa novo como um "projecto especial". Se não tens o dinheiro ou os membros de staff para o concretizar, farias muito, muito melhor se simplesmente analisasses os problemas que a org enfrenta e pusesses em execução os *velhos* programas que os resolviam. É sabido que estes são bem sucedidos e, não esqueças, custaram muito a encontrar e provar ser *a* coisa a fazer. E isto levou muito tempo.

Vejamos a estrutura dos Arquivos Centrais e Reg. por Carta nas organizações. Isso é um programa standard. Desenvolvido em meados dos anos 50 em Londres e D.C. Se fossem abandonados a org falharia. O problema é "como conseguir contacto individual, especial, com a clientela *existente,* e manter o negócio já desenvolvido e *existente*". Disseram-me no outro dia, que numa grande empresa que implementou o nosso sistema de 7 divisões, ficaram espantados ao descobrir que *nunca* tinham contactado a clientela existente do negócio. Eles tinham feito negócio apenas com clientela *nova.* Isto custou-lhes talvez 200.000 vendas por ano! Implementaram prontamente o nosso sistema de CF e Reg. por Carta, num grau maior do que o esperado.

No caso deles (tal como numa org que acaba de se formar ou reorganizar) nem sequer estavam cientes do problema, e por isso não tinham nenhum programa para o fazer.

Pode muitas vezes acontecer que se desenvolve um programa que remove as necessidades de algum outro programa. Se os factores que criam o problema forem removidos, então pode-se dispensar o programa que o resolve. Mas isto é tão raro que na maior parte dos casos não é humano.

Por exemplo, os médicos são a solução pública para o problema das doenças do corpo humano. Se este problema fosse removido, poder-se-ia remover o "programa médico" com segurança. É por isso que os médicos por vezes nos combatem. Pensam que estamos a trabalhar para remover o problema para o qual eles são um programa. Haveria que ter muito mais do que uma *cura* melhor. Haveria que remover as *causas* da doença na 4ª dinâmica (Humanidade). Estas não seriam aquilo que as pessoas pensam que são, porquanto esse problema persiste na sociedade, bem como o "programa dos médicos". Não pode ser o verdadeiro problema. Sabe-se apenas o suficiente sobre as causas das doenças, para dar a *aparência* de que o problema está resolvido. Na realidade, a má estatística de pessoas doentes está a subir. Nos entrámos nesse campo em pesquisa, apenas o suficiente para saber que os supressivos

fazem as pessoas adoecer, mas isso é um desvio suficiente para torná-lo num problema de ética, e não num problema de cura! Alargando esta teoria, poder-se-ia descobrir que este problema não é causado pelos germes de Pasteur, mas por grupos supressivos. Neste caso, aumentar-se-ia o uso dos programas de ética. Por fim, se isto o resolvesse, o "programa médico" seria reduzido por já não ser a única solução.

O acima dito não é uma declaração de intenção ou um plano. É um exemplo de como um velho programa standard pode perder importância. É de notar que se teria de: a) definir o problema melhor do que havia sido definido, b) isolar as causas do verdadeiro problema, c) instituir um "projecto especial" para manejar *aquelas* causas, d) ver se o problema é agora melhor resolvido, e) abandoná-lo se ele não resolve o problema, ou f) torná-lo um programa standard se mostrou ser eficaz, g) reduzir o programa antigo.

Consequentemente, abandonar um programa comprovado (sem trabalhar nele como nas alíneas a-f acima) pode ser catastrófico, porquanto isso pode abrir a porta a um velho problema, quando já se têm problemas suficientes.

O abandono de programas que foram bem sucedidos é actualmente a causa principal de as organizações terem qualquer dificuldade.

Podes sempre fazer uma org funcionar melhor, estudando os programas velhos e bem sucedidos, e pondo-os dentro novamente.

Se pegasses na lista anterior e a aplicasses a Saint Hill, os programas mais importantes de SH desde 1959, e se simplesmente os *revertesses* (os tornasses mais idênticos aos originais) e os reforçasses, as receitas provavelmente duplicariam.

Se abandonássemos nem que fossem só cinco destes programas, a org de SH entraria em colapso sem sombra de dúvida.

Se adicionássemos directamente na org seis novos programas, sem ver qual o problema a ser resolvido, poderíamos distrair os membros de staff até ao ponto em que os velhos programas standard seriam afectados e a org entraria em colapso.

Por vezes, mesmo nas nossas organizações, introduzimos novos arbitrários que criam novos problemas de que não necessitamos. Essas são as fontes que podemos dispensar. Se não abolíssemos rotineiramente tais problemas gerados pela org, desvanecer-nos-íamos num ano.

Portanto, acarinhamos e fazemos avançar os programas que temos e estudamo-los continuamente, para termos a certeza de que não "deixam de ser executados".

Esta não é uma lista dos *problemas* que enfrentámos em Saint Hill; é uma lista de soluções. Pois estes programas podem acidentalmente estar a resolver problemas que não podemos ainda afirmar claramente.

Esta não é uma lista de todos os programas principais em Cientologia. Estes encontram-se nas cartas de política de anos anteriores e particularmente de 1965.

Esta é uma lista dos programas mais importantes de SH, para uso dos executivos de SH, e também para ilustrar a outras pessoas como se programa e para lhes mostrar que, como cientologistas, nós usamos o nosso conhecimento das mecânicas da vida, problemas e soluções para gerir os programas.

Se *todos* os problemas que enfrentamos fossem apenas os nossos, é claro que poderíamos simplesmente auditá-los. Mas nós existimos numa 3.ª e 4.ª dinâmicas que não estão apenas aberradas, mas bastante loucas. Isto atira problemas para cima de nós (finanças, ignorância e intolerância internacional, cultos religiosos e psiquiátricos, governos supressivos, tecnologia científica atrasada e mal utilizada, ausência de dignidade humana e uma abundância de outros factores).

Existimos, portanto, num mar loucamente tempestuoso, assediados por inúmeras correntes contrárias.

À medida que crescemos, podemos remover as causas cruéis que fazem que os nossos problemas sejam problemas. Só então poderemos começar a abandonar certos programas, já que os problemas deixarão de existir. Mas enquanto escrevo isto, esses problemas existem mesmo, e para os manter sob controle há numerosas soluções a que chamamos programas.

Onde um dos nossos programas standard falha por falta de reconhecimento, vemos aí um problema à carga, em direcção a nós, exigindo a elaboração de programas de emergência por parte de executivos de nível superior.

Quando permitimos que pessoas que não estão informadas, ou que são do piorío, incluam novos arbitrários ou soluções que não resolvem problema algum, nós perturbamos os velhos programas e depressa temos grandes sarilhos provocados por programação desnecessária. (Para um executivo treinado e eficaz é uma experiência dolorosa observar um Conselho Consultivo, novo e inexperiente, propor "programas". Estas medidas propostas parecem tolas porque não confrontam nenhum dos problemas reais da org, e são perigosos porque irão distrair a org dos programas correctos em existência, em relação aos quais o novo Conselho Consultivo parece estar numa beatitude de ignorância).

Quando uma org não conhece os seus programas, ela pode tornar-se bastante tola e meter-se em grandes sarilhos. Se pelo menos conhece os problemas que tem, é afortunada.

Mas qualquer org de Cientologia tem uma abundância de programas, já comprovados e testados, e de procedimentos correctos e exactos. Se simplesmente os mantiver em execução, ela vencerá mesmo que não veja os problemas.

À medida que ganha, a org expande-se e pode dar-se ao luxo de ter mais ajuda, e está sob menos coacção. Pode então começar a examinar os problemas em si (continuando a manter a solução como um programa), e possivelmente remover algumas das causas do verdadeiro problema. Só quando o problema desaparece é que se pode abandonar um programa.

Uma org de *Cientologia* está mais capacitada a fazer isto, na medida em que o seu pessoal sobe de tom através do processamento, e é cada vez mais capaz de confrontar e ver a fonte dos problemas. Assim, acaba por poder remover as causas dos seus

problemas já que pode: a) ver o problema, e b) ver as fontes malignas que causam o problema.

Até ser *capaz de* ver, não é seguro abandonar qualquer das soluções. E como as organizações, em si, são um canal ou um caminho, elas terão sempre camadas inferiores de gente que ainda não é capaz de ver os problemas, e por isso precisam de programas explícitos para seguir. À medida que as camadas mais baixas vão subindo, novas camadas inferiores, devido à expansão, tomam o seu lugar e por isso não há um verdadeiro fim para os programas até vir o dia em que o universo estará são.

E isso não é nem amanhã, nem no dia a seguir.

Mas nós *estamos* a progredir de forma firme e constante nessa direcção. Principalmente por causa dos nossos programas, bem aplicados.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 24 DE DEZEMBRO DE 1966
PUBLICAÇÃO II
CORRECÇÃO E ADIÇÃO

NÃO REMIMEOGRAFAR GERAL
EXECUTIVOS DE SH
CURSO DE EXECUTIVO DE ORGANIZAÇÃO

N.º 11 DA SÉRIE DE KNOW-HOW DE ADMIN

COMO PROGRAMAR UMA ORG CORRECÇÕES E ADIÇÕES CORRECÇÃO DA SEQUÊNCIA DE PROGRAMAS

O sexto Programa de SH, começando no cimo da primeira página diz: "Encontrar apoio financeiro para as actividades de SH que dão origem ao SHSBC, e *que também concretizasse o parágrafo anterior*". Isto não se refere ao "parágrafo anterior" mas aos dois parágrafos anteriores, "Treinar staff técnico e de admin para as organizações da comunidade britânica". O Curso de Instrução Especial de Saint Hill foi criado para: a) treinar pessoal técnico e admin para as organizações da comunidade britânica e b) verificou-se ser o factor de solvência de Saint Hill que se procurava.

O "parágrafo anterior", "Fazer com que as organizações externas que são parte da comunidade britânica funcionem com as suas receitas, sem contar com o dinheiro que devem a SH ou ao Ron como parte do seus fundos de operação", foi apenas parcialmente solucionado e o SHSBC não foi criado para resolver isso, embora tenha ajudado. O sistema de 7 divisões começou a resolvê-lo (independência financeira das organizações externas), mas apenas onde primeiro se instalou uma *boa* Divisão de Qualificações e todos os casos falhados ou overruns da área se manejaram. É notável que Sydney e Adelaide, segundo os relatórios de Auckland, não tendo criado *nenhuma* Divisão de Qualificações mesmo depois de dois anos de insistência, eram organizações do mais insolvente que havia. Outras que realmente instalaram uma Divisão de Qualificações e manejaram os seus casos falhados e overruns melhoraram marcadamente. Temos, assim, que a solução para organizações externas solventes que poderiam funcionar sem utilizar os rendimentos de SH ou do Ron, estava em: a) estabelecer uma excelente Divisão de Qualificações, b) manejar os "casos falhados" da sua área e também repararem *todos* os casos overrun, c) treinar o staff em tech ou admin na nova Qual. e d) instalar uma excelente Divisão Técnica. Aquelas que realmente fizeram isso mesmo estão a ir muito bem. Sydney, que em tempos arruinou casos por overrun no R2-12, evidentemente ignorou por completo o programa e mantém-se insolvente.

Para explicar em palavras simples "O que é um programa", propõe-se o seguinte:

1. A org tem um problema relacionado com a sua função e sobrevivência.

2. A não ser que o problema seja resolvido, a org não funcionará bem e pode mesmo afundar-se.

3. A *solução* é na verdade uma actividade ou exercício da org. A isto chamamos PROGRAMA.

4. Para encontrar e implementar um *programa* concebe-se uma solução e põe-se esta a funcionar de maneira independente das linhas da org, com o seu próprio staff e finanças como um PROJECTO ESPECIAL.

5. Quando se verifica que um projecto especial é eficaz ou especialmente lucrativo, é então posto nas linhas da org tal como se concebeu no "projecto especial", mantendo nele o pessoal que o executou.

6. O lugar usual para implementar um projecto especial é sob a responsabilidade do Gabinete de LRH ou do Gabinete do Sec Exec do HCO ou do Gabinete do Sec Exec da Org. Os programas são inseridos nos respectivos departamentos e divisão, uma até seis, não sete.

REVISÃO CORRECTIVA DE UM PROJECTO

Quando um programa corre mal, é alterado a ponto de não ser funcional, conduzido de forma descuidada ou abandonado sem ordens para isso, duas coisas podem acontecer.

1. O Secretário Executivo (ou LRH ou o LRH Comm) a superintender essa divisão, coloca numa condição de PERIGO os executivos que deveriam ter supervisionado o programa, e empenha-se pessoalmente em fazer com que o programa volte a ser posto dentro como um programa.

2. Se isto não resultar, o Secretário Executivo (ou LRH ou o LRH Comm) leva todo o programa para o seu próprio gabinete, como se fosse um programa especial novo, arranja pessoal e finanças para o mesmo, prepara tudo, e depois entrega-o ao departamento ou divisão apropriada.

O segundo passo acontece quando surge um não-cumprimento na execução do ponto 1) acima. Como já tinha sido atribuída uma condição de Perigo e o Secretário Executivo (ou outro superior) está já a manejá-lo por ultrapassagem, se *ainda* for possível recomeçar o programa, nada há a fazer senão levar tudo para o seu próprio gabinete. É certo que alguém o está a impedir de voltar a ser implementado. Embora se possa tentar encontrar QUEM foi, isso não é razão para continuar a empatar o programa. Depois de ter existido por algum tempo uma condição de Perigo num programa sem que se notem mudanças na actividade, uma pessoa está a perder o seu tempo a forçar o seu cumprimento através de uma via. O caminho *mais fácil* é simplesmente dizer: "Como Endereços tem estado em Perigo durante algum tempo, e mesmo assim continua a cometer erros e mandriar, eu, o Secretário Executivo do

HCO, tomo Endereços a cargo do meu gabinete na Divisão 7, onde vou pessoalmente endireitá-lo, devendo, entretanto, o Conselho Consultivo nomear para o Conselho Executivo um novo Secretário da Área do HCO".

Na prática, eu muitas vezes faço o ponto 1) acima: imponho uma condição de Perigo num programa que não está a funcionar, manejo-o pessoalmente e aplico acções de ética às pessoas que foram ultrapassadas.

Por vezes, quando o ponto 1) não funciona, apercebo-me de que ainda há interferência e portanto levo toda a secção para o meu gabinete, como uma função do meu gabinete. Pode ficar lá bastante tempo. Depois coloco-a noutro lugar como uma transferência de secção completa. Às vezes, depois da transferência, tenho outra vez de arrastá-la de volta. Normalmente é porque foi colocada no local errado da org. Se colocas uma secção num departamento ou divisão errada, simplesmente não funcionará. A excepção é a Divisão Executiva e qualquer coisa pode lá ser colocada durante algum tempo.

O erro usual no ponto 2) é esquecer que se tem o programa e esquecer de o transferir após estar correctamente formado. Se uma pessoa olhar bem para os hats que está a usar, descobre normalmente um programa ou dois que está a manejar e que deve levar até à sua forma final e depois pô-lo na org propriamente dita.

Em teoria, qualquer executivo, ou mesmo um encarregado, pode fazer os pontos 1) e 2) acima.

Se o ponto 1) não resultar, aplica o ponto 2). O erro principal é esquecer-se de completar a acção do ponto 2), colocando o programa de novo no seu local na org. Para evitar que isto aconteça quando fazes o ponto 2), muda-o também no organigrama da org. Assim ficará à vista. Caso contrário, a pessoa esquece-se dele e depressa começa a sentir-se sobrecarregada.

Quase todos os executivos estão agarrados a um ou dois projectos especiais, ou mesmo a um programa. Portanto, a pessoa deveria rotineiramente analisar os seus próprios hats e reencontrá-los, e terminar o ciclo de acção relativamente a eles.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 26 DE DEZEMBRO DE 1966

REMIMEOGRAFAR

N.º 12 DA SÉRIE DE KNOW-HOW DE ADMIN

SECÇÕES, PESSOAL E EXECUTIVOS PTS

Uma org tem certas secções, unidades, pessoal e executivos que ficam PTS em relação a elementos supressivos da sociedade.

Se uma pessoa sabe isto, fica menos perplexa com o não-cumprimento e problemas nesses sectores. Ela pode também fazer algo de eficaz se perceber porque acontece.

O sector Legal, de Contabilidade, de Construção e as unidades menores têm tendência a ficar PTS muito facilmente.

Uma pessoa "PTS" é uma *Fonte Potencial de Problemas* (Fonte potencial de problemas em inglês) devido ao contacto com uma pessoa ou um grupo supressivo.

Supressão é "uma intenção ou acção daninha que não se consegue contra-atacar". Assim, quando se pode fazer *qualquer coisa* em relação a isso, é menos supressivo.

Portanto, o sector Legal fica PTS por estar em contacto com tribunais SP e com firmas de advogados SP ou PTS e também ao confrontar supressivos que procuram prejudicar a org através de várias acções supressivas.

A Contabilidade fica PTS devido a várias supressões a nível de impostos e supervisão por parte do governo.

Um Ramo de Instalações ao ouvir supressivos do Planeamento de Cidade e do Condado e delimitação de zonas tem tendência a ficar PTS.

Numa corporação comum, o ponto de contacto das relações com os operários tem tendência a ficar PTS, porque está continuamente em sarilhos devido a agitadores dos operários que podem deitar a companhia por água abaixo, e devido à regulamentação que protege tais indivíduos.

Um Oficial de Ética pode ficar PTS.

A Unidade de Arquivo Morto do HCO pode ficar PTS devido a todas as cartas entheta.

Como esse pessoal PTS tem impacto nos executivos principais, estes podem ficar também PTS e a org é, no mínimo, prejudicada.

MANEJO

Como não é fácil desconectar-se dos pontos supressivos da sociedade sem a deixar, resta apenas que o executivo tem de manejar, se não os grupos sociais SP, pelo menos a situação que deriva deles e penetra na org.

O ideal é remover os SP existentes nos grupos sociais. Mas quando isso não é possível, uma pessoa pode fazer várias coisas:

a. Limitar o número de pessoal da org que tais grupos contactam.

b. Dar ocasionalmente S&D a esse pessoal da org que contacta tais elementos supressivos.

c. Mudar esse pessoal com frequência.

d. Desenvolver um sistema que restrinja o SP de influenciar facilmente esse pessoal da org que possa permanecer em contacto com ele.

e. Trabalhar de forma gradual mas constante até se chegar à posição de poder remover os supressivos dos grupos sociais em causa, tal como tornar-se mais influente como org, processar legalmente, divulgar os podres de tal gente, educação do público e outros meios.

INDICADORES

O primeiro indicador que um executivo da org tem de uma unidade ou membro do pessoal estar a ficar PTS, é o não-cumprimento. Tal pessoal está, de várias maneiras, a ser esmagado pelos grupos sociais SP e não lhe resta nenhuma energia para desempenhar os seus deveres ou levar os programas da org para a frente.

Outro indicador é a quantidade de doenças e falta de progresso de caso por parte de tais membros do pessoal que estão PTS.

Um terceiro indicador é quando o executivo apanha com o hat de tal pessoal em cima.

Um executivo que não se apercebe de tais indicadores e não actua, está por sua vez PTS, ou simplesmente não tem fibra de executivo.

MÉTODOS DE IMPEDIMENTO

Há vários métodos pelos quais um membro do pessoal, que actua como um ponto de contacto da org com ligação a supressivos, pode impedir os agentes de grupos SP de prosseguir.

Tem que se gravar sempre em fita, *à vista,* o que quer que seja que o agente de tal grupo supressivo diga: “Ah. Sr. Trocacontas dos Impostos? Bom, aguarde um momento para que eu possa gravar tudo o que vai dizer. Bom. Já está a gravar. Continue”. Nós costumávamos manejar o Internal “Revenue” Service (IRS) dos EUA desta maneira com bastante sucesso. O ponto de contacto da org detendo sempre o inspector do IRS que eles enviavam, ligava o gravador portátil e depois, e só depois,

deixava o homem falar. Bastante eficaz. Essa org só entrou em problemas de impostos quando deixou de fazer isso. Depois de a gravação ter sido abandonada como exercício, as declarações SP dos agentes do IRS passaram a atormentar completamente o staff e eles ficaram PTS e começaram a cometer erros sem sentido e a ignorar as ordens da org relativamente aos impostos.

Sempre que tais agentes chegam, eles tentam envolver tanto pessoal quanto possível. Vociferam, vociferam, fazem ameaças e enturbulam. *Têm* de ser completamente ignorados (tratamento por silêncio) por todo o pessoal, excepto o ponto de contacto. Os membros do pessoal de uma unidade que podem ficar PTS têm de receber ordens para sair sem proferir uma palavra, sempre que tal agente aparece. *Nada* de "conversas informais" ou discussões com tal pessoa. O membro do pessoal que lida com isto deve apontar para esse agente se houver mais staff à volta e proferir uma palavra-chave como: "Este homem é do governo", e nesse momento todo o resto do pessoal da unidade lhe volta as costas ou se afasta enfaticamente. Se fazes isto, tais agentes não podem ficar ofendidos mas ficam bastante pouco à vontade, levam a cabo o que têm de fazer rapidamente, esquecem a sua missão de enturbular e depressa se vão embora. Nunca penses que a cortesia te vai ajudar. Tirar o chapéu perante serpentes nunca impediu uma pessoa de ser mordida. Mas afastar-se, sim.

Os membros do pessoal são tão "razoáveis" que pensam que estes representantes de grupos SP estão ali por motivos necessários ou que servem algum propósito, ou que se pode conversar de uma forma lógica com eles – tudo isso é tolice.

Não há nenhuns jornalistas que sejam bons. Não há nenhum agente do governo ou de grupos SP que seja bom. Quanto mais se tentar ser simpático, pior se ficará. E quanto mais depressa se aprender isto, mais feliz se será.

Alguns membros do pessoal em tais pontos de contacto da org devem ser os únicos a lidar com estas pessoas e devem-se dar notas de ética a todos os outros membros do staff que falem com tais pessoas.

Isto limita a área de enturbulação. O membro do pessoal que lida com isto pode tornar-se especialista. Mas mesmo assim, tens de tomar atenção a maus indicadores nesse membro do staff e no momento em que eles aparecem, substituir o ponto de contacto.

Nunca deixes tal gente contactar pessoas com postos elevados na org – ou unidade. Entrega isso a pessoal especializado que pode resolver o caso imediatamente e põe o agente fora das instalações com prontidão.

Se vires algum administrador a fazer encerramento de terminais com tais agentes, transfere-o para outro posto na org. Se não fizeres isso, ele em breve deixará de cumprir com a política e em breve terá o lugar a desintegrar-se.

Quando tais agentes actuam ou parecem *muito* supressivos, faz que sejam investigados, encontra o escândalo e ataca. É uma verdade afortunada que tais pessoas *também* têm crimes nos seus antecedentes, que podem ser encontrados. Encontra-os e expõe-os.

Os SP estão em guerra. Conduta agradável, conduta maligna, *qualquer* conduta significa simplesmente mais guerra. Portanto conduz a acção de retaliação como uma batalha.

Em toda a história de Cientologia nenhum jornalista entrevistador alguma vez ajudou. Todos eles tinham as piores intenções quando se comportavam da melhor maneira e nós arrependemo-nos sempre de ter falado. Mesmo que o jornalista seja aceitável, o seu jornal não o é e irá distorcer o seu artigo. Fizemos o melhor quando impedimos o acesso aos jornalistas e fizemos o pior quando fomos gentis. Portanto, a moral da história é que uma pessoa de um grupo SP acabará por tornar PTS a org ou parte dela, independentemente da conduta do agente.

Estas palavras podem parecer duras e não razoáveis, mas a verdade é a verdade e só quando a ignoramos é que dão cabo de nós. Os agentes de grupos SP levam o pessoal, unidades ou secções a ficar PTS, que leva a não-cumprimento, que leva a sarilhos.

Não é simples imaginação que os SP atacam Cientologia. As provas existem em abundância há dezasseis anos.

Começámos a prosperar no dia que excluímos das linhas da org a correspondência dos SP do público e a enviámos para o arquivo morto. Os nossos executivos começaram a funcionar, a política começou a ser seguida e nós começámos a crescer.

Assim, alcançaremos nova expansão aplicando simplesmente o que está nesta carta de política.

Eu pessoalmente acho que tais agentes metem bastante dó com as suas tentativas de causar problemas.

Penso que as tentativas contemporâneas de nos transtornar e acusações de coisas que nunca fazemos provam consideravelmente o facto de que eles não nos querem bem nenhum. Mas muitos membros de staff e executivos tentam desesperadamente ser gentis para com eles.

Maneja os assuntos que eles apresentam tão eficazmente quanto possível, e em canais especiais. Não sejas gentil. Limita-lhes o seu alcance. E tem menos não-cumprimentos e uma org bem mais eficaz e feliz. Ao fim e ao cabo, os verdadeiros supressivos constituem apenas cerca de 2,5% de toda a população. Para quê gastar com eles mais do que 2,5% do teu tempo?

Isto consiste em perceber que certos grupos são SP e reconhecê-los, e depois manejá-los.

Fica alerta e mantém-te vivo. Nem sempre será assim.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 12 DE FEVEREIRO DE 1967

(Também publicada como HCOB, com a mesma data e título)

CURSO DE EXECUTIVO DE
ORGANIZAÇÃO

N.º 13 DA SÉRIE DE KNOW-HOW DE ADMIN

AS RESPONSABILIDADES DOS LÍDERES

Eis alguns comentários sobre PODER, ser ou trabalhar próximo ou sob as ordens de um poder, o que quer dizer um líder ou alguém que exerce uma extensa e preponderante influência nos assuntos dos homens.

Escrevi-o desta forma, usando duas pessoas reais para dar um exemplo de magnitude suficiente para interessar e fornecer uma leitura agradável. E usei uma esfera militar para que pudesse ser visto claramente e sem restimulação de problemas de administração.

A propósito, o livro usado como referência é um livro fantasticamente capaz.

OS ERROS DE SIMÓN BOLÍVAR E DE MANUELA SAENZ

Referência: O livro intitulado

As Quatro Estações de Manuela
por Victor W. von Hagen, uma biografia.
Um livro de Mayflower Dell. Outubro de 1966. 6 xelins.

Simón Bolívar foi o libertador da América do Sul do jugo da Espanha.

Manuela Saenz foi a libertadora e consorte.

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

Mas, à parte de qualquer valor puramente dramático, o livro expõe e apresenta de maneira atraente diversas acções de grande interesse para aqueles que comandam, que apoiam ou que estão próximos de líderes.

Simón Bolívar foi uma personagem muito forte. Era um dos homens mais ricos da América do Sul. Tinha uma verdadeira capacidade pessoal, concedida apenas a uma mão cheia de seres neste planeta. Era um comandante militar sem par na história. Por que razão teria ele fracassado e morrido no exílio para ser mais tarde deificado é, assim, de grande interesse. Que erros cometeu ele?

Manuela Saenz era uma mulher brilhante, bonita e capaz. Era leal, dedicada, bastante comparável a Bolívar, bastante acima da média humanóide. Por que razão

então viveu ela como proscrita e difamada, recebeu tanta rejeição social e morreu na miséria, ficando ignorada pela História? Que erros cometeu ela?

OS ERROS DE BOLÍVAR

A libertação de coisas é a dramatização não expressa, inversa (o reverso da medalha) da escravidão imposta pelos mecanismos da mente. A não ser que exista alguma coisa para *onde* libertar os homens, o acto de libertar é simplesmente um protesto contra a escravidão. E como nenhum humanóide *é* livre, enquanto aberrado quanto ao ciclo do corpo, é certamente um gesto libertá-lo politicamente, pois isso apenas o liberta para a anarquia de dramatizar as suas aberrações SEM qualquer controle e sem coisa alguma exterior contra a qual lutar. E sem exteriorizar o seu interesse, ele simplesmente enlouquece, de forma ruidosa ou calada.

Uma vez cometido um crime tão grande como depravar seres, não existe, é claro, liberdade, a não ser libertar alguém da própria depravação ou *pelo menos* das suas influências mais óbvias na sociedade. Resumindo, teríamos de desaberrar um homem antes que toda a sua estrutura social pudesse ser desaberrada.

Se não se tivesse a capacidade total de libertar completamente o Homem dos seus padrões reactivos, então poder-se-ia pelo menos libertar o Homem dos seus restimuladores na sociedade. Se se tivesse a totalidade dos dados (mas faltasse a tecnologia de Cientologia), usar-se-ia simplesmente padrões reactivos para derrubar a velha sociedade e em seguida pegar nos bocados e dispô-los ordenadamente num novo padrão. Se não se tivesse a mínima ideia de quão reactivo se pode ficar (e Bolívar, é claro, não tinha quaisquer conhecimentos nesse campo), restava ainda assim uma fórmula funcional usada "instintivamente" pela maioria dos líderes políticos práticos, melhor sucedidos:

Se libertas uma sociedade das coisas que vês de errado nela e usas a força para exigir que se faça o que é certo, e levas isto por diante com decisão e minúcia e sem contemporizar continuamente, podes, aplicando o teu charme e dons naturais, ocasionar uma grande reforma política ou melhorar um país que esteja a fracassar.

Assim, o primeiro erro de Bolívar, de forma muito consistente também, estava contido na palavra vital *vês* no parágrafo acima. Ele não olhava e nem sequer escutava os relatórios válidos da polícia secreta. Estava tão *seguro* de que podia fazer as coisas correrem bem, *brilhando*, lutando ou encantando-as, que nunca procurou nada de errado para corrigir senão quando já era demasiado tarde. Isto é o "ne plus ultra" da autoconfiança, equivalente a uma vaidade suprema. "Quando ele aparecia tudo ficava bem" era, não só a sua convicção, mas também a sua filosofia básica. Por conseguinte, a primeira vez que isso não funcionou, ele desmoronou-se. Todas as suas habilidades e encantos estavam canalizados para este único teste. Era apenas isso que ele podia ver.

Não é para me comparar com Bolívar, mas para ilustrar a minha compreensão:

Uma vez passei por algo semelhante. "Eu continuaria a avançar enquanto pudesse e, quando fosse parado, morreria". Esta era uma solução bastante moderada de enunciar e realmente difícil de compreender até que se tivesse uma ideia do que eu queria dizer com continuar a avançar. Os meteoros continuam a avançar – muito,

muito depressa. Assim fazia eu. Então, um dia, há muitos anos, *fui* finalmente parado após inúmeras pequenas paragens, devido a contactos sociais e de família para me preparar, culminando numa marinha mais devotada aos galões do que a inimigos mortos, e desisti literalmente. Durante algum tempo, não fazia a menor ideia do que estava errado comigo. A vida tornou-se completamente insuportável até que descobri uma *nova* solução. Por isso conheço a fragilidade dessas soluções únicas. Não é para me comparar com ele, mas apenas para mostrar que acontece a todos nós, não apenas aos Bolívares.

Bolívar não tinha qualquer perspicácia pessoal. Só podia ver "para fora" e mesmo assim não olhava nem escutava. Punha as coisas bem com o seu *brilho*. Lamentavelmente, o facto de ele o poder fazer foi a sua ruína. Até ele não poder mais. Quando não podia brilhar berrava, e quando não podia berrar travava uma batalha. Depois os inimigos civis não eram inimigos militares, e logo ficou sem qualquer solução.

Nunca lhe ocorreu outra coisa, que não fosse *magnetizar* pessoalmente as coisas, para elas correrem bem e se tornarem vitoriosas.

A sua queda foi devida a ter feito um uso exagerado de uma habilidade simplesmente porque era fácil. Era demasiado bom nesta única coisa. Por isso nunca procurou nenhuma outra habilidade e nem sequer imaginou que existia outra maneira.

Não tinha visão alguma de qualquer situação, ou dos passos organizacionais ou preparatórios, necessários à vitória pessoal e política. Apenas conhecia a organização militar, que era até onde ia a sua perspicácia organizacional.

Foi educado no ambiente embriagador da revolução francesa, notória pela sua incapacidade organizacional para formar culturas, e desastrosamente por um professor de infância que nem por sombras era prático na sua própria vida privada (Simón Rodriguez, um sacerdote despadrado que se havia convertido em explicador).

Bolívar, pessoalmente, não tinha perícia financeira. Começou rico e acabou pobre, uma estatística que desceu desde um dos homens mais ricos da América do Sul, senão o mais rico, até uma camisa de noite emprestada para que pudesse ser enterrado como um exilado. E *isto* enquanto os bens dos Realistas estavam totalmente acessíveis, as terras e minas de maior valor da América do Sul totalmente acessíveis às suas mãos, e isso é inacreditável! Mas é verdade. Nunca cobrou os seus empréstimos aos governos, nem mesmo quando foi chefe desses governos.

Por conseguinte, não admira que encontremos mais dois erros muito reais que conduziram à sua queda: não fez com que as suas tropas ou oficiais fossem *recompensados* e não tomou quaisquer medidas para a solvência dos estados que controlava. Estaria bem se tivessem longos anos de batalhas à frente sem serem pagos enquanto não tivessem sido ganhas quaisquer riquezas reais, mas não os *recompensar* quando toda a área estava à sua disposição! Bem!

O limite das suas capacidades consistia em exigir às igrejas um pouco de dinheiro para pagamentos correntes – que a princípio não eram activamente contra ele, mas que acabou por aborrecer muitíssimo – e para algumas despesas domésticas.

Ele poderia (e deveria) ter reservado os bens e propriedades dos Realistas para serem divididos entre os seus oficiais, os seus homens e os seus apoiantes. Não tinham

proprietários nessa altura. Esta falha custou à economia do país a perda dos impostos sobre todas essas propriedades produtivas (toda a riqueza da terra). Por isso não é de admirar que o seu governo falisse, com as propriedades a que podia cobrar impostos agora improdutivas ou, no melhor dos casos, na posse de um explorador ou saqueadas pelos índios. Além disso, deixando de tomar uma acção tão óbvia, ele entregou os bens nas mãos de inimigos mais previdentes e deixou os seus oficiais e soldados sem um centavo com que financiar qualquer apoio à sua própria estabilidade na nova sociedade, o mesmo acontecendo com a dele.

Quanto às finanças do estado, as grandes minas da América do Sul, de súbito sem dono, foram ignoradas e em seguida apanhadas e exploradas por aventureiros estrangeiros que simplesmente chegaram e se apoderaram delas sem qualquer pagamento.

A Espanha tinha governado o país com as finanças dos impostos sobre as minas e as taxas gerais. Bolívar não só não cobrou os impostos como deixou a terra desvalorizar-se tão completamente que não era passível de aplicação de taxas. Deveria ter feito com que as propriedades continuassem a funcionar por quaisquer meios e posto o estado a explorar as minas dos Realistas assim que as tivesse. Não fazer essas coisas foi uma completa tolice, mas tipicamente humanóide.

Ao fazer a divisão das terras deveria ter deixado isso a cargo de comissões de oficiais funcionando como tribunais de reivindicação, sem sujar as suas mãos na corrupção natural. Ficou duplamente a descoberto, não só por não ter tratado disso, mas também por ter sido acusado de corrupção quando alguém deitava a mão a algo.

Ele também não conseguiu reconhecer a natureza distante e espalhada das suas terras, apesar de ter andado tanto a cavalo e lutado tanto por elas, e portanto procurou governo estreitamente centralizado, não só centralizando os estados, mas também centralizando as várias nações num estado federal. Isto ao longo de uma imensa superfície terrestre, cheia de cadeias de montanhas intransponíveis, selvas e desertos intransitáveis, sem correio, telégrafo, mala-posta, estradas, caminhos de ferro, navios fluviais ou sequer pontes para peões reparadas depois de uma guerra desgastante.

Um avanço de escalão de um pueblo (aldeia) para um estado, de um estado para um país e de um país para um estado federal, só era possível numa tal imensidão de espaços de terra, em que os candidatos nunca podiam ser conhecidos pessoalmente em qualquer área extensa, e cujas opiniões não podiam sequer circular por mais de algumas milhas de caminho de burros, onde só o pueblo era democrático e tudo o mais nomeado para posições superiores, sendo ele próprio a confirmar os títulos, se é que ele precisava mesmo de o fazer. Com os seus próprios oficiais e exércitos a controlar a terra como proprietários de tudo o que tinha sido arrancado aos Realistas e à coroa de Espanha, não teria tido revoltas. Teria havido pequenas guerras civis, é claro, mas poderia ter existido um tribunal a nível federal para resolver as reclamações finais e poder-se-ia tê-los mantido a viajar tanto por essas enormes distâncias que, por um lado lhes esfriaria o entusiasmo pelo litígio, e por outro, mediante acordos feitos por meio de julgamento sem dó nem piedade, ter-lhe-ia proporcionado os governantes mais fortes – se não tomasse nenhum partido.

Não se afastou nem abdicou de uma posição ditatorial. Confundiu aclamações e capacidade militar com o instrumento da paz. A guerra só traz anarquia, por isso ele

teve anarquia. A paz é algo mais do que um "comando para a unidade", a sua frase favorita. Uma paz produtiva consiste em fazer com que se ocupem os homens, dar-lhes alguma coisa para que façam algo que *queiram* fazer com isso e dizer-lhes para seguirem em frente com isso.

Nunca deu o menor sinal de saber reconhecer um supressivo e nunca pensou que alguém precisasse de ser morto, a não ser no campo de batalha. Aí era glorioso. Porém, alguém estava a destruir os seus próprios nome e alma, e a segurança de cada apoiante e amigo: o supressivo Santander, o seu vice-presidente, que poderia ter sido preso e executado por um pequeno destacamento por um centésimo das provas disponíveis, que pôde subornar toda a tesouraria e a população contra ele sem que Bolívar, constantemente prevenido e carregado de provas, sequer o repreendesse alguma vez. Isto causou a perda da sua popularidade e o seu exílio final.

Da mesma forma, também não protegeu o seu corpo militar ou Manuela Saenz de outros inimigos. Deste modo, enfraqueceu os seus amigos e ignorou os seus inimigos apenas por descuido.

O seu maior erro foi que, ao banir Espanha, não baniu a Igreja, o servo mais poderoso dessa nação, e nem sequer a tornou local nem recompensou um ramo sul-americano separado até se tornar fiel, nem fez fosse o que fosse (excepto extorquir-lhe dinheiro) a uma organização que trabalhou continuamente para Espanha como só ela sabia trabalhar – com todas as pessoas, pela calada da noite, com uma repressão sem remorsos, directa e anti-Bolívar. Um grupo desses ou se suborna ou se expulsa, quando deixa de ser universal e é ou se transforma num sócio do inimigo.

Como a Igreja possuía bens abundantes e como as tropas e os apoiantes de Bolívar não recebiam *nem* o salário de um soldado raso, já que se iam ignorar as propriedades dos Realistas, pelo menos que se apoderassem das propriedades da Igreja e que fossem dadas aos soldados. O General Vallejo fez isto na Califórnia em 1835, um acto quase contemporâneo, sem ter causado uma catástrofe em Roma. Ou os países muito pobres poderiam tê-las tomado. Não se deixa um inimigo com recursos e solvente, enquanto os nossos amigos morrem de fome num jogo como o da política sul-americana. Ah não!

Devastou os seus inimigos. Exportou os "godos" ou soldados realistas vencidos. Na sua maioria eles não tinham outros lares a não ser a América do Sul. Não promulgou amnistias com que pudessem contar. Foram recambiados para fora do país ou deixados a morrer nas "valetas" – entre eles os melhores artesãos do país.

Quando um deles (o General Rodil) se recusou a entregar a fortaleza de Callao depois de o Peru ter sido *vencido*, Bolívar, após grandes gestos de amnistia, não conseguiu obter a rendição e então atacou o forte. Quatro mil refugiados políticos e quatro mil soldados realistas morreram no decurso de muitos meses bem à vista de Lima – atacados intensamente por Bolívar apenas porque o *forte* lutava. Porém, Bolívar tinha que pôr o Peru em ordem urgentemente, não combater um inimigo vencido. A resposta correcta a um comandante tão disparatado como Rodil, já que Bolívar dispunha de tropas para o fazer, seria cobrir as estradas com canhões e uma cortina de fogo potencial, para desencorajar qualquer surtida do forte, posicionar uma grande quantidade das suas tropas numa posição ofensiva distante, mas em sossego e conforto e dizer: "Não vamos combater. A guerra acabou, seu tolo. Olhem

para esses patetas ali dentro, alimentando-se de ratos quando podem sair cá para fora e ir dormir a casa ou ir para Espanha, ou alistar-se nas minhas tropas ou simplesmente ir acampar" e permitir a quem o desejasse entrar ou sair, transformando o comandante do forte (Rodil) no alvo das súplicas de cada esposa ou mãe cá fora e de cada candidato a desertor ou amotinado lá dentro até que ele, envergonhado, abandonasse as suas pretensões – um homem não pode lutar sozinho. Porém, para Bolívar, as batalhas eram glória. E ele tornou-se intensamente impopular por causa do canhoneio incessante, que não levava a lado algum mas era irritante.

As honras significavam muito para Bolívar. Ser admirado era a sua vida. E provavelmente significavam mais para ele do que ver as coisas mesmo bem. Nunca comprometeu os seus princípios, mas vivia de admiração, um regime bastante doentio porque exige, por seu turno, constante "teatro". Uma pessoa é o que é, não aquilo por que é amada ou odiada. Julgarmo-nos pelos nossos sucessos é simplesmente observar que os nossos postulados funcionaram e isso faz nascer confiança nas nossas capacidades. Terem que *dizer*-nos que eles funcionaram, é uma crítica à nossa própria visão e dá ao inimigo uma lança para ferir a nossa vaidade à vontade. O aplauso é agradável. É bom ser reconhecido e admirado. Mas trabalhar apenas para isso?

E o seu anseio por isso, o seu vício na mais instável droga da História – a fama – matou Bolívar. Foi a lança oferecida por ele próprio. Ele dizia continuamente ao mundo como matá-lo – reduzindo a sua estima por ele. Portanto, já que o dinheiro e a terra podem comprar qualquer quantidade de conspiradores, ele poderia ser morto azedando-lhes a estima, a coisa mais fácil de levar uma multidão a fazer.

Ele detinha todo o poder. Não o usou nem para bem nem para mal. Não se pode deter o poder e não o usar. Isso viola a Fórmula de Poder. Pois isso, então, impede *outros* de fazer coisas que fariam se *eles* tivessem algum desse poder, pelo que só vêem como solução a destruição do detentor do poder, pois ele, ao não usar nem delegar esse poder, é o bloco inconsciente no caminho de todos os planos deles. Assim, até mesmo muitos dos seus amigos e exércitos finalmente concordaram em que tinham de livrar-se dele. Não eram homens capazes. Estavam em confusão. Porém, bem ou mal, tinham que fazer *alguma coisa*. As coisas estavam desesperadas, tinham-se ido abaixo e as pessoas estavam esfomeadas após catorze anos de guerra civil. Portanto, ou eles tinham *algum* desse poder absoluto ou então nada poderia ser feito de maneira nenhuma. Não eram grandes cabeças. Ele não precisava de "grandes cabeças", pensava ele, mesmo quando os convidava verbalmente. Via as soluções mesquinhas deles, muitas vezes mortíferas, e censurava-as. E assim detinha o poder e não o usava.

Não podia suportar a ameaça de outra *personalidade*.

Os problemas no Peru começaram quando ele tinha levado a melhor sobre o seu verdadeiro conquistador, La Mar (da Argentina), num triunfo insignificante sobre anexar Guaiaquil à Colômbia. Bolívar desejava mostrar-se de novo triunfante e não notou que isso realmente lhe custou, e ao Peru, o apoio de La Mar – que, compreensivelmente, se demitiu e foi para casa, deixando a Bolívar o *Peru por conquistar*. Infelizmente, já tinha estado nas suas mãos. La Mar só precisava de algumas tropas para derrotar um pequeno exército realista – nada mais. La Mar não precisava da

perda de Guaiaquil pelo Peru – o que, de qualquer modo, nunca fez bem nenhum a ninguém!

Bolívar ficava inactivo quando confrontado com problemas em duas áreas – não sabia para que lado se voltar. Por isso não fez nada.

Mais corajoso do que qualquer general da História nos campos de batalha, nos Andes ou em rios torrenciais, ele não tinha realmente a coragem necessária para confiar em mentes inferiores e tolerar as suas gafes, por vezes chocantes. Ele receava as gafes deles. Por isso não se atrevia a soltar os seus muitos cães de caça sempre dispostos.

Podia conduzir os homens, fazer que eles se sentissem maravilhosamente bem, fazê-los lutar e sacrificar as suas vidas depois de terem passado por privações que nenhum exército noutro lugar do mundo encarou antes ou desde essa altura. Mas não podia *usar* os homens, mesmo quando eles lhe suplicavam que os usasse.

É um nível de coragem assustador usar homens que se sabe que podem ser cruéis, facínoras e incompetentes. Ele nunca teve medo de que se voltassem contra ele. Quando finalmente o fizeram, só então ficou chocado. Mas protegeu "o povo" da autoridade entregue nas mãos de homens com competência duvidosa. Por isso nunca usou mais do que três ou quatro generais com disposição amena e enormes capacidades evidentes. E aos restantes negou poder. Muito previdente para com um nebuloso "povo", mas na verdade muito mau para o bem geral. E isto na verdade causou a sua morte.

Não. Bolívar era teatro.

Todo ele era teatro. Uma pessoa não pode cometer tais erros e ainda continuar a alegar que pensa na vida como vida, vigorosa e real. Os homens reais e a vida real estão cheios de situações vivas, perigosas, violentas; as feridas *doem* e a fome é o próprio desespero, especialmente quando se a vê em alguém que se ama.

Este poderoso actor, com o apoio de um fantástico potencial pessoal, cometeu o erro de pensar que o tema da liberdade e o seu próprio grande papel no palco eram suficientes para interessar todas as horas de trabalho e sofrimento dos homens, comprar-lhes o pão, pagar-lhes as suas prostitutas, matar os amantes das suas esposas e pôr ligaduras nas suas feridas ou mesmo dar suficiente drama a cada vida em dificuldades para os levar a querer vivê-la.

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

E por isso morreu. Amavam-no. Mas também estavam no palco, onde morriam no seu argumento ou no argumento de Rousseau pela liberdade, mas não havia argumento para viverem as suas vidas bem reais.

Foi o maior general militar em qualquer história, medido segundo os seus obstáculos, as pessoas e a terra através da qual lutou.

Mas foi um fracasso total para si mesmo e para os seus amigos.

Apesar disso foi um dos maiores *homens* que já viveram. Por aqui vemos quão completamente miseráveis devem ser outros entre os homens no papel de líderes.

MANUELA SAENZ

A tragédia de Manuela Saenz como amante de Bolívar foi nunca ter sido *usada*, nunca ter tomado parte realmente e não ter sido protegida nem honrada por Bolívar.

Aqui estava uma mulher inteligente, espectacular, de uma fidelidade e perícia fantásticas, com um enorme "talento", capaz de dar grande satisfação e serviço. E só a sua capacidade de dar satisfação foi usada, e mesmo assim não de forma consistente, nem sequer honestamente.

Em primeiro lugar, Bolívar nunca casou com ela. Nunca casou com ninguém. Isto abriu uma brecha fantástica em qualquer defesa que ela pudesse tomar contra os seus inimigos ou os dele, que eram imensos. Assim, o seu primeiro erro foi não ter forjado o casamento, de uma forma ou de outra.

Ela permitiu que o facto de ter um marido afastado, a quem tinha sido mais ou menos vendida, arruinasse a sua vida indirectamente.

Era demasiado altruísta para ser real nas suas conspirações muito hábeis.

Para este problema do casamento ela poderia ter engendrado muitas acções.

Tinha a amizade firme de todos os conselheiros em quem ele confiava, até mesmo do seu velho tutor. Contudo não concebia nada para si própria.

Era totalmente dedicada, completamente brilhante e completamente incapaz de realmente causar uma acção de qualquer carácter final.

Violou a Fórmula de Poder ao não se aperceber de que tinha poder.

Manuela encontrava-se defronte de um homem difícil de manejar. Mas ela não sabia o suficiente para tornar eficaz a sua própria corte. Organizou uma. Mas não soube o que fazer com ela.

O seu erro mais fatal foi não derrubar Santander, o inimigo principal de Bolívar. Isto custou-lhe tudo quanto tinha antes do fim e depois da morte de Bolívar. Durante *anos* soube que Santander tinha que ser morto. Dizia-o ou escrevia-o com intervalos de poucos dias. Mas nunca prometeu a algum jovem oficial uma noite agradável ou uma mão cheia de ouro para o fazer, nesse tempo em que os *duelos estavam na moda*. Era como andar por ali a discutir que o lobo, que está bem visível no quintal a comer as galinhas, deve ser morto, talvez mesmo com uma espingarda na mão, e nunca a levantar enquanto todas as galinhas desapareciam durante anos.

Numa terra superpovoada de padres, nunca procurou um padre submisso para realizar os seus fins.

Era uma formidável agente de informações secretas. Mas fornecia os seus dados a um homem incapaz de agir para se proteger a si ou aos seus amigos, que só sabia lutar dramaticamente contra exércitos. Ela não viu isto nem tomou discretamente o posto de chefe da polícia secreta. O seu erro foi esperar que lhe pedissem – que lhe

pedissem para vir ter com ele, para agir. Voluntariamente, ela era o melhor agente de informações secretas de Bolívar sobre política. Portanto, deveria ter assumido também outros papéis.

Vigiava a correspondência dele, era íntima dos seus secretários. E no entanto nunca tomou, roubou ou forjou qualquer documento para deitar abaixo os inimigos, por meio de apresentações quer a Bolívar, quer ao círculo da sua própria corte. E numa área onde o nível de ética é tão baixo, isso é fatal.

Escreveu abertamente panfletos e lutou com violência como se estivesse numa batalha contra a multidão barulhenta.

Tinha uma grande quantidade de dinheiro à sua disposição. Numa terra onde havia índios à venda, nunca usou um centavo para comprar uma boa faca ou mesmo uma prova sólida.

Quando lhe bastava abrir a boca para receber qualquer propriedade sequestrada aos Realistas, entrou em litígio para obter um legado legítimo que nunca ganhou, e outro que ganhou mas nunca lhe foi pago.

Eles viviam à beira de areias movediças. Ela nunca comprou uma tábua ou uma corda.

Inspirada pela glória daquilo tudo, sendo completamente dedicada, potencialmente capaz e uma inimiga formidável, ela não *agiu*.

Esperou que lhe dissessem para ir ter com ele, até mesmo quando ele jazia moribundo e exilado.

O seu domínio sobre ela, que nunca obedecera a nenhum outro, era demasiado absoluto para a sobrevivência dele próprio ou dela.

Os erros que lhe foram atribuídos (apontados nessa altura como caprichos e fingimento) não foram os seus erros. Apenas a tornaram interessante. Estiveram longe de ser fatais.

Ela não era suficientemente implacável para compensar a falta de implacabilidade dele, nem suficientemente previdente para compensar a falta de previdência dele.

Os caminhos que estavam abertos para ela nas finanças e na acção, estavam completamente desimpedidos. A avenida estendia-se até ao horizonte.

Ela lutou com coragem, mas simplesmente não tomou acção.

Foi apenas uma actriz de teatro.

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

Nem uma só vez Manuela olhou à sua volta e disse: “Vejamos, as coisas não podem correr assim tão mal. O meu amante preside a metade de um continente e até eu própria tenho a lealdade de batalhões. No entanto aquela mulher atirou-me um peixe!”

Manuela nunca disse ao médico de Bolívar, que segundo os boatos era um amante seu: "Diga-lhe que não poderá viver sem que eu me torne uma parte constante do seu séquito, e diga-lho até que ele o acredite, senão teremos um novo médico por aqui".

O mundo estava aberto. Embora Teodora, mulher do Imperador Justiniano I de Constantinopla, uma simples artista de circo e prostituta, tenha governado mais duramente do que o marido, mas pelo marido, nas costas dele – e ainda por cima o tenha levado a casar com ela – Manuela nunca trouxe um cesto cheio de ouro a Bolívar para as suas tropas sem salário com um "Acabei de o encontrar, querido!" em resposta ao seu "Onde diabo. . .?" depois de ter cobrado um bom resgate aos Realistas cativos para fugirem da prisão por obra do seu séquito e amigos oficiais. Ela nunca entregou a filha de uma família que clamasse contra ela às tropas de Negros dizendo depois: "Qual é a família vituperadora que se segue?"

Ela ainda tinha a patente de coronel, mas só a usava porque vestia trajes masculinos de tarde. Era uma terra brutal, violenta, implacável, não um jogo de cadeiras musicais.

E assim Manuela, sem um centavo, imprevidente, morreu mal e na miséria, exilada pelos inimigos e abandonada pelos seus amigos.

Mas porque não haviam os amigos de a abandonar? Tinham todos ficado enfraquecidos pela miséria, a tal ponto que não poderiam ajudá-la mesmo que o quisessem – no entanto ela teve em tempos o poder de os tornar solventes. E não o usou. Eles estavam na miséria antes de terem ganho mas acabaram finalmente por controlar a terra. Depois disso, para quê transformar a miséria num mau hábito?

Vemos assim duas figuras patéticas, verdadeiramente encantadoras, mas figuras vistosas, ambas num palco, ambas *muito* afastadas da realidade de tudo.

Pode-se dizer: "Mas se eles não tivessem sido tão idealistas, nunca teriam lutado tão duramente nem teriam liberto metade de um continente" ou: "Se ela tivesse descido a tais intrigas ou ele fosse conhecido por acções políticas violentas, nunca teriam tido a força e nunca teriam sido amados".

Tudo isto é, em si mesmo, muito idealista. Morreram "na valeta", não amados, mas odiados e desprezados, duas pessoas dignas e corajosas, quase demasiado boas para este mundo.

Um verdadeiro herói, uma verdadeira heroína. Mas num palco, não na vida. Imprevidentes e sem sentido prático, e nenhum deles dispunha do mínimo dom para usar o poder que puderam reunir.

Esta história de Bolívar e Manuela é uma tragédia consternadora.

Lutaram contra um inimigo oculto, a Igreja; foram mortos pelos seus amigos.

Porém, não menosprezes o quão impraticável é não dar aos teus amigos poder suficiente quando dispões dele para dar. Podes sempre dar algum desse poder a outra pessoa se a primeira se vai abaixo por incapacidade. E a pessoa que procurar

usar o poder que lhe delegaste para te matar, pode sempre ser abatida como uma lebre numa caçada – se tiveres outros amigos.

A vida não é um palco para se assumir uma pose e um "Olhem para mim!" "Olhem para mim!". "Olhem para mim!" Se uma pessoa vai levar uma vida de comando ou uma vida próxima do comando, deve manejá-la como vida. A vida sangra. Sofre. É faminta. E tem que dispor do direito de abater os seus inimigos até ao momento em que chegue uma era dourada.

O Homem, aberrado, não é capaz de suportar, no seu estado actual, uma era dourada declarada por três minutos, nem com todas as riquezas e ferramentas do mundo.

Se se quisesse levar uma existência de comando ou próxima do comando, dever-se-ia então acumular poder tão depressa e delegá-lo tão rapidamente quanto possível, e usar cada humanóide, num grande alcance, ao máximo e para lá dos seus talentos, se queremos viver *de todo*.

Se não se escolher levar essa vida, então é melhor ir para o palco e ser um verdadeiro actor. Que não se matem homens fingindo que isso não é real. Também se pode tornar num recluso, ou num estudante, num funcionário. Ou estudar as borboletas ou jogar ténis.

Pois uma pessoa está submetida a certas leis naturais irrevogáveis no momento em que começa uma conquista, quer como a pessoa encarregada, ou alguém próximo dela, ou como seu empregado ou no seu exército. E a primeira lei, se a ambição de uma pessoa é ganhar, é, obviamente, ganhar. Mas também continuar a proporcionar as coisas para ganhar e inimigos para conquistar.

Bolívar deixou que o seu ciclo alcançasse a "liberdade" e terminasse aí. Nunca teve outros planos para além desse ponto. Esgotou-se-lhe o território para libertar. Em seguida não soube o que fazer com ele e também não tinha consciência suficiente para encontrar outro lugar para libertar. Porém, é claro, todos os jogos limitados têm um fim. E quando acabam, os jogadores caem no campo e transformam-se em bonecos de trapos, a não ser que alguém lhes diga pelo menos que o jogo acabou e que já não têm jogo, nem vestiários, nem casas, mas apenas esse campo.

E ficam estendidos nesse campo, sem notar que não pode haver mais jogo porque a outra equipa fugiu, e um pouco depois têm que fazer *alguma coisa*; e se o líder e a sua consorte estão sentados na relva como bonecos de trapos igualmente, é claro que não há qualquer jogo. E assim os jogadores começam a lutar entre si apenas para terem um jogo. E se o líder diz então: "Não, não!" e a sua consorte não responde: "Querido, deverias telefonar aos Baltimore Orioles para que venham cá no Sábado" então, é claro, os jogadores, aborrecidos ao máximo, dizem: "Ele está fora do jogo". "Ela está fora do jogo". "Agora vamos dividir a equipa em dois e jogar".

E isso foi o que aconteceu a Bolívar e Manuela. A sociedade *teve* que se livrar deles porque já não havia jogo e eles não inventaram um para se jogar e no entanto proibiram o único jogo disponível – as pequenas guerras civis.

Todo um continente contendo as minas que então eram as maiores do mundo, e populações inteiras foram deixadas ali sentadas, "libertas". Porém, ninguém possuía

coisa alguma, embora os antigos proprietários tivessem partido. Não lhes era atribuído. Nem os punham a gerir nada. Não havia nenhum jogo.

E se Bolívar não era suficientemente esperto para isso, poderia pelo menos ter dito: "Bem! Vocês, meus malandrinhos, vão passar um bom bocado a pôr as rodas a andar, mas isso não é a minha tarefa. Vocês decidem sobre o vosso tipo de governo e como vai ser. A minha ocupação são os soldados. Agora vou tomar conta das minhas velhas propriedades e das propriedades próximas dos Realistas e das minas de esmeraldas como recordação, e eu e a Manuela vamos para casa". Deveria ter dito isto cinco minutos após o último exército realista ter sido vencido no Peru.

E a sua família oficial junto dele, e um milhar de tropas às quais estava a distribuir terras tê-lo-iam seguido imediata e rapidamente. E as pessoas, após alguns gritos de horror por terem sido abandonadas, teriam caído umas sobre as outras, formado um estado aqui e uma cidade acolá à força de sabre, e teriam ficado ocupadas devido à simples auto-protecção num jogo novo e vital: "Quem vai ser Bolívar agora?"

Então, uma vez em casa, ele teria dito: "Eh! Aqueles belos bosques parecem-me ser terrivelmente Realistas, e também aquele 1.000.000 de hectares de pastagens, Manuela. O proprietário deles uma vez atirou-te com um peixe Realista, recordas-te? Portanto, agora são teus".

E o resto do país teria feito o mesmo e teria continuado com o novo jogo de "Tu eras Realista".

E Bolívar e Manuela teriam tido estátuas construídas em sua homenagem aos MILHARES, de imediato, tão rapidamente quanto os agentes pudessem chegar a Paris com ordens de uma população que os adorava.

"Bolívar, vem governar-nos!" teria obtido como resposta: "Não vejo uma América do Sul que não seja livre. Quando virem aproximar-se um exército francês ou espanhol, voltem e avisem-me".

Isso teria funcionado. E esse pobre casal teria morrido devidamente adorado na santidade da glória e (talvez mais importante) nas suas camas e não "na valeta".

E se tivessem *tido* que continuar a governar, poderiam ter declarado um novo jogo de "pagar aos soldados e oficiais com as terras dos Realistas". E quando esse jogo estivesse terminado, "Expulsem a Igreja e dêem as suas terras aos pobres e amistosos Índios".

Não podes ficar eternamente a agradecer os aplausos sob as luzes da ribalta sem teres um espectáculo, mesmo que sejas um grande actor. Alguém pode sempre fazer melhor uso de qualquer palco do que o mais belo actor que não o usa.

O Homem está demasiado aberrado para compreender pelo menos sete coisas acerca do poder:

1. A vida é vivida por uma quantidade de gente. E se tu lideras seja quem for, então, ou os deixas avançar ou os lideras activamente.

2. Quando o jogo ou o espectáculo terminar, tem que haver um novo jogo ou um novo espectáculo. E se não há, alguém vai de certeza começar um, e se não deixas *alguém* fazê-lo, o jogo tornar-se-á "hás-de pagá-las".

3. Se tiveres poder, usa-o ou delega-o, ou certamente não o terás por muito tempo.

4. Quando tiveres pessoas, usa-as, porque senão ficarão muito infelizes e deixarás de as ter.

5. Quando abandonares um ponto de poder, paga todas as tuas obrigações sem demora, dá poder total a todos os teus amigos e vai-te embora com os bolsos cheios de munições, de chantagem potencial sobre cada antigo rival, fundos ilimitados na tua conta privada e as moradas de assassinos experientes, vai viver para a Bulgrávia e suborna a polícia. E mesmo assim podes não viver muito tempo se conservaste uma nesga de domínio sobre qualquer campo que agora não controles, ou mesmo se dizes: "Sou a favor do político Silva". Abandonar o poder *completamente* é na verdade perigoso.

   Porém, nem todos podemos ser líderes ou figuras empertigadas em evidência, por isso há mais a saber sobre isto:

6. Quando estiveres próximo do poder, faz com que te seja delegado algum – o suficiente para fazeres o teu trabalho, te protegeres e protegeres os seus interesses – porque podes ser abatido, rapaz, abatido, pois a posição próxima do poder é deliciosa mas perigosa, sempre perigosa, exposta aos insultos de qualquer inimigo do poder que não se atreve realmente a dar-lhe um pontapé, mas pode dá-lo a ti. Portanto, para viveres de todo na sombra ou como empregado de um poder, tens que por ti mesmo reunir e USAR poder suficiente para te manteres em jogo – sem fazeres "natter" ao poder para que "mate o João" de forma directa ou por formas mais veladas e supressivas, pois isto destrói o poder que te apoia. Ele não tem que saber todas as más notícias, e se realmente é um poder não estará sempre a perguntar: "O que fazem todos aqueles cadáveres diante da porta?" E, se tu fores bastante esperto, nunca deixarás que se pense que ELE os matou – isso enfraquece-te a ti e também fere a fonte de poder. "Bem, patrão, quanto a todos os cadáveres, ninguém vai supor que o senhor o fez. *Aquela* ali, de pernas cor-de-rosa que sobressaem, não gostava de mim". "Bem", dirá ele se for realmente um poder, "porque me aborreces com isso se está feito e foste tu que o fizeste? Onde está a minha tinta azul?" Ou: "Capitão, três homens da patrulha de terra estarão aqui em breve com o seu cozinheiro, Dídio, e dir-lhe-ão que ele deu uma sova no Simões". "Quem é o Simões?" "É um empregado do escritório inimigo da cidade". "Está bem, quando eles chegarem leva o Dídio ao dispensário para receber o tratamento de que necessite. Ah, sim, e aumenta-lhe o ordenado". Ou: "Senhor, posso ter poder para assinar ordens divisionais?" "Claro que sim".

7. Finalmente e o mais importante, porque nem todos estamos no palco com os nossos nomes escritos em letras luminosas, impulsiona sempre o poder na direcção de alguém de cujo poder tu dependas. Pode ser mais dinheiro para o poder, ou conforto, ou uma defesa furiosa do poder perante um crítico, ou

mesmo o som surdo de um dos seus inimigos a cair no escuro, ou a fogueira gloriosa de todo o acampamento inimigo como surpresa de anos.

Se trabalhares assim e o poder de que estás próximo ou de que dependes é um poder que tem ao menos uma vaga ideia de como sê-lo, e se leva outros a trabalhar da mesma forma, então o factor de poder expande-se, expande-se e expande-se e tu próprio adquires uma esfera de poder maior do que terias se trabalhasses só. Os verdadeiros poderes desenvolvem-se por conspirações estreitas deste tipo, impulsionando alguém para cima em cuja liderança têm fé. E se têm razão e cuidam do seu homem e o impedem de tombar com excesso de trabalho, mau temperamento ou má informação, cria-se uma espécie de força imparável. Nunca te sintas mais fraco porque trabalhas para alguém mais forte. A única falha encontra-se em sobrecarregar ou em puxar para baixo a força da qual dependes. Não permanecer como um poder do poder provém de não contribuir para a força e longevidade do trabalho, saúde e poder desse poder. A dedicação requer uma contribuição activa do poder para o exterior, tal como do exterior para o poder.

Se Bolívar e Manuela tivessem sabido estas coisas, teriam vivido uma epopeia, não uma tragédia. Não teriam morrido "na valeta", ele privado de louvores bem merecidos pelas suas realizações autênticas até mesmo nestes dias, e Manuela não seria desconhecida nem mesmo dos arquivos do seu país, como heroína que foi.

Corajosas, corajosas figuras. Porém, se isto pode acontecer às personalidades astronómicas, dotadas de capacidades dez vezes maiores do que as dos outros mortais, às pessoas que podiam agarrar na ralé de uma terra de impossível vastidão e derrotar uma das maiores potências então conhecidas na Terra, sem dinheiro nem armas, só pela sua personalidade, o que será então a ignorância e confusão dos líderes humanos em geral, sem falar dos homenzinhos que caminham aos tropeções pelas suas vidas de tédio e sofrimento?

Vamos informá-los, hem? Tu *não podes* viver num mundo onde nem 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 22 DE MARÇO DE 1967
PUBLICAÇÃO II
(Também publicada como HCOB, com a mesma data e título)

REMIMEOGRAFAR
HATS DO HCO

IMPORTANTE

N.º 14 DA SÉRIE DE KNOW-HOW DE ADMIN

ALTER-IS E SERES DEGRADADOS

A alteração de ordens e de tech é pior do que o não-cumprimento.

Alter-is é o evitar encoberto de uma ordem. Embora seja aparentemente e muitas vezes causado pela não-compreensão, a própria não-compreensão e a falha em mencioná-la, é um evitar de ordens.

Os seres muito degradados fazem alter-is. Os degradados recusam-se a cumprir, sem o mencionarem. Os seres numa condição razoável tentam cumprir, mas comentam os seus problemas para obterem ajuda quando é necessário. Os seres competentes e mais altos de tom, compreendem as ordens e cumprem-nas se possível, mas fazem as suas tarefas sobretudo sem precisarem de muitas ordens especiais.

Os seres degradados consideram *qualquer* instrução como sendo dolorosa, pois no passado foram instruídos dolorosamente com medidas violentas. Eles, por conseguinte, fazem alter-is a qualquer ordem ou não a cumprem.

Assim, ao auditar PCs, ou numa org, onde encontras alter-is (o não-cumprimento encoberto) e não-cumprimento, dado que haja instruções e tech sensatas e correctas, estás a lidar com um ser de baixo nível e degradado e deves agir de acordo com isso.

Uma pessoa usa suavemente processos simples de nível inferior num ser degradado.

Em admin, nas organizações e especialmente na Divisão Técnica, onde o membro de staff faz alter-is ou falha em cumprir, estás também a lidar com um ser degradado, mas um que é demasiado PC para ser membro de staff. Ele não pode estar em causa e os membros de staff *têm* de estar em causa. Por isso não deve estar no staff.

Este é um dado superior primário que regula todos os manejos de PCs e de membros de staff.

Um ser degradado não é um supressivo na medida em que pode ter ganhos de caso. Mas ele está tão PTS que trabalha apenas para os supressivos. Ele é um tipo de PTS contínuo em extremo, que está realmente para lá do alcance de uma simples Procura e Descoberta e só é manejado na Secção III do Curso de OT.

Os seres degradados, ao tomar o exemplo de associados supressivos, ressentem-se instintivamente de qualquer pessoa encarregue de qualquer coisa ou de qualquer Ser Grande, odeiam-na e procuram obstruí-la.

A primeira pessoa de quem um ser degradado se ressente é qualquer pessoa que dê ordens *sensatas*.

Um ser degradado mente aos seus superiores, evita as ordens encobertamente fazendo alter-is, falha em cumprir, só fornece ideias complicadas que nunca podem funcionar (obstrutivas) e é uma área geral de enturbulação, muitas vezes parecendo moderado ou mesmo "cooperante", e sendo frequentemente lisonjeiro, por vezes simplesmente lento, mas consistentemente a fazer alter-is ou a não-cumprir.

Este dado apareceu durante uma pesquisa feita a um nível mais elevado e é altamente revelador de fenómenos anteriores e inexplicáveis – o PC que muda os comandos ou que não os faz, o trabalhador que não consegue fazer as coisas como deve ser ou que está sempre no intervalo do café.

Numa área em que a supressão tem sido muito pesada por longos períodos de tempo, as pessoas tornam-se seres degradados. No entanto, eles já deviam estar antes nesse estado devido a incidentes da linha do tempo.

Alguns thetans são maiores do que outros. Nenhum é verdadeiramente igual a outro. Mas um ser degradado não é necessariamente um thetan mau por natureza. Ele está simplesmente tão PTS e tem estado PTS por tanto tempo, que requer o nosso mais alto nível de tech para finalmente libertá-lo *depois* de ele ter subido por todos os nossos graus.

Há cerca de dezoito seres degradados para cada Ser Grande na raça humana (relação mínima). Por isso, aqueles que mantêm as coisas a avançar são poucos. E aqueles que irão conseguir sem a energia dos poucos que estão nas nossas organizações a apoiá-los, são zero. Ao mesmo tempo, não podemos ter o mundo cheio deles e ainda assim alcançar o sucesso. Por isso não temos outra escolha.

E nós podemos manejá-los até mesmo quando eles não podem servir nos níveis mais altos.

Estes são realmente dados OT, mas nós precisamos deles nos níveis inferiores para fazer o que temos de fazer.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 1 DE OUTUBRO DE 1967

REMIMEOGRAFAR

N.º 15 DA SÉRIE DE KNOW-HOW DE ADMIN

A UTILIZAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES

Há duas formas de usar as organizações de Cientologia (extremamente opostas uma à outra). Elas são:

1. Fazer avançar o Eu e todas as dinâmicas em direcção à sobrevivência total.
2. Utilizar o grande poder e controle de uma org sobre os outros para defesa da própria pessoa.

Quando um ser decente vai trabalhar numa org, utiliza o ponto 1).

Quando um supressivo vai trabalhar numa org, utiliza o ponto 2).

Quando se põe a ética dentro, o ser decente eleva o seu nível de necessidade e está à altura. O supressivo faz blow (deserta).

É extremamente importante para todos nós o facto de termos organizações que servem para aumentar a sobrevivência em todas as dinâmicas. E que evitemos que as organizações sejam utilizadas como meios para oprimir as outras pessoas.

A resposta, por estranho que pareça, é PÔR A ÉTICA DENTRO, exactamente de acordo com a política e de um forma correcta. E avançaremos.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 16 DE OUTUBRO DE 1967

REMIMEOGRAFAR

ÉTICA

N.º 16 DA SÉRIE DE KNOW-HOW DE ADMIN

SUPRESSIVOS E O ADMINISTRADOR
COMO DETECTAR PESSOAS SUPRESSIVAS SENDO UM ADMINISTRADOR

Há três áreas de detecção que um administrador pode utilizar para detectar pessoas supressivas.

Estas são:

1. Não há mudança de ética
2. Não há mudança de caso
3. Não há mudança de admin

Um SP (pessoa supressiva) é incapaz de mudar porque não pode, por si mesmo, confrontar. Ele está extremamente "fora de valência". Portanto, não sendo capaz de olhar para as coisas directamente, ele é incapaz de apagá-las ou mesmo de ver o que elas são. Tais pessoas têm frequentemente uma cortina de imagens para onde olham, em vez de olharem para o universo que as rodeia. Elas não vêem um prédio. Elas vêem uma imagem de um prédio em frente do prédio. Elas não estão no ponto a partir do qual vêem as coisas.

Por conseguinte, elas têm a particularidade de não poder mudar.

As três zonas principais numa org de Cientologia são:

1. Ética,
2. Tech,
3. Admin

Temos as leis naturais de cada um destes assuntos.

Se podes pôr ética dentro, podes pôr a tech de Cientologia dentro. Se podes pôr a tech de Cientologia dentro, podes pôr a admin dentro. Se podes pôr todas as três dentro, tens uma org e tens expansão.

Se não podes pôr a tech dentro, a ética está fora. Se não podes pôr a admin dentro, tanto a tech como a ética estão fora.

A sequência de coisas que têm de se "pôr dentro" para fazer uma org são: primeiro a ética, segundo a tech e terceiro a admin

Quando uma destas sai fora, a org contrai-se.

Nós temos estas três ciências. Para realmente manejar as coisas, é necessário ser-se um mestre em todas as três, mesmo para viver uma boa vida pessoal.

Com "pôr dentro" queremos dizer: fazer com que se aplique e que seja eficaz.

Nesta altura vivemos num mundo muito à wog. O wog está tão fora de ética, que está a viver no que equivale a uma sociedade criminosa.

Quando tentamos pôr dentro tech no planeta, deparamo-nos com as áreas fora de ética, e esta é a verdadeira fonte dos nossos problemas, onde os haja. Estamos a pôr a tech dentro antes de pôr a ética dentro. *Pode* ser feito (é óbvio, uma vez que o estamos a fazer). Mas é um esforço pesado na melhor das hipóteses.

Só porque não pomos ética dentro no planeta de imediato, isso não quer dizer que não possamos de todo pôr a tech dentro.

Ao manejar pequenos sectores, começando por nós próprios, os grupos de Cientologia e as organizações, podemos continuar a repetir os ciclos de três: ética, tech e admin. Vamos ampliando gradualmente a quantidade de gente que temos e a nossa esfera de influência de ética, tech e admin expande-se gradualmente. E um dia teremos ética dentro no planeta, tech dentro no planeta e admin dentro no planeta.

O único obstáculo é o SP. Esta pessoa (cerca de dez por cento da população) é incapaz de mudar. Podemos dar-lhes processamento se os pudermos manter sentados e quietos.

Mas estas são as armadilhas escondidas que fazem da nossa vida, da nossa família, da nossa org, da nossa nação, do nosso planeta, um assunto muito, muito difícil.

Noventa por cento da população diz: "Ética, óptimo. Tech, óptimo. Admin, óptimo", e vamos a isto.

Dez por cento diz: "Horrível, horrível, horrível". E não pode *nem ver nem mudar*. Eles são os verdadeiros psicóticos, não importa quão "sãos" pareçam ser. As pessoas nos manicómios são, de um modo geral, apenas as suas vítimas.

Devemos ser capazes de detectar e separar estes dez por cento, de modo a não contaminarem as áreas onde estamos a aumentar o nível de ética, tech, e admin.

A nossa política é não perder tempo com eles. Dar-lhes atenção especial é trair os restantes noventa por cento da população. Portanto, pomo-los de lado para outro dia.

Fazemos com que saiam das linhas, fora das organizações e pomo-los de parte.

O verdadeiro carácter desta gente está usualmente disfarçado de muitas maneiras. São peritos apenas na arte do engano e podem assumir qualquer aparência.

Quem os ouve falar supõe que está, por vezes, a falar com o seu melhor amigo. Só que a punhalada nas costas também é dada por eles.

Temos muita tech para os descrever.

Mas para detectar estes indivíduos não é preciso ser auditor e ter um E-Metro.

Um administrador precisa de saber apenas três coisas acerca deles:

1. Não há mudança de ética
2. Não há mudança de caso
3. Não há mudança na admin.

Estas pessoas têm:

1. Arquivos de ética grossos,
2. Arquivos de caso recheados (ou inexistentes),
3. Cestos de comm com conteúdo grosso, cheios (ou inexistentes).

Se despedisses qualquer pessoa que tivesse estes três pontos, ver-te-ias livre de um SP.

Funciona da seguinte maneira. Quando se começa a pôr ética dentro, a maioria das pessoas "aprende as regras de operação" rapidamente. Elas podem ter algumas condições baixas e chits, ou mesmo um Tribunal de Ética ou um Comité de Evidência, mas pode-se ver isso a diminuir de frequência e acabar por desaparecer parcialmente ou por completo.

Quando começas a pôr a tech dentro numa pessoa, isso pode ser como arrastar um fardo pesado, mas ao fim de algum tempo começa a diminuir o esforço e a tornar-se mais fácil.

Quando começas a pôr dentro a admin, a confusão à volta de alguma pessoa pode ser grande, mas pouco tempo depois as linhas e as políticas começam a endireitar-se.

Não há *ninguém* que seja um anjinho bem comportado. Mas noventa por cento progride nestes três campos de ética, tech e admin

O SP NÃO faz nenhum progresso constante, e está sempre a voltar à estaca zero.

Como só dez por cento da população está a dificultar quase todo o trabalho de ética, tech e admin, então o melhor a fazer é retirá-los das linhas em vez de trair os restantes noventa por cento.

E o SP pode-se detectar por TODAS AS TRÊS ÁREAS. Não é necessário um microscópio para detectar quem de entre o staff tem os superiores a trabalhar tão arduamente por uma recompensa tão pequena.

O seu arquivo de ética é enorme, o seu arquivo de caso não existe ou é extremamente grosso, as suas linhas de comunicação estão congestionadas, não estão a aplicar a política correctamente e as suas estatísticas estão eternamente no fundo.

Portanto, como administrador podes detectar os SP. É bom que o faças. AS TUAS ESTATÍSTICAS ESTARÃO EM BAIXO NA MEDIDA EM QUE NÃO OS DETECTES.

Simplesmente consulta os teus arquivos, olha para as secretárias e despede quem quer que satisfaça todas as três condições anteriores, e não terás como errar e PODERÁS respirar.

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
PUBLICAÇÃO I

REMIMEOGRAFAR

N.º 17 DA SÉRIE DE KNOW-HOW DE ADMIN

CONDIÇÕES, COMO ATRIBUIR

Cada posto e parte de uma organização deve ter uma estatística que meça o volume do produto desse posto. O chefe de uma parte tem a estatística dessa parte.

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

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

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

THETAN
↓
MENTE → CORPO → PRODUTO

Na Divisão Um, o Secretário do HCO é o thetan, o Departamento Um é a MENTE, o Departamento Dois é o CORPO e o Departamento Três o PRODUTO. O mesmo modelo mantém-se válido para cada divisão.

Também se deveria manter válido para cada departamento e, abaixo dele, para cada secção e unidade.

E acima destes mantém-se válido para uma parte da organização.

Na parte do HCO da organização temos o Secretário Executivo do HCO como thetan, a Divisão Executiva (7) como MENTE, a Divisão Um como CORPO e a Divisão Dois como PRODUTO. E assim por diante nas outras partes da organização. Há sempre:

THETAN
↓
MENTE → CORPO → PRODUTO

Bem, se sabes, compreendes e podes aplicar isto, podes não só planear ou corrigir uma organização ou qualquer das suas partes, como também podes atribuir condições correctamente. Necessitas de dados obtidos a partir de inventários ou da contagem de items, ou provenientes das estatísticas atribuídas e desenhadas.

Não é suficiente *APENAS* 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 as outras, a não ser que leias *todos* os gráficos da parte da organização em que estás interessado.

Os gráficos são um *bom indicador* e deveriam ser usados sempre que possível. MAS tens que ter também em mente que são necessários TODOS os gráficos para se ser inteiramente preciso na atribuição de uma condição e na atribuição mais correcta possível de condições, e ainda que os gráficos devem basear-se em números REAIS.

Por conseguinte, para começar, examina os gráficos. Procura as subidas e as quedas recentes. Depois examina as tendências (subidas ou descidas a longo prazo). Em seguida procura as discrepâncias. Tais como inscrições elevadas–receitas baixas, muitas cartas enviadas–poucas inscrições algumas semanas depois.

É bastante seguro, *a princípio*, atribuir 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 atribuis condições, por isso tu esperas logicamente que ao atribuir condições de acordo com os gráficos obterás *expansão*.

Se depois de algum tempo (semanas ou meses) vês que *estás* a obter expansão, continuas a atribuir condições por gráficos. Um Secretário Executivo também inspeccionaria, como rotina, as áreas físicas em Perigo e em Afluência.

PORÉM, tomemos o caso inverso. Atribuis condições por gráficos (com inspecção para Perigo e Afluência) e aquilo a que atribuis condições NÃO se expande!

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

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

Portanto, não encontrando um Departamento, e INDEPENDENTEMENTE DE QUAISQUER RAZÕES, (“não consigo obter staff”, “as receitas estão muito baixas”, “não há instalações”) espetas-lhe com uma condição de Não-Existência. Porque obviamente ele não existe como Director de Comunicações, visto que não tem Dept.º de Comunicações. (Não-Existência também se atribui por “FALTA DE USO” ou “FALTA DE FUNÇÃO”).

Agora, se a atribuição de Não-Existência ao Director de Comunicações –sem mais ajuda da tua parte, repara bem – não resulta na criação de um Deptº. de Comunicações

num prazo razoável, tu concluis que ele não o quer e atribuis-lhe a condição de Risco.

Não lhe *EXPLIQUES* tudo. Isso é o que *ele* faz, portanto para quê imitá-lo?

Não digas: "Ele está esmagado – é novo – precisa de revisão – natter, natter, pensar-pensar". ATRIBUI-LHA e mais nada!

AINDA assim ele não põe lá um Dept.º de Comunicação.

Inspeccionas. Descobres que o Oficial de Ética não está a fazer cumprir a penalidade de Risco ("O Pedro é meu amigalhaço e eu. . ."). Portanto, atribuis ao Oficial de Ética uma condição de Risco porque, naturalmente, ele herda aquilo que não fez cumprir.

Agora eles criam um motim e tu atribuis-lhes uma condição de Traição, abáte-los ambos a tiro e preenches os postos.

Aos novos encarregados dizes: "Os rapazes que vos precederam não estão agora aqui e não é provável que recebam processamento ou treino até começarmos a manejar a escória, portanto espero que vocês façam melhor trabalho. Começarão em Não-Existência. Espero que saiam dela e cheguem pelo menos até Perigo antes do fim da semana. Como acabam de entrar em posto, não se aplicam penalidades por Não-Existência. Mas sê-lo-ão após 30 dias. Portanto vamos criar um Dept.º de Comunicações e uma Secção de Ética".

Bom, é claro que se o EO teve que ser abatido, ao Dir I&R é imediatamente atribuída uma CONDIÇÃO DE PERIGO juntamente com penalidades, visto que essa Secção pertencia ao seu Dept.º

Se não existe a parte da organização do HCO (Div 7, 1 e 2), o Comunicador de LRH da organização pede à viva voz a actuação por parte da organização de nível imediatamente superior. E se não há Comunicador de LRH, a organização de nível imediatamente superior deveria ver que ele desapareceu pela falta de estatísticas, ou de relatórios, ou de expansão, e agir de qualquer forma.

Dirás: "Mas isso é impiedoso! Nenhum staff. . ."

Bem, tal declaração é contrário aos factos.

A única ocasião (provado por experiência e dados reais) em que se perde staff e se tem uma organização sem pessoal, é quando se dá entrada a pessoas com estatísticas baixas. Pessoas com estatísticas baixas *livram-se* dos bons membros de staff. Uma organização que não consegue ter staff tem um SP dentro dela!

As organizações em que a Ética é apertada e intransigente, crescem em número.

Por estranho que pareça, o Homem floresce apenas na presença de um ambiente que o desafia. 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 se ajudou fosse onde fosse. Somos um auxílio quase derradeiro. Isto atrai imediatamente sobre nós os SP que cometeriam

suicídio para evitar que alguém fosse ajudado, e isso deixa-nos numa posição receptiva a qualquer ser degradado que apareça, julgando-nos "bonzinhos". Estão *certos* de que não mordemos, por isso fazem tudo quanto querem. Apenas condições correctamente atribuídas podem detectar e levar os SP e os DB a partir.

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

A tech só pode permanecer como é 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.

O nosso objectivo não são alguns clientes dos psiquiatras, mas sim um universo aclarado. 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 do qual apagar coisa alguma. Um SP é apenas isto.

CONTUDO, a quantidade de estragos 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.

Semelhante ao caso "doçura e luz" está a condição totalmente esmagada a que chamamos SP (pessoas supressivas).

É tão *fácil* viver num conto de fadas onde nada de mau acontece. Tem-se a imagem de uma simpática velhinha no meio de uma batalha de gângsters 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 eleva, está a *fabricar* estatísticas baixas. Não está inactivo. É uma atitude ingenuamente complacente dizer: "Ele não está a trabalhar o suficiente". A pessoa que tem estatísticas baixas crónicas está a trabalhar MUITO ARDUAMENTE para manter as estatísticas EM BAIXO. Quando aprenderes isto podes atribuir condições e fazer com que a organização se expanda.

Quando as estatísticas NÃO sobem, baixas a condição. Mais cedo ou mais tarde encontrarás a condição REAL que se aplica.

Inversamente, à medida que fores subindo as condições, também alcançarás a condição que se aplica. Alguns membros de staff estão em *Poder* crónico. Quem é que algum dia o atribui a eles? Tomam um posto e as estatísticas sobem a pique. Bem, medir apenas as estatísticas do posto assumido como a condição deles é falso,

porque a sua condição pessoal é e já era *Poder*. E se *é* Poder, então a sua condição pessoal deveria ser atribuída.

Isto é muito fácil de ver.

MAS o que dizer de um membro do pessoal que quando entra num posto faz cair as estatísticas?

Mais vale que atribuas também essa condição. Porque, tal como a que está em Poder *trabalha* para manter as estatísticas altas, a que está na condição baixa, quer nos preocupemos em confrontá-lo quer não, trabalha também e está igualmente aplicada em fazer cair não só as estatísticas do seu próprio posto, mas também as estatísticas dos postos adjacentes ao seu! Portanto ela está pelo menos numa condição de Risco, visto que se o posto estivesse vago estaria apenas em Não-Existência! E como alguém próximo do posto poderia fazer alguma coisa por este, até poderia chegar a uma Condição de Perigo, mesmo totalmente deserto.

DISCREPÂNCIAS

Quando existem discrepâncias entre os gráficos de estatísticas, ALGUM gráfico é falso.

Se descobres um gráfico falso, atribuis uma condição de Risco a quem o falsificou consciente e intencionalmente, porque essa acção é muito pior do que um não-cumprimento.

E farias bem em estar atento à área onde foi originado o gráfico falso, pois há um tigre dentro dela. Só a inspecção física do mais minucioso que há (ou um Conselho se estiver distante) revelará que OUTROS crimes estão a ser cometidos aí. Há sempre *outros* crimes quando se obtém um relatório falso. A experiência ensina que é assim se realmente procurarmos.

RECIPROCIDADE

É mais do que política que uma pessoa herda a condição que não atribui *e* não faz cumprir de uma forma correcta e rápida.

É uma espécie de lei natural. Se tu permites que os teus executivos não façam nada e permaneçam, digamos, numa condição de Perigo, e não a atribuis nem os fazes aplicá-la, eles irão de certeza pôr-TE numa condição de Perigo, quer seja atribuída quer não.

Lembra-te *disto* quando o teu dedo hesitar no “gatilho”.

A lei *natural* tem origem neste facto chocante.

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

Se queremos de todo viver neste universo, teremos que lhe pôr Ética dentro 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 inconfrontável!

Agora temos que ter uma tech muito hábil para nos levar para fora disto. E asseguro-te de que a tech nunca estará *dentro* nem será usada de forma a beneficiar seja quem for se não:

1. Pusermos a Ética dentro, e

2. As organizações de Cientologia se expandirem segundo um ritmo regular.

Só então poderemos ser livres.

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

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 8 DE FEVEREIRO DE 1968
PUBLICAÇÃO I

REMIMEOGRAFAR

N.º 18 DA SÉRIE DE KNOW-HOW DE ADMIN

RACIONALIZAÇÃO DE ESTATÍSTICAS

"Racionalizar uma estatística" é um termo pejorativo que significa encontrar desculpas para estatísticas baixas.

Encontrar desculpas ou razões para que uma estatística esteja baixa NÃO a faz subir e é, na melhor das hipóteses, um comentário cáustico à falta de previsão ou de iniciativa do executivo encarregado da área.

O que se quer é: 1) prevenção da descida das estatísticas e 2) acção rápida para as fazer subir.

Ser razoável quanto a elas estarem baixas deveria ser olhado como ACORDO COM O FACTO DE ESTAREM BAIXAS. O que, é claro, é supressivo.

"Bem, a estatística das cartas saídas está em baixo porque estávamos a pagar a uma rapariga tanto por carta e a 'política' dizia que não podíamos contratar ninguém, por isso despedimo-la e é por isso que as cartas saídas estão em baixo".

Esta foi uma racionalização autêntica dada em Washington, D.C., para o colapso da organização no ano passado.

Para começar, não existe tal "política" e certamente não existe política alguma para ter estatísticas baixas. Portanto, aqui o crime é composto pelo facto de se tentar culpar a política por uma estatística baixa, o que revelou com segurança a acção como um esforço supressivo para racionalizar uma estatística baixa (e sair-se bem).

A única razão por que as estatísticas estão alguma vez baixas, é porque alguém não as fez subir. Todas as outras razões são falsas.

IDEIA FIXA

Algumas pessoas têm um MÉTODO de manejar uma estatística baixa, que é uma ideia fixa ou cliché que usam para manejar *todas* as situações de estatísticas baixas nas suas vidas.

Estas pessoas estão de tal forma em efeito que têm uma *ideia* fixa "que maneja" as estatísticas baixas.

"A vida é assim".

"Faço sempre o melhor que posso".

"As pessoas são más".

"Irá melhorar".

"Foi pior no ano passado".

SABEM que não serve de nada tentar fazer alguma coisa sobre seja o que for e que é melhor "deixar correr" e não dar nas vistas – um caminho seguro para o suicídio.

Em vez de procurar prevenir ou levantar uma estatística que declina na vida, tais pessoas usam uma qualquer ideia fixa para a *explicar*.

Isto é uma confissão de estar em apatia.

Uma pessoa pode sempre fazer subir as estatísticas. Trabalho duro. Previsão. Iniciativa. Uma pessoa pode sempre fazer subir as estatísticas. Esta é a verdade, e não necessita de explicação.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 22 DE FEVEREIRO DE 1968

REMIMEOGRAFAR

ÉTICA E ADMIN

N.º 19 DA SÉRIE DE KNOW-HOW DE ADMIN

ADMIN LENTA

O segredo do sucesso de um executivo é a sua capacidade para completar Rapidamente Ciclos de Acção.

A palavra de ordem é COMPLETAR.

A capacidade consiste na capacidade para completar um ciclo de acção, para manejar o assunto de forma que não tenha de ser manejado de novo.

Passar as coisas aos outros é irresponsabilidade. Os executivos que passam o trabalho para que outros tomem decisões não são executivos. São irresponsáveis ou têm medo das responsabilidades. As pessoas que têm medo de tomar responsabilidades não são executivos. São operários.

Um executivo que não maneja as coisas, mas que as deixa à espera também é irresponsável. Retardar uma linha de admin por não agir DE IMEDIATO também é supressivo.

Os supressivos não conseguem completar ciclos de acção. Ou agem numa direcção alterada ou continuam uma acção para além de qualquer previsão possível. Em qualquer dos casos não a COMPLETAM.

PORTANTO, cria-se esta política de ética:

OS EXECUTIVOS QUE NÃO MANEJEM OS ASSUNTOS DE FORMA A COMPLETÁ-LOS, QUE PASSEM A ADMIN A OUTROS OU QUE A ATRASEM, SÃO PASSÍVEIS DE UM COMITÉ DE EVIDÊNCIA SOB A ACUSAÇÃO DE ADMIN-FORA.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 30 DE MAIO DE 1968
PUBLICAÇÃO I

REMIMEOGRAFAR

N.º 20 DA SÉRIE DE KNOW-HOW DE ADMIN
ADMINISTRAÇÃO

(Publicado a partir da Ordem de Flag 805)

Quando a admin está FORA, a tech está FORA e a ética deixou de existir há muito.

Nunca podes enviar ordens administrativas a uma área com a admin-fora; a única coisa que podes fazer é pôr ética dentro. Fazer outra coisa que não seja pôr a ética dentro, será apenas predispor-se a mais não-cumprimento e dev-t.

Na realidade, *QUALQUER* administração é um sintoma de fora de ética. Qualquer ordem é na realidade uma crítica. Se um posto estivesse realmente a ser cumprido, as ordens seriam desnecessárias.

Se alguém começasse a dar-me ordens, nessa altura eu começaria a questionar-me sobre o meu posto. FAZ O TEU TRABALHO COM ESMERO E PREVISÃO. Cumpre o teu hat tão bem, que nunca precises de ordens.

Lembra-te: NUNCA EMITAS UMA ORDEM PARA FAZER COM QUE UMA ORDEM QUE JÁ TENHAS EMITIDO SEJA CUMPRIDA. A ética saiu fora. Quando tem de se pôr ética dentro, a responsabilidade está fora.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 25 DE OUTUBRO DE 1968

TODOS OS EXECUTIVOS
REMIMEOGRAFAR
CURSO INTRODUTÓRIO
DE EXECUTIVO DE
ORGANIZAÇÃO

IMPORTANTE

N.º 21 DA SÉRIE DE KNOW-HOW DE ADMIN

KNOW-HOW DE ADMIN

Quando estás a tentar fazer com que as estatísticas subam, deves compreender que aquilo que LEVOU as estatísticas a subir, LEVARÁ as estatísticas a subir.

O uso de experiências novas, fora do comum, pode deitar por terra toda a tua intenção.

Nos programas *novos* os PROBLEMAS não foram resolvidos. É como uma peça de maquinaria concebida de novo. A embraiagem patina e não há potência suficiente.

Os programas novos empreendem-se em pequena escala como PROJECTOS PILOTO. Se funcionam, muito bem. Descobre-lhes os problemas, aperfeiçoa-os e põe-os à prova. Só então seria correcto distribuí-los como ordens gerais.

Por isso, não é bom que um EC dê cadeias de ordens. Nem que um executivo comece muitos projectos novos.

Existe uma coisa chamada ADMIN STANDARD. Vem das cartas de política.

Quando produzimos as estatísticas de tech que subiram descontroladamente com o programa de Auditor de Classe VIII da Organização do Mar, FIZEMO-LO PONDO DENTRO OS PROCESSOS E GRAUS EXACTOS. Ao tornarmo-nos super-*standard* obtivemos 100% de ganhos de caso.

O mesmo se dá com a política. Se numa org puseres dentro uma política super-standard – promoção, forma e admin – as estatísticas ELEVAM-SE MUITO.

ORDENS POR TELEX

Em vez de enviar uma avalanche louca de ordens por telex, um executivo deveria enviar apenas o número e data da PL que quer que se ponha dentro, E EM SEGUIDA IMPULSIONARIA ESSA ORDEM até *estar* em vigor.

Escolher QUAL a carta de política constitui, naturalmente, a alma do negócio. Há que saber algo sobre as condições da org antes de enviar a ordem.

TENTAR PÔR DENTRO TODAS AS CARTAS DE POLÍTICA ao mesmo tempo também pode esmagar uma org. "Ponham-se de acordo com a política" é uma observação sem significado. Pôr dentro tal e tal política, se está obviamente fora, é uma acção muito valiosa.

ACÇÕES GERAIS EXECUTIVAS

Os *ED* estão aí para dizer QUAL a política em que o staff se deve concentrar, não para dar ordens *novas*.

Um executivo prudente põe a política dentro por gradiente (pouco a pouco, ampliando cada vez mais o conhecimento da política, mantendo dentro a antiga enquanto acrescenta a nova).

Para compreender como fazer isto, uma pessoa deve ser capaz de conceber situações básicas incorrectas. É necessário verdadeiro engenho para descobrir quão flagrantes e quão básicas as situações incorrectas podem ser.

Um executivo martela uma política de alto nível sobre como fazer a contabilidade. Fica mesmo corado quando descobre que a razão da desordem é que não existe ninguém nessa divisão!

Uma vez quase "demos em doidos" a tentar descobrir que situação incorrecta tinha destruído uma org. Chegou-se a toda a espécie de conclusões complicadas. Foram dadas ordens de todas as maneiras e feitios, sem qualquer melhoria. E então "o crime veio à tona". TODOS os Registadores da org tinham sido removidos e não se tinha nomeado nenhuns novos. O público não conseguia encontrar ninguém para se inscrever.

Uma vez pus um continente em Poder simplesmente ao descobrir que não tinham nomeado pessoas para os postos de Secretários Executivos em nenhuma org! Até que ponto podia estar "fora"? Assim que se nomearam os Secretários Executivos, todo o continente subiu a Poder.

Uma vez li uma ED que: a) removia todos os executivos menos um, e em seguida, b) dava 20 ordens complexas "para serem executadas imediatamente". O único membro de staff que restava não poderia ter executado *nenhuma* delas. Cancelei imediatamente TODAS AS ED que eu não tivesse emitido e em breve as estatísticas subiram.

Perguntar-se porque é que não é expedido correio nenhum não exige uma política complicada. Exige uma política sobre a forma da org, como deve ter Secretários Executivos, secretários de divisão. Porque se não sai nenhum correio, isso só pode significar que não há ninguém em posto.

Um secretário de divisão que está a tentar pôr dentro as políticas da sua divisão, deve procurar primeiro as situações incorrectas FLAGRANTES. Nunca são pequenas. E então deve pô-las dentro de acordo com a política. Depois disto manter-se-ão dentro.

HÁ uma *admin standard*. Trata de coisas simples. As pessoas estão em posto. As partículas fluem. Faz-se promoção. A tech é entregue. O organigrama está afixado e é seguido.

Se a política não está dentro *nesse* nível de grandeza, nunca passará a estar dentro em pontos mais altos.

Conhecer uma org por dentro e por fora, é também saber a quem dizer para fazer o quê, e que políticas pôr dentro e quando. É como saber conduzir um carro. Ele não anda se não souberes onde está o interruptor da ignição. Situações de política incorrecta ocorrem, e as ideias fora do comum são apresentadas apenas por pessoas que, em primeiro lugar, não sabem o que é habitual.

Tal como na tech standard, na política standard os resultados provêm de pôr os básicos dentro e fazê-los bem.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 14 SETEMBRO DE 1969

REMIMEOGRAFAR
OEC SUPERIOR

N.º 22 DA SÉRIE DE KNOW-HOW DE ADMIN

OS INGREDIENTES ESSENCIAIS

Quando olhamos para a organização na sua forma mais simples, quando procuramos certas acções 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 que precisamos de realçar.

O propósito da organização é FAZER COM QUE O PLANEAMENTO SE TORNE REALIDADE.

Organização não é apenas um sistema extravagante e complexo, criado para si mesmo. Isto é burocracia no seu pior aspecto. Ter organigramas só por ter, ter gráficos estatísticos só por ter, ter regulamentos só por ter, conduz apenas a fracassos.

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

Os reis de França e de outras terras costumavam inventar títulos e deveres para dar actividade às hordas de nobres interesseiros e para os manter junto à corte, sob vigilância, evitando que provocassem más acções nas províncias, onde podiam agitar o seu próprio povo. “Guardador dos Escabelos”, “Segurador da Real Camisa de Dormir” e outros títulos eram disputados, comprados, vendidos e guardados ferozmente.

A procura de posição, o esforço para se tornar mais importante e ter uma razão de ser pessoal e para se ser respeitado, atravessa-se no caminho de um esforço honesto para organizar de uma forma eficaz de modo a conseguir que algo seja feito, de modo a tornar algo economicamente sólido.

Ter uma organização só por ter, geralmente dá origem a um monstro com o qual é tão difícil viver que acaba sendo derrubado. Perdas de produção, tributação elevada, uma interferência irritante ou terrível com as pessoas ou com os próprios

produtores convida e provoca 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:

FAZER COM QUE O PLANEAMENTO SE TORNE REALIDADE.

Nas empresas e nas nações não há falta de sonhos na verdade. Todos, com excepção dos mais depravados dirigentes de empresas ou nações, desejam ver melhoramentos quer específicos quer gerais. Isto é também verdade para os seus executivos e, como é a base de quase todas as revoltas, é também certamente verdade para os trabalhadores. De cima a baixo, então, na sua grande maioria, há um desejo de melhoramento. Mais alimentos, mais lucro, melhor salário, mais instalações e, em geral, mais e melhor do que quer que seja que eles acreditem ser bom e benéfico. Isto inclui também menos daquilo que eles geralmente consideram ser mau. Os programas que obtêm apoio geral consistem em mais do que é benéfico e em menos do que é prejudicial. “Mais alimento, menos doença”, “Mais casas bonitas, menos barracas”, “Mais tempo livre, menos labor”, “Mais trabalho, menos desemprego” tipificam valiosos e aceitáveis programas.

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

Acontece toda a espécie de variações que provocam o insucesso de um programa. O programa é demasiado grande. Não é considerado desejável em geral. Não é necessário, simplesmente. Só beneficiaria uns quantos. Estas são as razões aparentes. A razão básica é a falta de know-how sobre organização.

Qualquer programa, demasiado ambicioso, parcialmente aceitável, necessário ou não, poderia ser executado se fosse correctamente organizado.

Os planos de cinco anos de algumas nações que estão actualmente em voga são quase todos muito valiosos e quase todos ficaram aquém dos seus objectivos. A razão não era serem irreais, demasiado ambiciosos ou geralmente inaceitáveis. A razão para 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 já existente.

2. Fazer com que o planeamento se torne realidade.

Tendo uma base para operar, quer dizer, terra, pessoas, equipamento e uma cultura, é preciso ter um bom padrão administrativo de qualquer tipo apenas para a manter.

Desta maneira as alíneas 1 e 2 acima tornam-se apenas na alínea 2. O plano é "manter a entidade existente". Nenhuma empresa ou nação continua, a não ser que se continue a pô-la lá. Assim, é necessário um sistema administrativo de qualquer espécie, não interessa quão tosco, para perpetuar qualquer grupo ou qualquer subdivisão de um grupo. Mesmo um rei, um chefe de uma tribo ou um gestor que não tem outro sistema de apoio ao qual se levem as disputas de terras, água ou pagamentos, é um sistema administrativo. O capataz de um grupo de trabalhadores que apenas carrega camiões tem um extraordinário e complexo sistema administrativo em funcionamento.

As empresas e as nações não funcionam apenas porque existem ou são tradicionais. Elas estão continuamente a ser criadas 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 sistema novo ou substituto seja imediatamente posto em execução.

Mudar o chefe de um departamento, quanto mais um director geral e mais, muito mais, um governador, pode destruir uma parte ou o todo, uma vez que o antigo sistema, desconhecido, desrespeitado ou esquecido, pode parar e nenhum novo sistema que seja compreendido é posto no seu lugar. Transferências frequentes dentro de uma empresa ou nação podem manter todo o grupo pequeno, desordenado e confuso uma vez que estas transferências destróem a pouca administração que poderia ter existido.

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

Mesmo quando o grupo está em efeito – o que quer dizer que deixou de originar mas só se defende quando enfrentado pela ameaça de desastre – tem de ter um plano. E se planeia, o plano tem de ser executado ou feito de algum modo. Mesmo numa situação simples, como o de uma fortaleza atacada, esta tem de ser defendida através do planeamento e execução do plano, independentemente de quão rudimentar seja. A ordem "Repelir o invasor que está a tomar de assalto a muralha sul" é o resultado da observação e planificação, independentemente de quão breve ou incompleta. Defender a muralha sul acontece devido a algum sistema de administração, mesmo quando este consiste apenas em sargentos a ouvir a ordem e a empurrar os seus homens para a muralha sul.

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

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

Mesmo os presidentes eleitos ou os primeiros ministros de democracias são vítimas de tão terríveis desilusões. Ao contrário do que é usualmente afirmado, eles não "faltam às promessas da sua campanha" ou "traem o povo". A eles, bem como aos membros do seu parlamento, falta-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 sonhar um sonho maravilhoso. Só porque o sonharam, eles sentem que agora deveria acontecer. Ficam muito ofendidos quando isso não acontece.

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

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

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

Assim chegamos aos passos exactos, mais básicos que compreendem a administração.

Primeiro é OBSERVAÇÃO. Do princípio ao fim, a observação deve servir não só os encarregados como quaisquer outros que planeiam. Quando falta a observação, o próprio plano bem como todo e qualquer progresso, pode tornar-se irreal e as ordens defeituosas e destrutivas. Em essência, a observação deve ser VERDADEIRA. Nada a deve turvar ou colorir, pois isto pode levar a erros crassos na acção e no treino.

A seguir é o PLANEAMENTO, por si só. O *planeamento* é baseado em sonhos, mas deve encaixar-se no que é necessário e desejado e no que os homens podem fazer, mesmo com imaginações exageradas ou receios. Ao planeamento tem de se atribuir metas e com datas de completação e tem de ser exposto em passos e gradientes, ou estaremos a colocar carris de comboio sobre oceanos, ou a abrir túneis em montanhas que não existem ou a construir galerias envidraçadas sem colocar um edifício por baixo para as suportar.

A essência do planeamento é a COMUNICAÇÃO, e a *comunicação* deve ser tal que possa ser compreendida e não mal-entendida. A não ser que aqueles que dirigem e aqueles que executam saibam qual é a sua parte do plano, não poderão executar as suas partes e podem muito bem ir dirigir e executar qualquer outra acção, deixando uma lacuna monstruosa e até uma estrutura que devorou o seu tempo e fundos e que agora tem de ser demolida.

A seguinte é SUPERVISÃO, e a supervisão é necessária em dois aspectos. Serve como um ponto de transmissão para onde os planos podem ser comunicados e a partir do qual as observações sob a forma de relatórios podem ser recebidas; serve como terminal que comunica os planos como ordens e certifica-se de que são realmente feitos. Isto dá-nos o género do Organigrama como um ponto central de

ordens que tem outros pontos de transmissão de ordens a tomar conta da sua parte da totalidade do plano ou programa. Estes pontos são muitas vezes os pontos que tomam conta das ocorrências locais que têm de ser manejadas, e a sua fragilidade é que eles ficam tão envolvidos com as ocorrências locais, excentricidades e assuntos puramente locais que não dão ou não podem dar qualquer atenção à recepção, transmissão e supervisão da sua parte do plano principal.

Há então os PRODUTORES que *produzem* o serviço ou a estrutura ou o produto requerido pelo plano. Muitos planos são maravilhosos em todos os aspectos, excepto em colocar alguém lá que realmente FAÇA as acções necessárias para tornar o plano real. A falha primária é utilizar pessoas que já têm projectos e deveres com os quais estão comprometidos e, com o seu conhecimento do local, vêem que eles devem ser continuados a qualquer custo, mas que são forçados a abandonar os programas ou deveres existentes para iniciar esta nova actividade, apenas porque a nova actividade tem o ênfase dado nas suas ordens e aparentemente a ordem é abandonar as actividades antigas. Poder-se-ia dizer que as velhas empresas e as velhas nações são "a colecção de projectos incompletos e abandonados que é confusa e que está a falhar".

Finalmente há os UTENTES, aqueles que vão *usar* ou beneficiar do programa quando estiver realizado e terminado. Quando o planeamento não toma este elemento em consideração, só então pode todo o programa falhar completamente visto que, independentemente dos sonhos, trabalho e despesas, as pessoas acabam por ser da opinião de que o mesmo não tem valor de qualquer das formas. Assim, todos os grandes programas começam com uma compreensão ou inquérito do que se necessita e deseja, uma contagem das pessoas e do valor daqueles que o vão usar e um cálculo do custo em tempo, trabalho, materiais e dinheiro comparado com o seu valor – ainda que estético – para aqueles que acabarão por o usar seja de que forma for, seja apenas por o terem, 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 até ao ponto de descobrir os utentes e o que é necessário e desejado.

2. PLANEAMENTO que inclui concepção imaginativa e timing inteligente, concepção de metas e desenho dos planos de forma que possam ser comunicados e atribuídos.

3. COMUNICAÇÃO que inclui receber e compreender os planos e as suas partes e transmiti-los a outros de modo a serem compreendidos.

4. SUPERVISÃO que se assegura de que aquilo que é comunicado é na realidade feito.

5. PRODUÇÃO que executa as acções ou serviços que estão planeados, comunicados e supervisionados.

6. UTENTES por quem o produto ou serviço ou plano terminado é usado.

Os sistemas administrativos ou organizações aos quais faltem pelo menos os rudimentos do sistema acima não realizarão o sonho, e acumularão uma enorme quantidade de acções incompletas. Não são poucos os insucessos, falências, derrubamentos e revoluções que ocorreram porque um ou todos os pontos acima falharam numa organização existente.

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

Quando alguns ou todos estes pontos correram mal ou desapareceram um executivo ou um governante ou o seu ministro, é reduzido a uma ansiedade em que só pode estar de alerta pelos sintomas da falência, ataque ou revolta.

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

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

Diferenciemos as alíneas 1 e 2 acima. O esforço para manter uma organização em existência é realmente diferente do que tentar fazer com que um plano se torne realidade. Na prática *temos* já uma organização de algum tipo. Tem funções e tem interesses e problemas locais. E tem programas e acções provenientes de centrais de controle passadas ou que foram criados localmente.

A adição imposta de planos acima disso, independentemente de quão bem concebidos ou intencionados, são uma carga adicional, causará uma grande quantidade de confusão, projectos incompletos por acabar e transtorno geral.

Para colocar novos programas em acção, são necessárias duas acções prévias:

A. Pôr dentro um sistema totalmente novo em paralelo com o sistema antigo já existente.

B. Fazer um estudo ao sistema antigo e aos seus programas existentes para preservá-los, erradicá-los ou combiná-los com os novos planos.

Deixar A e B por fazer é estar a pedi-las à grande e à francesa. Quer estejamos ou não conscientes dos antigos programas ou da antiga organização, ELES MANTÊM-SE E CONTINUAM, nem que seja só como uma pilha de papéis por resolver e por ordenar e que ninguém sabe onde arquivar, ou como uma pilha estranha de alvenaria por acabar que alguma futura geração não poderá identificar ou identificará 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 deixados em algum lugar esquecido durante anos, gastando dinheiro continuamente, a guardar ou debicar qualquer projecto de um modo filosófico ou desconcertado. A actividade continuou esquecida, por manejar, quando alguém novo e novos planeadores entraram em cena.

Isto pode chegar a ser tão mau que os recursos de uma empresa ou nação podem ser feitos em fanicos. Os planos antigos, desorganizados, desconhecidos, desacreditados são substituídos por novos planos e novas ambições. Os planos antigos estão no caminho dos novos planos e os novos planos impedem que os planos antigos sejam terminados. O resultado é um impasse. E as pessoas encarregadas, mesmo a nível de executivos subalternos, começam a ficar mais admiradas e desconcertadas do que os trabalhadores e começam a acreditar que nunca se podem executar quaisquer novos planos, culpam a ignorância da população e a crueldade do destino e desistem.

Tudo o que tinham a fazer era pôr dentro todo um novo sistema paralelo como se delineia nas alíneas de 1 a 6 acima para os novos planos, e entretanto preservar e continuar o antigo sistema enquanto o estudavam quanto à preservação, erradicação ou combinação dele. Por vezes até é de bom senso continuar os antigos projectos até à sua completação, em paralelo com os novos projectos 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 e de longe muito mais barato do que simplesmente confundir tudo.

Aliás, todos os planos NOVOS e não experimentados deveriam ter PROJECTOS PILOTO que, por teste e uso, deveriam ser bem sucedidos antes de os incorporarmos e aos seus novos trabalhadores, no antigo sistema como uma actividade paralela em que se possa confiar.

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

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

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

Por isso se dizia que se precisava de um quarto até meio século para fazer uma empresa. Mas o número de burocracias ineficientes e de insucessos nacionais que existiam mostravam claramente que havia demasiado poucos administradores competentes e demasiado poucas actividades 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 para saber do que é 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 quer sonhar e ver os seus sonhos a tornar-se realidade, então deve também ser capaz de organizar e treinar homens de organização para fazer com que esses sonhos se tornem realidade.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 7 DE OUTUBRO DE 1969

REMIMEOGRAFAR

N.º 22-1 DA SÉRIE DE KNOW-HOW DE ADMIN

FUNDAMENTOS DE ADMINISTRAÇÃO
N.º 2

(O n.º 1 é a HCO PL de 14 de Setembro de 69,
N.º 22 da Série de Know-How de Admin,
OS INGREDIENTES ESSENCIAIS)

(Ver também a HCO PL de 28 de Fevereiro de 66,
PORQUE É QUE AS ORGANIZAÇÕES
SE MANTÊM PEQUENAS)

Um perito em administração, convocado para endireitar ou desenvolver admin para uma companhia, pode estar SEMPRE seguro de uma coisa: ESTARÁ OBSTRUÍDA NO TOPO.

Assim, ele pode sempre fazer uma coisa muito eficazmente: ELE PODE DESOBSTRUIR O TOPO.

Peritos em eficiência de negócios, de tempos passados, sabiam que a obstrução estava no topo, mas julgavam que era necessário voltar a treinar o homem do topo, e sendo isto inexequível e impopular, passou para a fábrica para se fazerem estudos cinemático-cronológicos. Como permanecia obstruída no topo, a firma raramente se tornava mais eficiente.

Muitas histórias se contam acerca de como o topo necessitava de retreino, era antiquado e atrapalhava as coisas, e quase nenhuma delas é verdade.

Todas as organizações que sobrevivem de todo são dirigidas directamente pelo topo ou por estratos de executivos directamente abaixo do topo e superiores a qualquer outro indivíduo.

A primeira acção em qualquer tentativa de melhorar uma organização é, claro, a observação. A primeira coisa a observar é quem, no topo ou próximo do topo, está a dirigir a organização numa função executiva.

Uma pessoa no topo, ou várias pessoas imediatamente abaixo do topo estão sobrecarregadas.

Esta será um ou vários dos mais importantes engarrafamentos ou amontoados de fluxos parados.

Uma obstrução ou ineficiência pode existir em estratos muito baixos de uma organização sem impedir muito. Mas quando essa obstrução ocorre bem lá em cima, pode reduzir a eficiência, os rendimentos e ameaçar toda a organização.

Aquele ou aqueles que estão no topo estão a tentar. Eles tentam arduamente. Caso contrário, nada se moveria de todo.

Sugerir até que algum retreino é necessário no topo é uma invalidação. E mais, não há tempo disponível lá para retreino.

O que está errado e o que causa sobrecarga e desespero é o facto de as pessoas, do tipo de membros de staff que servem as pessoas de alto nível, não estarem treinadas ou organizadas para manejar a enorme quantidade de acção.

Isto pertence mesmo à esfera de acção de um perito administrativo. Ele lida com as secretárias, as dactilógrafas, as telefonistas e os indivíduos executivos inferiores que estão bastante dispostos a aprender como dar despacho à acção para as pessoas-chave de alta posição.

Tudo o que tens de dizer à pessoa-chave é que ele necessita de ajuda administrativa e que tu te assegurarás de que ela a recebe para aliviar a sobrecarga.

Depois organizas e familiarizas os que o servem directamente.

Ele funciona realmente num sistema de 9 divisões e 27 departamentos como pessoa e como executivo. Esses serviços estão completamente listados num organigrama standard.

Quanto maior é a organização chefiada, mais numeroso tem de ser o corpo de serviço que serve o executivo principal.

Se a organização é pequena ou ele é um executivo numa posição muito subalterna, ele tem muitas vezes uma secretária, mas não tem de facto um comunicador. Se ele não pudesse ter mais de uma pessoa, converter-se-ia a secretária numa comunicadora que está treinada para ter consciência de todas as funções envolvidas num organigrama de 7 divisões e 27 departamentos. Quando a sua secretária aprender bem tudo isto, em termos simples de deveres básicos, a carga deixará de existir.

Mas, pensemos em termos muito maiores. Numa organização de um milhão de pessoas, o staff pessoal do executivo superior que transporta a carga teria de ser composto por várias dúzias de pessoas, que constituem apenas o seu staff pessoal de admin.

Todo o treino de que o executivo superior necessita viria depois de as pessoas restantes estarem organizadas e treinadas, e consiste apenas em: “Este é o teu staff pessoal. Para estas funções (divisionais), eis a quem chamas”. Dás-lhe o organigrama pessoal como um novo cartão de telefone e deixa-lo brincar com ele até aprender o seu uso real.

A carga deixaria de existir, as linhas acelerar-se-iam e o resultado em produção ou logros seria fantástico.

Este staff pessoal seria treinado pelo perito em admin, não para dirigir o negócio, mas simplesmente para manejar e dar despacho a todas as acções do executivo de topo.

Os executivos sobrecarregados, que estão próximo do topo, devem também ter um staff pessoal organizado, menos numeroso, mas também com o organigrama básico completamente coberto.

Treinar estes membros de staff pessoal não é difícil. Eles normalmente têm muito boa vontade, e ficam surpreendidos com o facto de que pode haver ordem e que *existe* uma forma de ajudar.

A não ser que uma pessoa tenha estado numa posição de topo ou próximo deste, ela talvez não tenha nenhuma ideia de quão sobrecarregadas estão tais posições. Ou de como esta sobrecarga pode atrasar ou impedir a expansão. Quando todas as entrevistas são pessoais e quando todas as acções contêm confusões menores, o esplendor e competência do executivo superior, com as melhores intenções, esgota-se, até se tornar num caos menor.

O presidente dos Estados Unidos normalmente envelhece vinte anos por cada quatro anos de mandato. Eles começam com boa aparência, no fim do mandato saem em fanicos. Observa as suas fotografias antes e depois. É este o preço de um staff pessoal relativamente eficiente, se bem que mal organizado.

Portanto, para manejar isto, é vital um staff pessoal *verdadeiro*, eficiente, totalmente treinado e familiarizado quase até à perfeição.

A condição obstruída está no topo.

Se o topo é servido por pessoas que compreendem totalmente a admin (segundo Os Ingredientes Essenciais, um organigrama baseado em leis naturais, em vez de capricho, deveres precisos e hats), então as observações e inspecções trazem os dados, os planos saem, são seguidos e executam-se, as linhas andam sobre rodas, os utilizadores estão satisfeitos e a sobrecarga deixa de existir.

A adaptação exacta do organigrama standard tem de ser resolvida à base do que o executivo ou os executivos de topo têm de manejar. Mas terá de ter todas as divisões e todos os departamentos e ser capaz de enviar missões de observação ou supervisão e fazer sondagens de utilizadores ou eleitores e de fazer todas as outras coisas que se esperam desse executivo.

O perito em admin descobrirá, ao dar uma vista de olhos aos executivos de topo de quase todas as companhias e países onde não se fez isto, que nenhum homem pode suportar sozinho a carga e as funções requeridas pelo seu posto. Contudo, em quase todos os casos o trabalho faz-se de alguma maneira.

O que um perito em admin tem de fazer é estudar e listar todas as funções – discretamente – desse posto e recrutar e treinar um staff pessoal de 9 divisões e 27 departamentos para o mesmo, embora sejam tão poucos como dois ou três, ou tantos como centenas, dependendo do tamanho da organização.

O resultado será tão eficaz que será magia por toda a organização. Os planos tornam-se uma realidade, as confusões desaparecem e as estatísticas sobem.

Podes, daí em diante, encontrar formas de desobstruir postos executivos mais baixos. Mas começas e fazes os maiores avanços no topo.

Eles precisam de ajuda lá em cima.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 14 DE MAIO DE 1971
PUBLICAÇÃO II

REMIMEOGRAFAR

N.º 22-2 DA SÉRIE DE KNOW-HOW DE ADMIN

FORA DE SEQUÊNCIA

(Originalmente escrita por LRH para os OOD
do *Apollo* de 14 de Maio de 71.
Publicada como HCO PL a 3 de Setembro de 80).

Referências:

HCO PL	14 Set. 69	N.º 22 da Série de AKH OS INGREDIENTES ESSENCIAIS
HCO PL	14 Set. 70 I	N.º 2 da Série de Organização FAZER COPE E ORGANIZAR
HCO PL	19 Set. 70 III	N.º 18 da Série de Dados RESUMO DE PONTOS-FORA

Fora-de-sequência é o ponto-fora mais comum segundo um exame efectuado há uns meses atrás a comunicados e projectos.

A coisa que mais usualmente entra em fora -de -sequência é o padrão dos Ingredientes Essenciais.

A sequência correcta para um trabalho seria planear, obter materiais e depois trabalhar.

Se isto for transformado em trabalho – planeamento – materiais, todos trabalham arduamente, mas não haverá qualquer produto como resultado.

Como a moral depende da produção , ocorreria um colapso total da moral se os Ingredientes Essenciais fossem atirados para fora de sequência.

O segundo ponto-fora mais comum, que está a pouca distância do primeiro, são os Dados Omitidos.

Quando a sequência de um projecto de trabalho é alterada, e então se omitem dados como a tecnologia de como fazê-lo, um grupo pode trabalhar quase até à morte e ter também baixo moral por não conseguir nenhum produto.

A forma correcta de abordar o assunto é ter a tech de um trabalho, planeá-lo, obter os materiais e depois fazê-lo. Chamamos a isto *organizar*.

Quando esta sequência não é seguida, temos o que se chama fazer *cope*. Fazer demasiado cope acabará por resultar no colapso do moral. Faz-se cope enquanto se organiza. Quando se faz cope por demasiado tempo sem organizar, tem-se um decréscimo ou nenhum produto. Se apenas se organiza não se obtém qualquer produto.

Fazer cope enquanto se organiza, irá aos poucos endireitar cada vez mais a acção e a linha, e com menos trabalho obter-se-á mais produto.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 27 DE OUTUBRO DE 1969

PUBLICAÇÃO I

REMIMEOGRAFAR

N.º 23 DA SÉRIE DE KNOW-HOW DE ADMIN

DEV-T

A total, completa e única fonte primária de dev-t é a ignorância ou a falha em compreender a CONFUSÃO E O DADO ESTÁVEL tal como inteiramente descrito em *Problemas do Trabalho* (e nas conferências gravadas de LRH de 1956).

A não ser que um executivo ou membro de staff capte totalmente os princípios básicos da confusão e o dado estável, o organigrama passa-lhe completamente por cima da cabeça, a razão para os postos não é compreendida e o dev-t torna-se rotina.

Um posto no organigrama é o PONTO ESTÁVEL. Se não é desempenhado por alguém, gera confusão. Se a pessoa que o detém não o desempenha realmente, a confusão inerente a essa área do organigrama espalha-se por toda a parte, perto e longe.

Qualquer executivo sabe que receba dev-t sabe imediatamente que postos não são desempenhados porque o dev-t é a confusão que deveria ter sido manejada nessa área por alguém em posto. Com um terminal estável que não é estável, o dev-t voa de cá para lá.

As transferências excessivas numa organização promovem um dev-t fantástico, visto que os postos não são realmente ocupados, já que as pessoas permanecem neles muito pouco tempo. "Cadeiras musicais" (transferências excessivas) podem destruir uma organização ou área.

O remédio é fazer treinar as pessoas (OEC) para que manejem os seus postos, e pôr em posto pessoas que os manejem.

Uma parte essencial de um tal treino é o *estudo* de *Problemas do Trabalho* e um entendimento total de como um terminal estável maneja e evita confusão. Se a pessoa não pode perceber completamente este princípio, está abaixo da capacidade de conceber terminais e mal é capaz de perceber linhas. Não pode comunicar porque para ela não existem terminais.

ÁREAS REMOTAS

Se uma área remota de um executivo não contém um ponto estável ao qual ele possa dirigir a sua comunicação e fazê-la manejar, então a sua comunicação só introduz dev-t na área e ele obtém em troca uma grande quantidade de comunicados e problemas mas nenhum manejo real. A área não está organizada e não tem nela pessoas que tenham compreendido *Problemas do Trabalho* ou como se aplicam a um organigrama, ou mesmo porque existe um organigrama.

Enviar comunicação para dentro de uma área desorganizada sem a organizar primeiro, para ter pelo menos um terminal estável, é loucura.

Um organigrama é a disposição das pessoas, linhas e acções que classifica os vários tipos de confusões e dá um terminal estável para cada tipo. É eficaz na medida em que as pessoas possam conceber terminais e compreender o princípio básico das confusões e dados estáveis.

Um bom executivo dispõe o pessoal e a organização para manejar tipos de acções e confusões. Não envia comunicação largamente para dentro de áreas desorganizadas, excepto para as organizar.

Qualquer área que dá a um executivo tráfego desenvolvido (dev-t) excessivo, é uma área em que as pessoas que é suposto serem os terminais estáveis dessa área *não* estão a desempenhar os seus postos e NÃO compreendem o que são ou porquê, não sabem o que é um organigrama e nunca compreenderam o fundamento de Cientologia conhecido como confusão e dado estável. NÃO estão a fazer o seu posto nem a organizar a sua área.

A prova que o executivo tem disto é o dev-t que recebe dessa área.

A acção do executivo é pôr alguém AÍ, levá-lo a compreender a confusão e o dado estável e como se aplica aos postos como terminais estáveis, fazê-lo treinar e usar esse ponto agora estável para manejar futuras confusões.

Se um executivo continua a manejar o dev-t de pessoas que não são terminais estáveis que manejam as suas áreas, SERÁ FORÇADO A TRABALHAR MAIS DO QUE SE O POSTO ESTIVESSE VAGO. Pelo menos, se estivesse vago, só teria a confusão dessa área. Assim, com o posto incorrectamente desempenhado e vacilante, ele recebe não só a confusão da área, mas também a enturbulação do responsável inseguro.

Poderiam escrever-se volumes inteiros sobre este assunto. Mas não existe nenhuma razão para não se captarem os fundamentos relativos à confusão e dados estáveis, a confusão e os terminais estáveis, e não se aplique a, organigramas, a áreas e a expansão.

Caos é a situação básica neste universo. Para o manejares introduzes ordem.

A ordem instaura-se sendo e criando terminais estáveis dispostos de forma a manejar tipos de acção e confusão.

Ao organizar unidades, secções, divisões, departamentos, organizações ou áreas de organizações, constróis através de terminais estáveis.

Resolves as áreas reforçando os terminais estáveis.

Os executivos que não captam isto levam existências de total importunação e confusão.

Todo o segredo da organização, todo o problema do dev-t, o ingrediente básico de toda a expansão, estão contidos aqui.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 8 DE MAIO DE 1970

REMIMEOGRAFAR

N.º 24 DA SÉRIE DE KNOW-HOW DE ADMIN

DISTRACÇÃO E RUÍDO

Ruído é um termo técnico usado no campo das relações públicas, para descrever a miscelânea de mensagens que atinge um membro de um público, para além da mensagem que se lhe pretende endereçar.

O clamor para chamar a atenção proveniente de muitas e diferentes pessoas, empresas e situações, levam a uma condição em que uma voz ou comunicado adicional é apenas MAIS UMA DISTRACÇÃO.

Podemos usar proveitosamente o termo RUÍDO, para descrever os pedidos de atenção dirigidos a um membro de staff, executivo, gabinete ou org que está a ser distraído de uma linha principal de acção.

Daí resulta uma lei – AQUELES INDIVÍDUOS OU ÁREAS QUE ESTÃO MENOS BEM ORGANIZADOS, SÃO OS MAIS AFECTADOS POR DISTRACÇÕES.

Tomemos como exemplo um escritório de cidade em Mourão das Capelinhas, no sul do Alentejo. O Secretário Executivo do Público escolhe o pessoal e audita, o Secretário Executivo do HCO dá palestras, o OES apara a relva. O resto do staff não está particularmente atribuído a nenhuma divisão, tenta fazer cope, mas a org faz pouco dinheiro, como é natural, e por isso eles fazem moonlighting (têm outros empregos).

O lugar está uma confusão, naturalmente. O público, os cobradores e os vendedores todos clamam infindavelmente pela atenção da org. Quanto mais desorganizado está o lugar, mais mensagens tem de originar cada elemento distractivo para obter a atenção de alguém. As acções de rotina, não tendo linhas por onde viajar e ninguém para lidar com elas, tornam-se frenéticas e, *frequentemente,* emergências repetidas, cada uma com mensagens múltiplas.

PORTANTO, tu és um executivo numa cidade remota. Este escritório de cidade de Mourão das Capelinhas está na tua área.

PORTANTO, tu envias-lhe comunicados.

Não recebes resposta.

Escreves mais comunicados.

Estes continuam sem resposta.

Mourão das Capelinhas simplesmente não está a enviar relatórios.

PORQUÊ? Tu és apenas mais um ruído num caos extremo.

O escritório manifesta DEFESA principalmente. Está a ser tão duramente atingido por estas vozes e comunicados fortuitos, que desenvolve um ridge contra todas as vozes e todos os comunicados.

Tudo o que recebe da tua parte, se é que chega a ser lido, é levado a mal por ser "só mais uma coisa horrivelmente impossível".

Portanto, só há apenas três condições em que não recebes resposta ou cumprimento:

1. Não está ninguém lá.
2. O teu terminal que lá está, não está a desempenhar o seu hat.
3. O lugar parece um manicómio tremendamente desorganizado.

O executivo distante, e que escreve continuamente comunicados para uma área e não obtém nenhuma acção ou respostas, está perante estas situações:

A. As suas ordens são irreais porque não estão baseadas em boa observação.

B. As suas ordens são contrárias à política, e produziriam transtornos ou desorganização.

C. Não está lá ninguém no ponto de recepção.

D. O terminal a quem se dirige não está a desempenhar o seu hat.

E. O lugar parece um manicómio tremendamente desorganizado.

Em todos os casos obtemos a lei seguinte:

> QUANDO OS TEUS COMUNICADOS OU ORDENS NÃO ESTÃO A SER RESPONDIDOS OU POSTOS EM ACÇÃO, NUNCA CONTINUES A ENVIAR MAIS DO MESMO.

No caso especial da alínea E, não tens a menor hipótese de atrair a atenção.

Há muitas coisas que podes fazer no caso da alínea E.

Faças o que fizeres, se a observação e os dados concretos que estiverem à mão (que não sejam boatos ou opinião) demonstram que o caso é a alínea E, há uma regra básica:

> QUANDO UM MEMBRO DE STAFF OU LUGAR ESTÁ DISTRAÍDO, PÕE DENTRO APENAS OS BÁSICOS FÁCEIS, UM DE CADA VEZ.

Os dados do livro *Os Problemas do Trabalho* aplicam-se aqui. Dado estável e confusão.

Faças o que fizeres, tens de ter uma observação correcta e baseada em factos, que seja informação real, e não propaganda ou opinião.

Pode acontecer que alguém lá seja supressivo, e esteja a destruir o lugar.

Pode acontecer que simplesmente não saibam o que é organização; que isso significa ter pessoal especializado colocado em diferentes postos com deveres específicos, e ter linhas de comando e de fluxo estabelecidas por toda a organização. Talvez não saibam isso.

Pode ser que seja só a camada mais alta que esteja caótica, e que o pessoal esteja a trabalhar bem e longe da vista de um observador distante. Isso já aconteceu.

Um executivo distante ou um executivo que esteja no local da actividade a confrontar esta espécie de coisas, tem como primeiros indícios da situação, a ausência de relatórios ou o não-cumprimento ou o cumprimento lento.

A sua acção seguinte é recolher informação baseada em factos e referente às condições actuais.

A sua acção seguinte é descobrir QUEM, se houver alguém, está a desorganizar o lugar, e manejar essa pessoa. Mas isto tem de se fazer com cuidado porque, se tal acção for executada à distância, pode estar errada e o lugar desintegrar-se-á simplesmente.

A sua acção seguinte é pôr dentro básicos simples, como um organigrama, depois hats, depois um centro de comunicações, depois recrutamento, depois promoção e serviço decentes.

Muitas vezes, um grupo como na alínea E, gerou extremas emergências financeiras ou até emergências com o público, e estas são as áreas que mais clamam por atenção. O que há a fazer é pôr uma secção especial ENCARREGUE DESSA EMERGÊNCIA, e encaminhar tudo o que esteja relacionado com a mesma para essa secção especial, para ser manejado de forma ordenada e completa. Põe o resto do lugar adequadamente organizado e a conduzir as actividades da maneira habitual.

Leva algum tempo a que uma actividade organizada, como um escritório, se torne numa ruína completa. No entanto, um SP ali colocado como executivo pode acelerar bastante este processo.

Portanto, quem procurar manejar a área confusa deve detectar os sintomas desde cedo, e manejá-los desde cedo.

QUANTO MAIS TARDE SE DETECTAR A SITUAÇÃO, MAIS DIFÍCIL SERÁ DE MANEJAR E MAIS TEMPO LEVARÁ A RECONSTRUÍ-LA.

A próxima vez que receberes uma RESPOSTA DEFENSIVA, um CUMPRIMENTO LENTO ou NENHUNS RELATÓRIOS, dá-te conta de que tens nas mãos, ali mesmo, quer seja numa pessoa ou numa org, os sintomas da situação que tens de manejar. É qualquer uma das alíneas de A a E acima mencionadas.

Descobre honesta e imparcialmente qual delas é. E dá-te conta de que se é a alínea D (não estar a desempenhar o hat) pode ser um sintoma de um SP, por isso tem cuidado até saberes: a) a condição do seu caso, b) o seu historial de ética e c) historial de produção; se assim não fizeres poderás cometer um erro.

Se é qualquer uma destas situações, de A a E, podes descobri-lo por análise imparcial baseada em factos.

Mas qualquer que seja o caso, a situação TEM de ser manejada. O que está errado *tem* de ser corrigido.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 22 DE JULHO DE 1971R
REVISTA A 22 DE JANEIRO DE 1991

REMIMEOGRAFAR
TODOS OS HATS DOS GABINETES
CURSO DE EXECUTIVO DE ORGANIZAÇÃO

N.º 25 DA SÉRIE DE KNOW-HOW DE ADMIN

OS CLO, OS OTL E FLAG

Referências:

HCO PL	14 Set. 69	N.º 22 da Série de Know-How de Admin OS INGREDIENTES ESSENCIAIS
HCO PL	8 Maio 70	N.º 24 da Série de Know-How de Admin DISTRACÇÃO E RUÍDO

As Cartas de Política da Série sobre Dados

O PROPÓSITO DOS CLO

TORNAR O PLANEAMENTO UMA REALIDADE é a mensagem principal dos Ingredientes Essenciais.

Isto também abre a porta à compreensão para os Gabinetes de Ligação Continentais e Gabinetes de Ligação de Operações e Transportes.

A não ser que o staff de um CLO ou de um OTL conheça o propósito da sua existência, deixará de existir pois não terá nenhum uso verdadeiro.

Um CLO ou um OTL deve ser ÚTIL para FLAG e para as ORGANIZAÇÕES e missões e o público. Se o não for, tornar-se-á um encargo e sem valor.

Se ele e todos os membros do seu staff conhecem o seu propósito, então ele prosperará e o staff prosperará. Caso contrário, tornar-se-á confuso e desmantelado.

O PROPÓSITO PRINCIPAL DE UM CLO OU DE UM OTL É TORNAR O PLANEAMENTO DE FLAG UMA REALIDADE NAS ORGANIZAÇÕES, MISSÕES, E POR ESSE MEIO, NOS VÁRIOS PÚBLICOS.

PASSOS

Nos INGREDIENTES ESSENCIAIS encontra-se um ciclo de administração como se segue:

1. Observação
2. Planeamento

3. Comunicação
4. Supervisão
5. Produção
6. Utilizadores

Nesta PL os planos incluem programas e projectos e são dever de FLAG.

Os CLO e os OTL encaixam-se exactamente nas alíneas 1 *Observação* e 4 *Supervisão*.

As organizações encaixam-se na alínea 5 *Produção* e os Públicos na 6 Utilizadores.

A alínea 3 *Comunicação* tem lugar internamente em Flag; entre Flag e os CLO; internamente nos CLO; entre os CLO e as organizações e missões; entre as organizações e missões e o público. Existe também uma comunicação interna entre o público e dentro de cada público, conhecida como "publicidade de" "boca-em-boca" e "boa vontade". Representar graficamente esta rede de comunicações é um exercício interessante, porquanto te aperceberás que está a tornar-se global – pelo mundo inteiro. Para além de um aumento de compreensão isto dará à pessoa o verdadeiro conceito da grandeza da operação. "Público" é um termo de relações públicas significando tipos de "utilizadores".

Os OTL são uma extensão dos CLO para o CLO.

Se podes conceber esta rede de comunicação então podes, desenvolver os restantes INGREDIENTES ESSENCIAIS.

OBSERVAÇÃO

As organizações observam para os CLO. Os OTL observam para os CLO.

O Encarregado de Estatísticas de uma organização, o Oficial Bancário de Finanças de uma org, o Oficial de Ligação com os Gabinetes numa org, os titulares das missões e os indivíduos do público são todos *Observadores* (N.º 1 dos Ingredientes Essenciais). Eles enviam as suas observações para os OTL e para os CLO.

No Gabinete de Dados do CLO estas informações são duplicadas e processadas no CIC para uso local do CLO, mas também são imediatamente enviadas a Flag.

No Gabinete de Dados de Flag, todas estas observações são agrupadas por continente e por org, e são avaliadas.

A partir desta avaliação de Flag (ver Série sobre Dados sobre como se faz exactamente) pode ocorrer o ponto 2 dos ingredientes essenciais, PLANEAMENTO. Este passo, para os nossos propósitos, inclui encontrar os principais sucessos e situações incorrectas internacionais e os grandes PORQUÊS ou razões para eles. Flag põe isto em forma de programas e projectos e envia-os através dos CLO para as organizações e algumas vezes para as missões.

Os CLO e os seus OTL têm agora o valor que merecem. Eles SUPERVISIONAM as coisas para que estes programas e projectos sejam postos dentro e sejam executados. Isto é a PRODUÇÃO do sistema dos Gabinetes.

A organização e os resultados da sua produção são naturalmente expressos no público, que é assim servido e o seu número aumentado, como UTILIZADORES.

Assim ficam alinhados todos os INGREDIENTES ESSENCIAIS.

PLANEAMENTO DE FLAG

Em Flag o esforço básico total é *projectado* e *planeado*. As situações *grandes* e *amplas* são localizadas e os PORQUÊS (as razões para eles) são encontrados.

Os planos, programas e projectos elaborados por Flag são concebidos para fomentar os desígnios internacionais e principais e para encontrar as hesitações ou situações incorrectas mais importantes.

Os resultados são políticas, tech, programas e projectos.

Flag geralmente não actua em coisas que se aplicam apenas a uma única org.

Aquilo para que Flag planifica e faz projectos adapta-se a um tipo de org, ou a todas as organizações e são para as organizações aplicarem aos diversos públicos.

De acordo com estatísticas comprovadas, aquilo que Flag planeia melhorará ou fará expandir rapidamente uma área, se for aplicado.

Quando o planeamento de Flag, como apresentado pelos programas ou projectos, é realmente posto em prática por inteiro numa org, essa org terá uma expansão rápida.

Também, de acordo com longas provas históricas, quando uma org ou área negligencia ou não executa o planeamento, programas e projectos de Flag, há um colapso.

Isto não é PR. São anos de história.

Se o planeamento de Flag fosse plenamente aplicado em cada área, conquistaríamos o planeta.

Por exemplo, o boom do GI vem das ordens de projecto antigas das tournées de Flag subitamente reactivadas e brilhantemente postas em execução na área de PAC. Flag esteve a reunir informações de tournées e treino em tournées durante um ano antes do actual boom do GI. Isto foi depois levado a cabo de uma forma estupenda por uma esplêndida iniciativa na área de PAC e expandido para outras áreas.

A produção de GI resultante ocorreu porque os oficiais da Organização do Mar a executaram de uma forma brilhante, com uma garra e espírito que dava gosto ver. E teve sucesso porque as organizações estavam agora a ser dirigidas por graduados do Curso de Instrução de Flag para Executivos. A *Política* estava agora a ficar dentro. E a única hesitação ocorreu onde houve desvios da política correcta ou quando ela não foi exigida.

Por isso, o planeamento de Flag, *quando é executado*, tem longos antecedentes históricos de enormes sucessos.

ACÇÕES DE CLO

Isto leva-nos directamente aos verdadeiros deveres de um Gabinete de Ligação Continental e dos seus ramos, chamados OTL.

Um CLO é encarregado das suas áreas continentais. Tem comunicação directa com as organizações. Tem ou terá Oficiais Bancários de Finanças e Oficiais de Ligação com os Gabinetes de Flag em cada org.

O primeiro dever de um CLO é observar e fazer chegar essas observações ao seu próprio Centro de Informações Continental (CIC) e fazer chegar as observações, relatórios e listas *das suas próprias actividades* a Flag.

Quais são estas actividades? Elas são:

A. Observar.

B. Enviar para Flag as observações dos utilizadores, das organizações e do público.

C. Forçar os programas e projectos de Flag a ficar dentro.

D. ENCONTRAR o PORQUÊ (razões) de qualquer programa ou projecto de *Flag não* estar a ficar dentro numa org ou missão ou público, e REMEDIAR ESSE PORQUÊ de maneira a que o programa ou projecto de Flag seja MESMO executado.

E. Manter-se a si próprio estabelecido e a funcionar seguindo o padrão planeado por Flag para o seu estabelecimento.

F. Manejar emergências súbitas.

Estes são TODOS os deveres de um CLO.

Eles são também os deveres de um OTL no que se refere ao seu CLO.

AS ORGANIZAÇÕES

As organizações e missões empurram os programas e projectos de Flag a nível de departamento e divisão e também a nível de membros de staff individualmente.

Ao nível da org e ao nível do seu público, a org está a fazer os pontos de A a F acima mencionados.

Um Oficial de Ligação com os Gabinetes de Flag ou um FBO de uma org está a fazer os pontos de A a F e a prestar contas a um OTL ou CLO.

O OTL maneja uma ou mais organizações como um braço expandido do CLO e está a fazer os pontos de A a F.

O CLO está a trabalhar ao nível de organizações e missões individuais e, através deles, com o público destas.

Flag funciona através dos CLO, depois dos OTL ou organizações e daí para o público.

Seria altamente educativo elaborar tudo isto em plasticina. Porque isto *é* o padrão vencedor. Quando não é compreendido, uma área afunda-se e precisa de acções de emergência.

SIMPLICIDADE

As avalanches de informação a ser canalizada por estas linhas fazem-nas parecer mais complexas do que são.

Que um CLO dirija a seu própria org de serviços não viola isto de forma alguma. É simplesmente outra *org* a dirigir.

Tomemos um exemplo real.

Os dados que durante um longo período de tempo estavam a chegar a Flag indicavam que se estavam a preparar poucos auditores e que, por todo o mundo, os cursos eram lentos (inacreditavelmente lentos). Flag pediu várias observações em diversas ocasiões.

A situação era muito grave. Os cursos lentos significavam que não havia verdadeira entrega. Isso queria dizer que uma org tinha de trabalhar durante demasiado tempo a um pagamento demasiado baixo. Significava que não havia auditores disponíveis. Significava que não haveria inscrições de estudantes porquanto eles não podiam dispor de todo esse tempo. As organizações não conseguiam receber auditores de Classe VI de volta dos SHSBC.

As observações acumulavam-se e acumulavam-se. Um curso de três semanas em Flag convertia-se num curso de seis meses nas organizações. Era inacreditável.

Depois de um longo, longo estudo de tudo isto e uma experiência em primeira mão em Flag, alguns PORQUÊS começaram a aparecer. A HCO PL de 16 Março de 71R I, N.º 27 da Série de KSW, O QUE É UM CURSO? era uma resposta. O Curso de Supervisores de Curso de Flag foi desenhado para ser ensinado na org de serviços de um CLO. Os TRs à Maneira Dura resultaram disto.

Cada um destes Porquês, e projectos neles baseados, foram enviados de Flag para os CLO e assim para as organizações.

Então as grandes situações incorrectas saltaram à vista. As cassetes de Estudo de Junho a Setembro de 1964 NÃO estavam a ser utilizadas nos cursos! Isto era o PORQUÊ principal.

Fez-se imediatamente de novo uma prova piloto da tech de Clarificação de Palavras em Flag. Foram elaboradas versões mais simples. Escreveram-se HCOB.

Escreveram-se projectos para a pôr dentro.

Toda uma série de exercícios, um para cada possível acção do Supervisor, foi rapidamente elaborada e formada por uma missão enviada a Flag e foi objecto de uma prova piloto.

Os mesmos, sob a forma de programas e projectos, estão a ser enviados pelo Gabinete de Treino e Serviços de Flag em grandes quantidades, mal são compilados, para os CLO e para as organizações através de meios rápidos de comunicação.

Os Assistentes do Aide de Treino e Serviços nos Gabinetes de Treino e Serviços dos CLO deveriam assegurar-se de que eles chegam a cada org e missão, servindo-se para isso dos Gabinetes de Comunicador de LRH e de Comunicações Externas de CLO.

Nas organizações os LRH Comm ou os Oficiais de Ligação com os Gabinetes deveriam verificá-los e *pô-los dentro*.

E CADA UMA DAS ORGANIZAÇÕES QUE NÃO OS PÕE DENTRO IMEDIATAMENTE E EM PLENA UTILIZAÇÃO é de interesse imediato para o Gabinete de Dados do CLO. O Assistente do Aide de Treino e Serviços deveria actuar no sentido de obter dados através dos seus contactos nas organizações para descobrir o PORQUÊ de não estarem DENTRO. E o Gabinete de Acção deveria ser alertado de modo a poder enviar uma missão de CLO para descobrir o PORQUÊ ou solucionar o Porquê já encontrado.

OUTROS DEVERES

"Ruído" (HCO PL de 8 de Maio de 1970, N.º 24 da Série de Know-How de Admin, DISTRACÇÃO E RUÍDO) é a principal razão por que isto não acontece.

A org está numa situação de emergência devido aos hats não estarem a ser usados, a não haver pessoal nenhum e até a haver uma conta de leite por pagar.

O Gabinete de Treino e Serviços de CLO está a tentar manejar um executivo doente.

Ruído! Cada ruído que está a ser gerado acontece porque as situações principais não estão a ser manejadas, só o dev-t à volta delas é que está.

Tal como um HAS que não tem tempo para admitir pessoal porque está tão atarefado com as exigências internas de pessoal, uma org ou CLO pode ser tão maltratada por disparates gerados nas imediações de uma situação por manejar, que as razões reais não são resolvidas.

Assim, os "outros deveres" parecem ser tão importantes numa org ou num CLO que não dão seguimento completo à linha. Porque é que eles são tão distraídos por tantas situações incorrectas? Porque a linha principal não está dentro!

NÃO há outros deveres mais importantes do que solucionar a razão de se ter tantos outros deveres!

SOLUÇÕES DE FLAG

As soluções vêm de Flag. Elas são baseadas em observações das áreas a partir de várias fontes.

EXEMPLO DOS DEVERES DE UM CLO

Para construir um exemplo de um verdadeiro CLO em acção:

O Assistente do Aide de Administração de um CLO verifica que o seu quadro de projectos de Vila da Abelheira está em branco. O CIC do CLO diz que não chegam relatórios da org de Vila da Abelheira. As últimas estatísticas que eles enviaram eram más. Existe natter no campo de Vila da Abelheira.

A pedido do Assistente do Aide de Administração o Gabinete de Acção do CLO escreve as Ordens de Missão, dá o briefing e envia um único missionário observador.

Em Vila da Abelheira o missionário do CLO consegue encontrar o "Director Executivo" de Vila da Abelheira (o Director Executivo em posto não é a mesma pessoa que consta nos registos de pessoal do CLO).

A seguinte conversação tem lugar:

O Director Executivo da org diz: "O teu CLO não tem realidade sobre o que está a acontecer nesta org". Pergunta (feita pelo missionário de CLO): Alguma vez enviaste quaisquer dados, relatórios ou estatísticas? "Não, não temos tempo para isso. Estamos a falir". Pergunta: Conheces a política de Flag quanto a preçários e planeamento financeiro? "Não, estamos demasiado ocupados. Todas essas perguntas distraem demasiado. O senhorio está a ameaçar-nos com despejo". Pergunta: Quanto dinheiro se facturou no mês passado? "Oh, muito pouco". Pergunta: Mas vejo que tens a sala de aula cheia de estudantes. Eles pagaram todos? "Oh, já estão por aqui há um ano. Pagaram há muito tempo. . . acho eu". Pergunta: Puseste em execução o Projecto de Clarificação de Palavras de Flag de modo a que eles terminem os cursos? "O quê?" Pergunta: Enviaste alguém para o Curso de Tournées de CLO? "Desculpa, mas agora tenho de sair. O HAS acabou de transferir o Supervisor de Curso para a Secção de Instalações, e o nosso único auditor para Oficial de Ética e portanto tenho de dizer aos nossos PCs da tarde para voltarem amanhã. . . "

TELEGRAMA: PARA O OFICIAL COMANDANTE DO CLO. ACONSELHO QUE SEJA RAPIDAMENTE ENVIADA UMA MISSÃO COM UM HAS E UM AUDITOR E FBO PARA VILA DA ABELHEIRA PARA A MANTER EM OPERAÇÃO. SUGERE-SE O ENVIO DE DOIS MEMBROS DE STAFF DE VILA DA ABELHEIRA PARA O CURSO DE TOURNÉES DE CLO E DOIS DESTES EXECUTIVOS PARA O FEBC. NENHUM PROJECTO DE FLAG ESTÁ DENTRO. O ACTUAL DIRECTOR EXECUTIVO, JOÃO JOSÉ DAS ZOMBAS E EMBUSTES É DISTRAÍDO, FALTA AO RESPEITO PARA COM A ORGANIZAÇÃO DO MAR. UMA VERIFICAÇÃO DAS FACTURAS REVELOU 18.000 DÓLARES POR COBRAR AOS ESTUDANTES AGORA EM CURSO. É NECESSÁRIO UM FBO E INSPECTOR DE FINANÇAS PARA ORGANIZAR A TESOURARIA E FAZER A COBRANÇA. AVISAR GABINETE DE ASSUNTOS ESPECIAIS RELATIVAMENTE AO DESPEJO DA ORG PELO SENHORIO. NÃO HÁ DSA AQUI. CUMPRIMENTOS = MISSÃO DE OBSERVAÇÃO À VILA DA ABELHEIRA.

Agora, a missão de observação foi enviada porque o Gabinete de Dados de CLO verificou que Vila da Abelheira não enviava relatórios.

No CIC do Gabinete de Dados do CLO este telegrama junta-se a um monte de reclamações do público vindas da área de Vila da Abelheira.

Uma rápida avaliação é feita pelo avaliador do CIC do CLO usando quaisquer dados correntes sobre Vila da Abelheira.

O PORQUÊ saído da avaliação do CIC do CLO revela ser uma promoção ilegal para o posto de ED de Vila da Abelheira de um membro de staff da Org de Paço da Beira que era PTS e tinha feito blow – colocou todo o staff em traição e depois fez blow.

O Oficial de Produto do CLO entra em acção para obter o produto de uma org a funcionar.

Escrevem-se rapidamente as ordens de Missão de Acção de CLO para um novo ED, membro da Org do Mar, e HAS temporários para Vila da Abelheira, a missão recebe o briefing e 24 horas depois estão em Vila da Abelheira a manejar. O Gabinete de Assuntos Especiais é posto em contacto com o senhorio. O Gabinete de Finanças do CLO envia um FBO. O Assistente do Aide de Disseminação reencaminha uma tournée de forma a incluir Vila da Abelheira.

O novo FBO força a que se cobrem 7.000 dólares até Sexta-Feira e coloca um Secretário da Tesouraria em posto e treinado no hat e põe em acção a pasta de facturas de Flag.

O HAS telefona aos auditores despedidos de Vila da Abelheira e consegue três de volta. A audição recomeça. Seis estudantes recebem a clarificação de palavras e completam o curso e o programa de estágios de Flag entra em acção e eles começam a trabalhar no HGC, perfazendo nove auditores já a auditar.

O membro técnico põe o Mini-Hat de Supervisor no Supervisor de Curso. É posta em acção a Pasta de Clarificação de Palavras de Flag.

Dois estudantes enviados para treino em Tournées e dois executivos são enviados através do CLO para treino nos cursos de guia de estudo de Flag.

O ex-ED e o ex-HAS são colocados como Auxiliares de "HCO" a aguardar manejo adicional.

O HAS reverte a organização, cancelando as cadeiras musicais excessivas, começa a recrutar, cria uma reserva de auxiliares, treina e dá hatting de acordo com as ordens do projecto e guias de estudo de Flag.

O ED da Org do Mar temporário trabalha fazendo cope.

O cenário começa a desemaranhar-se na proporção em que a política e os projectos de Flag começam a ser postos em acção.

O Programa de Quebras de ARC de Flag começa a entrar em acção e começa a corrigir as quebras de ARC nos Arquivos Centrais.

Um mês mais tarde os estudantes que estavam em treino para tournée regressam do CLO. A organização está reconstruída o suficiente para entregar serviços. O dinheiro começa a entrar em quantidade.

Dois meses mais tarde regressa o primeiro FEBC e é familiarizado com o posto de Director Executivo.

O segundo regressa. É familiarizado com o posto de HAS.

É-lhes dito para arranjarem rapidamente mais duas pessoas para o FEBC e a pedido de OSA um DSA é enviado para treino.

Os projectos de Flag estão bem em acção.

A missão do CLO vai-se embora.

A organização mantém-se estável, mas é cuidadosamente vigiada pelo Assistente do Aide de Administração no CLO por via do quadro de projectos.

Entretanto chegam constantemente todos os relatórios e dados a CLO e Flag.

Flag compara os seus dados, avalia esta e outras organizações. Descobre que os ex-membros do pessoal que fizeram blow de uma organização estão uniformemente PTS. Começa um projecto local de Flag para desenvolver mais dados e a tech de PTS começa. . .

E o ciclo repete-se.

O CLO põe em execução o projecto PTS.

Quando uma org não o põe em acção de acordo com o quadro de projectos do Gabinete de Administração do CLO, pesquisam-se dados nos arquivos e faz-se uma avaliação às organizações que não o puseram em acção. Se não há dados, envia-se um observador. . .

E é esse o ciclo.

O PORQUÊ de Flag para o incidente de Vila da Abelheira seria um CLO na área sem pessoal e a não operar em pleno e a não pôr em acção os projectos de Flag.

O PORQUÊ básico do CLO que permitiu que a organização de Vila da Abelheira se desfizesse, seria que o CLO não observou o seu quadro de projectos de Flag e não notou que Vila da Abelheira não estava a pôr em acção qualquer projecto nem a enviar relatórios.

O PORQUÊ básico em Vila da Abelheira foi a promoção de pessoas não qualificadas para os postos de Director Executivo e HAS que não tinham conhecimentos ou não estavam a tentar pôr em execução os projectos de Flag e, em vez disso, ficaram obcecados pela ética quando começaram a fracassar.

RESUMO

Um CLO está lá para observar e pôr em acção os programas e projectos de Flag.

Quando um CLO não envia relatórios ou atrasa os trabalhos, tem Vilas da Abelheira.

Maneja Vilas da Abelheira. Tem de ter os seus Assistentes de Aides, os seus gabinetes, especialmente o Gabinete de Dados, e um quadro de projectos de gestão, uma Unidade de Missionários, e um Gabinete de Acção para manejar Vilas da Abelheira.

Mas cada Vila da Abelheira que tiver de manejar, será porque os programas e projectos de Flag não estavam a ser postos em acção em Vila da Abelheira e o CLO não descobriu o PORQUÊ suficientemente depressa.

Nível Flag – PORQUÊS internacionais que se aplicam a todas as organizações.

Nível CLO – PORQUÊS continentais, soluções para pôr em execução os programas e projectos de Flag.

Nível Org – PORQUÊS divisionais, departamentais e individuais que impedem que se ponham em execução os projectos e programas de Flag.

É, pois, esta a razão para a existência de um CLO:

Observar e enviar todos os dados para Flag, e a nível continental descobrir PORQUE os projectos e programas de Flag não são postos em acção numa org, solucionar esse PORQUÊ e pôr os programas e projectos a funcionar.

Um CLO é isso.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

Revisão assistida por
Pesquisa e Compilações
Técnicas de LRH

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 28 DE JULHO DE 1971

REMIMEOGRAFAR
HATS DE EXECUTIVO

N.º 26 DA SÉRIE DE KNOW-HOW DE ADMIN

(Cancela a HCO PL de 19 de Dezembro de 1969,
DEVERES DO EXECUTIVO, que cancelava
a HCO PL de 19 de Julho de 1963).

Nota: A HCO PL de 19 de Julho de 1963, DADOS ESTÁVEIS DE ADMINISTRAÇÃO, dizia que um executivo deveria "levar as pessoas a fazer o trabalho". A HCO PL de 19 de Dezembro de 1969, DEVERES DO EXECUTIVO, cancelou isso e indicou outros deveres.

Este cancelamento provavelmente privou algumas pessoas de um dado estável de que elas deviam levar as pessoas a fazer o trabalho.

Quando deixou de se dizer ao executivo que deveria levar as pessoas a fazer o trabalho, o hatting teve tendência a diminuir e começou a haver uma grande sobrecarga nos postos de executivo.

De um executivo não executar o "trabalho", o ponto de vista começou a atingir o extremo oposto de os executivos fazerem todo o trabalho.

Ambas as cartas de política (HCO PL de 19 de Dezembro de 1969 e de 19 de Julho de 1963) estavam correctas à sua maneira.

São por isso expressas de novo como se segue:

FASE I – COMEÇAR UMA NOVA ACTIVIDADE

UM EXECUTIVO TRABALHA SOZINHO ENQUANTO TREINA O STAFF.

Quando tem pessoas a produzir, a funcionar bem e treinadas no hat, entra então na fase seguinte:

FASE II – DIRIGIR UMA ACTIVIDADE ESTABELECIDA

UM EXECUTIVO LEVA AS PESSOAS A FAZER O TRABALHO.

TRABALHAR SOZINHO

Por “trabalhar sozinho” queremos dizer fazer tudo ele mesmo, ser o responsável por realmente manejar as coisas.

Esta fase ocorre quando o executivo está a formar o seu pessoal.

FASE I NA TOTALIDADE

(A HCO PL de 19 de Dezembro de 1969 DEVERES DO EXECUTIVO, volta-se portanto a citar para esta fase da actividade – ele está no posto, a maioria das pessoas restantes são novas e cometem erros).

Um executivo maneja toda a área enquanto vai adquirindo pessoas para o ajudar.

Um executivo encarregado de uma org “trabalharia sozinho” (manejaria tudo) enquanto está a fazer que os outros manejem as suas tarefas sucessivamente.

Isto dá-nos uma abordagem prática e funcional do que fazem realmente os executivos de mais altas estatísticas.

O executivo que se encosta e espera que os outros ajam quando a situação é grave, pode fazer desmoronar toda uma actividade.

Essencialmente, um executivo é um indivíduo trabalhador que pode manejar com competência qualquer posto, máquina ou plano sob a sua responsabilidade.

Também é um oficial de treino. Designa quem deve fazer o quê e certifica-se de que é realizada, por ele próprio ou pelos outros, uma acção de treino para se assegurar de que o posto será competentemente preenchido. Um executivo que aceita a ideia de que se a pessoa tem um diploma escolar em “fanchar afumanchinhos” ou em coser botões, merece imediatamente confiança para fanchar afumanchinhos ou coser botões, está a aceitar um membro do pessoal por recomendação e não pela sua experiência com o membro do pessoal cujo potencial de trabalho e organização nunca foram provados *sob a supervisão desse executivo*. Um buraco camuflado (área negligenciada que não foi detectada) pode muito bem desenvolver-se nessas circunstâncias, o que pode subitamente pôr o executivo perante um desastre que consome tempo.

Assim, um executivo aceita ajuda condicionalmente, até que se demonstre que é uma ajuda, e entretanto não afrouxa o seu controle de um sector sob a sua responsabilidade, até estar seguro de que funciona.

Desta forma, um executivo é alguém que continuamente executa e se afasta dos locais. Pode dizer-se que ele está sempre a retirar-se de um trabalho, levando-o a ser executado com competência. No entanto, na prática real, como o pessoal em posto de facto muda, ele deve estar preparado para, a qualquer momento, voltar a entrar no posto e corrigi-lo.

O Teste Supremo de um Executivo (tal como no HCOB O TESTE SUPREMO DE UM THETAN) é FAZER COM QUE AS COISAS CORRAM BEM.

Na medida em que pode manter a sua observação, comunicar e conseguir que a supervisão seja feita (ver a HCO PL sobre os Ingredientes Essenciais) pode realizar produção ou serviço e satisfazer os utilizadores.

Como a observação é com frequência defeituosa, especialmente a grandes distâncias, como a comunicação nem sempre é recebida ou estudada e como a supervisão muitas vezes não está presente, o executivo tem que desenvolver uma sensibilidade aos indicadores de situações incorrectas e aos sistemas para as corrigir.

Um executivo muito bom sabe como "tocar as teclas do organigrama" que está sob a sua alçada. Tem que conhecer todas as funções dele. Tem que saber quem chamar para fazer isto ou aquilo, senão ele próprio desorganizará gravemente as coisas.

Um executivo também tem que conhecer a disposição dos organigramas adjacentes na mesma org, o organigrama dos aliados e dos inimigos.

Um executivo tem que saber o que os utilizadores necessitam e o que desejam e tem que fornecê-lo. Quando os postos normais e de rotina que estão sob a sua alçada fracassam, o executivo é obviamente forçado a cair em Não-Existência como executivo, tem que descobrir o que é necessário e desejado e produzi-lo. Aplica toda a Fórmula de Não-Existência à situação.

Um executivo só cai em Risco, se não a manejar totalmente, quando de facto vê uma situação incorrecta.

Um executivo trata com a fragilidade das variações e distracções humanas. Quando estas submergem a sua área e ele é confrontado com os frutos da alteração e não-cumprimento, de postos que não estão ocupados ou de deveres subitamente encontrados por cumprir, cabe ao executivo levá-los a que sejam feitos, de qualquer forma que ele consiga. Tendo-os manejado, aplica a Fórmula de Perigo (ou mais baixa, consoante o que lhe parecer adequado) à área negligenciada.

Um executivo tem que ser alguém que se importa com o seu trabalho e quer que as coisas se façam. Se ele apenas deseja o título pela posição, é claro que está a encaminhar, a si mesmo e a sua área, para o desastre, e pode dizer-se que um tal executivo, não tendo a intenção de fazer o trabalho, mas querendo apenas o título, está em Dúvida ou mais abaixo na terceira dinâmica.

O executivo pensa primeiro na área e na organização e repara-a. Em seguida pensa no indivíduo e corrige-o.

Um executivo que está orientado para os trabalhadores acaba por prejudicar todos os trabalhadores. Os trabalhadores dependem da organização. Quando ela desaparece eles não têm nada.

Não pode tirar-se mais de uma organização do que aquilo que nela entra. Os esforços para sangrar uma organização de mais sangue do que o que ela tem, destroem-na.

A conservação da sua organização é uma consideração primária de um executivo.

Nas mãos de um executivo, uma organização ou uma das suas áreas deve ser "VIÁVEL". Isto é, deve ser capaz de se manter e assim conservar-se viva. Quando

a sua área é parasita, dependente de outros no exterior, não produz mais do que consome, a área e os seus trabalhadores estão em grave risco e, no decurso natural dos acontecimentos, serão finalmente dispensados, se não o forem de imediato.

Assim, um executivo é alguém cujo suor e energia mantêm uma organização ou uma área dela a funcionar. Com isto ele ganha e usa ajuda, e os ajudantes assumem sucessivamente papéis de executivos nas áreas a eles subordinadas, e mantêm-nas vivas e a produzir.

Um executivo tem por tarefa a SOBREVIVÊNCIA da sua área e do seu público e de fornecer, por serviços ou produção, uma abundância que torne valiosos a área, os seus próprios serviços e os dos seus subordinados.

Se um executivo funcionar desta forma, a sua própria sobrevivência e crescimento estão garantidos, até pela lei natural. Se um executivo funcionar por outras razões, é certo que acabará finalmente por ser levado ao chão, de novo pela lei natural.

Um executivo é de facto um trabalhador que pode fazer todo e qualquer trabalho na área que supervisiona, e que pode notar e trabalhar rapidamente para reparar quaisquer situações incorrectas observadas no funcionamento das acções a seu cargo.

O executivo mais amado e mais apreciado pelos seus trabalhadores como alguém de quem eles precisam, é um executivo que funciona como acima descrito. Alguém que procura sobreviver através de favores concedidos e que no restante não está à altura, não é de facto muito estimado por ninguém.

Seja qual for a ideologia em que uma pessoa se encontre, o acima dito ainda se aplica. O caminho para os lugares cimeiros pode bem ser o de casar com a filha do patrão, mas a forma de se manter neles exige ainda assim os elementos descritos aqui. Como as filhas dos patrões são poucas, uma forma mais segura é aprender bem todas as funções, estudar esta política e simplesmente tornar-se um executivo.

FASE II NA TOTALIDADE

Agora chegamos à FASE II. O executivo herdou de um executivo competente anterior, ou construiu ele próprio, a sua unidade, departamento, divisão, org ou orgs (tendo evitado que as transferências e a falta de aprendizagem as destruíssem).

Continuar agora a trabalhar sozinho destruiria tudo o que foi construído.

A outra carta de política (HCO PL de 19 de Julho de 1963) aplica-se agora e é assim reemitida.

Quando um executivo, encarregado de uma actividade em funcionamento, continua a reter a ideia de "fazer tudo quanto puder", então resulta o caos. Uma actividade já formada desmoronar-se-á.

O único dado possível sobre o qual um executivo pode trabalhar com eficácia numa actividade já formada é "*levar as pessoas a fazer o trabalho*".

De outra forma o executivo faz o mais que pode e deixa de mãos a abanar, sem receber ajuda e sem indicações, o pessoal que está disposto a trabalhar. Se todos fizéssemos isto, Cientologia não iria a lado algum. Um auditor não pode auditar o mundo. Um membro de staff não pode fazer todo o trabalho de uma organização de Cientologia.

Se cada pessoa na organização usar todos os hats, ou uma delas usar todos os hats e as restantes não usarem nenhum, terás:

1. Moral em baixo
2. Pessoal sobrecarregado
3. Pessoal desocupado
4. Mudanças rápidas de staff
5. Má disseminação, processamento e instrução
6. Receitas baixas
7. Receitas ainda mais baixas
8. Situações de emergência públicas
9. Caos.

Um executivo numa org formada só tem duas funções:

1. Política, promoção e planeamento
2. Levar as pessoas a fazer o trabalho.

Um posto ou terminal é uma área de responsabilidade e acção atribuída, que é supervisionada em parte por um executivo. Supervisão significa ajudar as pessoas a compreender os seus trabalhos. Supervisão significa dar-lhes a responsabilidade e os meios para fazerem o seu trabalho. A supervisão inclui conceder beingness. Supervisão não significa fazer o trabalho supervisionado.

Assim, tens duas fases e etapas intermédias entre elas.

À mínima queda ou salgalhada, ou falta de contratar e treinar no hat e dar aprendizagem correctamente, uma situação de FASE II pode voltar a cair num trabalhar sozinho de FASE I. Além do mais, um executivo que não vê que desceu de uma confortável Fase II e entrou em Fase I, deve imediatamente trabalhar sozinho, nem que seja apenas por um dia.

Porém, agora o executivo TEM QUE pôr a ética dentro, contratar, treinar no hat e dar aprendizagem às pessoas e desenvolver as coisas uma vez mais no sentido da FASE II.

Em resumo, um executivo tem que saber como meter as mudanças!

Para fazer um BOOM em disseminação e receitas e mantê-lo em existência, estuda bem isto e torna-te capaz, não só de mudar da confortável Fase II para a Fase I, febril e sobrecarregada de trabalho, mas também de voltar a meter a mudança para a Fase II.

Esta é a realidade da coisa.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 9 DE AGOSTO DE 1971

REMIMEOGRAFAR
TODAS AS
ORGANIZAÇÕES
TODO O PESSOAL
DE ADMINISTRAÇÃO
TODOS OS EXECUTIVOS
TODO O STAFF

N.º 27 DA SÉRIE DE KNOW-HOW DE ADMIN
N.º 7 DA SÉRIE DE METAS

ESCREVER PROGRAMAS E PROJECTOS

Referências:

HCO PL	18 Ago. 82 I	N.º 42 da Série de Know-How de Admin N.º 9 da Série de Metas N.º 3 da Série de Computador METAS E PRODUÇÃO
HCO PL	9 Jan. 80	N.º 20 da Série do Executivo MINI-PROGRAMAS DEPARTAMENTAIS: A CHAVE PARA O SUCESSO
HCO PL	19 Ago. 71	N.º 28 da Série de Know-How de Admin N.º 8 da Série de Metas PROGRAMAS, USO DE – COMO NÃO DESPERDIÇAR TRABALHO
HCO PL	12 Set. 59	PROGRAMAÇÃO

(Os dados desta publicação foram tirados da CBO 129, ESCREVER PROJECTOS, de 9 de Ago. de 71, e contém dados pertinentes e valiosos para treinar neste hat aqueles que estão envolvidos em escrever programas ou projectos. Publicada como uma HCO PL a 30 de Dezembro de 82.)

Há alguns anos, ao dar hatting a uma Aide, pedi-lhe para visualizar um projecto, que ela tinha escrito, a ser lido e executado no ponto de recepção – por outras palavras, para assumir o ponto de vista do receptor e para ver então se executaria o projecto.

Depois de estudar isto, ela escreveu esta excelente análise da acção.

"RELATÓRIO DE CUMPRIMENTO

8 de Agosto de 1971

Assunto: Acção de Hatting

Caro Senhor,

Voltei a ler cinco dos meus projectos, para visualizar um projecto meu a ser executado e para ver se eu o executaria e poderia fazê-lo facilmente se o recebesse.

Em seguida li também alguns projectos escritos por LRH para ver a diferença e comparar.

1. Descobri que não faria um projecto, ou não estaria interessada em fazê-lo, se:

   a) Não o compreendesse bem à primeira leitura (obscuro).

   b) Se fosse demasiado longo e complexo e consequentemente inconfrontável.

   c) Se a realidade de POR QUE razão é que era necessário e que melhoramentos traria ao meu posto ou área não fossem claramente expressos nas INFO ou na SITUAÇÃO do projecto. Por outras palavras, se o propósito do projecto não fosse real.

   d) Se, apenas ao ler o projecto, eu não SOUBESSE o que era suposto *FAZER* com ele ou quando ele estaria em execução.

2. Também teria dificuldade em executá-lo:

   a) Se cada meta não requeresse uma ACÇÃO, uma DOINGNESS.

   b) Se cada meta requeresse mais do que uma acção (confuso).

   c) Se cada meta não fosse especificamente dirigida ou atribuída a uma pessoa (a mim) ou a uma outra pessoa sob as minhas ordens.

   d) Se NINGUÉM em particular fosse responsável pela execução do projecto.

   e) Se fosse tão detalhado que não me deixasse margem para o adaptar ao cenário existente e alcançar a meta, e se não me fosse deixada qualquer iniciativa ao fazê-lo.

   f) Se cada meta não fosse um COMEÇAR-MUDAR-PARAR com uma sequência de tempo definida, seria mais difícil executá-lo.

Daqui extraí alguns pontos POSITIVOS a ter em conta ao escrever um projecto:

1. Atribuir claramente a responsabilidade pela execução do projecto a um terminal ou grupo de terminais.

2. Tornar a info e a situação REAIS para a pessoa, mostrando-lhe qual é o cenário existente.

3. Mostrar porque é que o projecto precisa de ser feito e o que é que se vai alcançar com ele, e *vendê-lo* ao fazer isto.

4. Estabelecer uma ACÇÃO por cada meta e não mais do que uma.

5. Ter a sequência de tempo devidamente indicada e visível no projecto e fazer deste claramente um ciclo de começar-mudar-parar.

6. Não entrar em demasiados pormenores. Melhor ainda, dar como referência uma PL onde estejam contidos os pormenores de COMO realizar a acção.

7. Por outro lado, não presumir que o ponto-receptor sabe a política na ponta da língua. Provavelmente não sabe. Não saltar gradientes em relação ao receptor.

8 Tornar muito claro quem faz cada meta.

9. Mantê-lo curto e simples, e cada meta curta e em palavras simples.

10. Estar alerta em relação aos pontos-fora.

Existem também as políticas normais acerca das metas e dos seus tipos e como elas se relacionam, as quais têm que ser respeitadas.

Não digo que todos os meus projectos fossem maus e que não se cumprissem! Os Projectos do FEBC são talvez demasiado longos, mas existem neles muitas doing-nesses. Um projecto é demasiado detalhado. Outro projecto, como me indicou, continha boa INFO, mas é pouco claro quanto a quem faz o quê.

Um bom projecto, que tinha dentro a maioria dos pontos acima, completou-se bem.

Obrigada pela acção de hatting."

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 19 DE AGOSTO 1971

REMIMEOGRAFAR

N.º 28 DA SÉRIE DE KNOW-HOW DE ADMIN
N.º 8 DA SÉRIE DE METAS

PROGRAMAS, USO DE COMO POUPAR TRABALHO INÚTIL

O tempo do staff é muitas vezes desperdiçado por não se usar um sistema de programa-projecto.

Exemplo: O Departamento 4 prepara um layout completo de promoção. Depois descobre que está fora de política e não é usado. Significa trabalho desperdiçado.

Exemplo: ordena-se ao Admin de PCs de Tech que faça um quadro de grandes dimensões que forneça os endereços dos pcs. Depois de bastante trabalho, nunca é usado.

PORQUÊ? O trabalho, em primeiro lugar, nunca foi parte de nenhum programa. Não era parte de nenhuma actividade geral. Assim, não é parte de uma acção de equipa.

O procedimento correcto ao mandar staff para QUALQUER projecto que vá consumir tempo é:

1. Ver se *existe* uma situação.
2. Encontrar o seu PORQUÊ.
3. Minutar um programa geral. Fazer com que seja aprovado como programa, incluindo quem vai fazer cada uma das partes.
4. Fazer com que as diferentes partes do programa sejam minutadas como um projecto com METAS. Com quem se vai fazer cada projecto. Obter a aprovação disto.
5. Obter a execução dos projectos.
6. Completar *todos* os projectos.
7. Relatar o programa como estando feito.

Esta é a sequência correcta. Fazer qualquer outra coisa é omitir passos na sequência. Isto dá dois pontos-fora – passos omitidos e sequência alterada.

Assim, quando se faz um atalho neste procedimento, toda a organização pode parecer louca. Pode também ter o seu staff num estado frenético e sobrecarregado sem produzir nada.

Habitualmente o Oficial de Produto minuta um programa.

É vital que ele faça referência à política para apoiar o seu programa.

O Comunicador e LRH deve aprovar o programa como não estando fora de política.

Os chefes de Divisão geralmente escrevem os projectos. Estes são aprovados pelo Oficial de Produto e depois pelo Comunicador de LRH.

O programa é emitido como uma ED local quando aprovado.

Os projectos referem-se pelo número ao programa e são emitidos separadamente como ED locais.

A sua completação é seguida com persistência pelo Oficial de Produto.

Quando o programa estiver completamente terminado, é relatado ao Comunicador de LRH.

Isto *parece* ser uma grande quantidade de escrita. Isto *poupa* uma grande quantidade de trabalho.

Os programas e projectos são facilmente corrigidos e postos em política. O *trabalho* real é dispendioso e impossível de corrigir.

O membro de staff prudente clamaria por este sistema. Mais ainda, ele perguntaria, quando lhe fosse pedido para repintar os estudantes: "Onde está o programa e a ordem de projecto?" Ele, rotineiramente, descobriria que estava a fazer um trabalho não tinha sido aprovado por ninguém a não ser o seu superior. E desaprovado pelo resto da org.

Os programas estabelecem prioridades. Eles permitem que o staff trabalhe como uma equipa. Eles permitem que as moedas da org sejam correctamente investidas em trabalho que é necessário.

O Conselho Consultivo é um Conselho Consultivo sensato, se exige o direito de aprovar todos os programas originados pelos seus executivos, antes de os projectos serem escritos ou o trabalho realizado.

Desnecessário será dizer, que um programa dever manejar situações reais, as situações que deprimem a produção e a prosperidade.

Estes são os passos vitais ao dirigir uma organização ou ao trabalhar nela.

Não andes por aí a correr freneticamente nem te mergulhes em apatia. Faz com que os teus executivos e staff fiquem conscientes do projecto-programa, *poupa* trabalho, torna-te próspero.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 26 DE JANEIRO DE 1972

REMIMEOGRAFAR
TODOS OS HATS DE
EXECUTIVO

N.º 29 DA SÉRIE DE KNOW-HOW DE ADMIN
N.º 5 DA SÉRIE DO EXECUTIVO

TRABALHOS POR FAZER, TRABALHOS FEITOS PELA METADE E TRABALHOS COM ATRASOS

Num trabalho com atraso há um efeito escondido, muito definido e muitas vezes insuspeito. E é de tal violência que pode arrasar as estatísticas de uma área embora aparentemente se trabalhe freneticamente.

TRABALHO COM ATRASO *(Webster's)* substantivo: 3. uma acumulação crescente de tarefas por executar ou materiais não processados; verbo: acumular trabalho com atraso.

TRABALHOS POR FAZER E TRABALHOS FEITOS PELA METADE

Os trabalhos com atraso ocorrem por várias razões. Mas as duas classes principais são: 1) TRABALHOS POR FAZER e 2) TRABALHOS FEITOS PELA METADE.

Por não ver que existe um trabalho com atraso, a falta de supervisão do pessoal existente, outras intenções do pessoal, falta de pessoal para manejar o usual ou os picos de produção, falta de know-how para manejar, falta de recursos e sabotagem pura e simples são algumas das razões para a existência de TRABALHOS POR FAZER.

Os TRABALHOS MEIO-FEITOS são tão maus como os TRABALHOS POR FAZER porque transformam a área num atoleiro composto de pedaços incompletos de coisas inacabadas. Supõe que Detroit começava a fabricar carros pela metade. Todos os seus recursos seriam devorados e, no entanto, nada seria realmente produzido e, no entanto, toda a gente pareceria freneticamente ocupada, as preocupações dos executivos chegariam a paroxismos inconcebíveis, a menos que o factor trabalhos feitos pela metade fosse manejado.

Mas os trabalhos feitos pela metade nem sempre são tão visíveis como os carros feitos pela metade. “Manejaste o processo legal da Beta & Companhia?” “Oh, sim”. Mas o caso perdeu-se porque os papéis para apresentar em tribunal estavam preenchidos pela metade e foram apresentados pela metade.

As mesmas razões aplicam-se aos TRABALHOS FEITOS PELA METADE, tal como se listam acima para os TRABALHOS POR FAZER.

O Porquê de muitos fracassos encontra-se em TRABALHOS POR FAZER e em TRABALHOS FEITOS PELA METADE.

O efeito primário (há outros) dos TRABALHOS POR FAZER e dos TRABALHOS FEITOS PELA METADE é o amontoar de *trabalhos com atrasos*.

Ora, nenhum trabalho com atraso se mantém alguma vez ali, tranquilamente. Desde que algo dependa das acções que se fazem, haverá uma pressão ou ameaça de uma espécie ou de outra na área dos trabalhos com atrasos.

Assim, quando uma actividade fica com trabalhos com atrasos, ELA GERA NOVO TRABALHO EM NADA RELACIONADO COM A REDUÇÃO DO VOLUME DOS TRABALHOS COM ATRASOS.

Exemplo: Uma companhia de seguros deixa atrasar os pagamentos das reclamações. Seguem-se avalanches de perguntas exigindo saber porquê. A secção de análise de reclamações perde imenso tempo a responder às perguntas, não a reduzir o número de reclamações. O volume de trabalho duplica, triplica, mas nenhuma reclamação é paga.

TER TRABALHOS COM ATRASOS DUPLICA IMEDIATAMENTE O TRABALHO PELA ADIÇÃO DE EXIGÊNCIAS DE RESOLUÇÃO.

Exemplo: Um Arquivo Central (CF) deixa de ter os arquivos em dia. As exigências de itens do CF levam o empregado dos arquivos a consumir todo o tempo a revolver os CF à procura de partículas.

UM TRABALHO COM ATRASO PODE AUMENTAR-SE A SI PRÓPRIO, AO ADICIONAR DESORDEM QUE DESFAZ COISAS JÁ FEITAS.

Assim, um trabalho com atraso desfaz o trabalho anterior embora construa trabalho futuro.

Exemplo: O Departamento de Pessoal acumula trabalhos com atrasos nos seus arquivos, levando ao trabalho com atraso nas suas nomeações. Isto sobrecarrega as áreas. Estas áreas começam a cair em peso sobre o Departamento de Pessoal com multidões a exigir que este forneça pessoas. O Departamento de Pessoal fica, então, de tal modo atarefado a defender-se das pessoas que não consegue nomear ninguém. No entanto está a agir freneticamente.

UM TRABALHO COM ATRASO IMPEDE-SE, A SI MESMO, DE SER MANEJADO.

Uma org com vários trabalhos com atrasos torna-se frenética e depois cai em apatia.

O remédio é:

1. Reunir pessoal e fazer ALL HANDS para conseguir que se façam os trabalhos com atrasos mais importantes.

2. Encontrar o verdadeiro PORQUÊ do trabalho com atraso e manejá-lo de modo a manter-se um estado de tempo presente. (Requer um programa, seguido e *feito*).

3.Fazer checkout ao staff no livro *Os Problemas do Trabalho*.

4.Levar o staff a fazer o Exercício de Treino Zero nas suas áreas de trabalho.

5.Aplicar ao staff Alcançar e Retirar nos materiais das suas tarefas ou áreas.

6.Fazer um inquérito às atitudes, que revele queixas e razões para os trabalhos por fazer, trabalhos feitos pela metade, trabalhos com atrasos.

7.Com base no inquérito, realizar uma campanha forte a fim de remediar os TRABALHOS POR FAZER e os TRABALHOS FEITOS PELA METADE.

8.Ser muito severo em relação a inícios de quaisquer futuros trabalhos com atraso.

Quando vês uma área ou org em apatia, compreende que ela seguiu a rota dos trabalhos por fazer, dos trabalhos feitos pela metade e dos trabalhos com atrasos, e maneja isso.

Quando vês uma área em frenesim, compreende que estás a olhar para trabalhos por fazer, trabalhos feitos pela metade e trabalhos com atrasos e maneja isso rapidamente antes que chegue a um estado mais grave de apatia.

A produção é a base da moral.

Os trabalhos por fazer, os trabalhos feitos pela metade resultam em trabalhos com atrasos.

Os trabalhos com atrasos destroem a possibilidade de produção futura.

Sabes assim que a situação de trabalhos por fazer e trabalhos feitos pela metade resultará em trabalhos com atrasos.

Os trabalhos com atrasos impedirão manejos adicionais.

Este tema *é* o tema que leva os executivos a serem perseguidos.

Por trás de cada transtorno haverá TRABALHOS POR FAZER, TRABALHOS FEITOS PELA METADE e TRABALHOS COM ATRASOS.

Por isso, fica muito alerta.

A dinamite é um pauzinho de caramelo em comparação com este tema muito explosivo.

Não digas que não te avisei.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 1 DE SETEMBRO DE 1973

REMIMEOGRAFAR

N.° 30 DA SÉRIE DE KNOW-HOW DE ADMIN

Porque é que na nossa actual civilização os homens assalariados, melhor pagos, são os administradores? Eles recebem de um quarto a um terço de milhão de dólares por ano. Eles são muitíssimo melhor pagos do que os profissionais, do que os cientistas, do que os políticos que acima de todos deveriam ser excelentes administradores. Porquê? Por serem tão raros. As Escolas Superiores de Administração podem formar licenciados aos milhões, mas muitíssimo poucos chegarão alguma vez a ser executivos de topo que conseguem realmente administrar. Porque é que a civilização desenvolve tão poucos? Porque esta civilização não tem tido muita tecnologia administrativa funcional, e nem sequer tem conhecido as leis naturais básicas que são a base da administração.

O tema da administração é tão pouco conhecido por haver tão pouca informação sobre o mesmo. E por haver tão pouca informação, a população deste planeta em geral não compreende de todo o tema. No entanto, poucas pessoas há neste planeta que não sejam efeito directo de administradores.

Ouves um administrador falar de PRODUÇÃO ou de RECEITAS BRUTAS, e possivelmente pensas que isso é apenas uma peculiaridade ou uma fixação, e que estes factos estão distantes da vida em geral. Talvez algumas pessoas julgam que tal conversa e incitamento fazem parte do sistema capitalista, ou algo pertencente a um Conselho de Administração. Normalmente a reacção a estas coisas por parte do público em geral é: “não tem nada a ver comigo”. A atitude usual para com a lei e contabilidade é: “isso ultrapassa-me”, e “é confuso” e, no entanto, a pessoa está sujeita a elas todos os dias da sua vida. É bastante semelhante, mas ainda mais misterioso, com a administração.

A administração não é peculiar ao capitalismo. Ou a qualquer campo em especial. Abarca-os todos, até mesmo a lei e a contabilidade que são, de facto, especialidades administrativas.

Olhemos para estas provas abundantes e extremamente óbvias: a Rússia não pode alimentar o seu povo. Não pode dar-lhe de vestir. Tem uma dificuldade fantástica em transportá-lo. A Rússia, apesar de todo o seu PR, é um fracasso. É um fracasso não porque pouca gente acredite na sua ideologia, de facto, essa ideologia espalhou-se gradualmente por todo o mundo.

E observemos o capitalista a fazer malabarismos com dinheiro, sacos de dinheiro e reservas monetárias, e olhemos também para os problemas de saúde e agitação cultural que, como problemas, seguem na sua pegada. A mais severa das críticas que

se pode fazer ao capitalista, é que o comunismo e o socialismo cresceram e floresceram durante o seu reinado.

E olha para os ditadores militares, todos aperaltados, as armas a tilintar, que substituíram os reis fracos e adoentados que outrora governaram o mundo. Eles próprios são substituídos por gente da sua espécie, tão rapidamente como os novos e ambiciosos ditadores podem reunir os pelotões de fuzilamento.

Porque é que estas ideologias falham, e porque é que são tão opressivas enquanto duram?

ELAS TÊM DEMASIADO POUCOS ADMINISTRADORES TREINADOS E CAPACITADOS QUE CONSIGAM PÔR AS COISAS A ANDAR PARA A FRENTE.

A SOBREVIVÊNCIA de qualquer grupo depende totalmente de coisas como PRODUÇÃO e INTERCÂMBIO. É assim que o universo funciona. Quando estes factores não são manejados de forma competente, o grupo empobrece ou desaparece.

As civilizações não desapareceram por terem as ideologias erradas ou por falta de recursos. Acima de tudo, elas desapareceram por não possuírem nenhuma tecnologia da mente, e não poderem manejar as pessoas por não conhecerem os fundamentos básicos da vida. E imediatamente a seguir a isso elas não conheciam realmente a tecnologia de administração nem sequer o que administradores eram ou o que podiam fazer.

A sua sobrevivência tornava-se duvidosa no momento em que faziam coisas com os indivíduos contrárias às leis básicas da vida: Elas começaram a acreditar que podiam obter a reacção A por meio de estranhos rituais, mas, em vez disso, obtinham a reacção B. Elas não só não tinham uma tecnologia mental, mas também adoptavam práticas contrárias às leis básicas. E por isso foram despedaçadas por revoltas. E guerras.

E a sobrevivência delas caía para o nada, quando não conheciam ou praticavam administração fundamental e violavam as regras básicas por ignorância ou preguiça.

Neste universo para se ter um grupo que sobreviva e vença os seus obstáculos, ele tem de ter e aplicar as leis básicas. Não tem de ser um grupo perfeito, mas não pode ser um grupo ignorante.

Embora a felicidade do indivíduo, separado de qualquer grupo, possa depender da tecnologia mental, ele não pode sobreviver bem como membro de um grupo, se não tiver conhecimento da tecnologia administrativa e não a compreender .

Se uma pessoa continuar a viver neste universo, mais cedo ou mais tarde, vai estar sujeita à administração, como membro de um grupo. No tempo das cavernas, se tivesse de ficar na caverna a morrer de fome por causa de um tigre dentes de sabre andar à caça, teria duas escolhas: Ou ficava na caverna e morria de fome, ou aprendia sobre tigres dentes de sabre; assim que soubesse de que se tratavam, ela teria novas escolhas sobre como evitar, como matar ou mesmo como usar tigres dentes de sabre; assim que tivesse isto estabelecido, passaria a ter um caminho de acção que podia predizer. A selva em que vivia estava sujeita a certas regras, sem importar quem as estabeleceu, Deus ou a velha, velha Agência de Levantamento Biológico.

Por outras palavras, até mesmo no tempo das cavernas a pessoa era efeito de um administrador.

Mal resolvesse, com unhas e dentes, a rude existência, a pessoa podia elevar-se a um pequeno nicho de actividade para administrar por si só; os animais podiam ser domesticados, as plantas, quando plantadas, cresceriam, a madeira, quando esculpida, podia fazer coisas, o metal, quando trabalhado, podia fazer coisas que faziam coisas.

No momento em que a pessoa estivesse orientada na direcção da sobrevivência, ela estava orientada na direcção da produção. Uns tantos veados mortos davam umas tantas refeições; davam também umas tantas peles que faziam umas tantas camas e casacos. O intercâmbio com os veados era bastante desigual, pois nada ficava para os veados, e os veados protestaram deixando de existir, e assim passámos às cabras e ao gado. Da mesma forma logo que as raízes silvestres se esgotaram porque não havia intercâmbio para as raízes, houve que as plantar e cuidar delas. O consumo, fosse sob que perspectiva fosse, acabava por levar a produção que igualava ou tendia para o intercâmbio.

Quando a pessoa pudesse administrar uma pequena área, umas quantas plantas, ou umas quantas cabras, tornava-se, até certo ponto, um administrador por mérito pessoal. Ela tinha aprendido que existia tecnologia técnica e aprendeu que existia também tecnologia administrativa. E estas coisas, entre todas as outras, continuaram a guiar a sua sobrevivência.

É claro que a pessoa pode decidir não continuar a viver neste universo. Mas nessa altura passa a estar perante duas novas escolhas: ou vai para outro universo, ou cai numa espécie de caverna pessoal. No outro universo encontrar-se-á provavelmente sob um novo administrador ou um novo conjunto de regras, mesmo que as crie sozinho. Caso escolha uma espécie de caverna pessoal em nenhures, ela fê-lo porque nunca resolveu o caso dos tigres dentes de sabre.

Assim, a pessoa é confrontada por certos factos incontestáveis: 1) TEM DE PROCURAR A TECH DA SOBREVIVÊNCIA E APLICÁ-LA; 2) A PESSOA SOBREVIVERÁ TÃO BEM QUANTO SEJA CAPAZ DE ADMINISTRAR OU LIDAR COM ADMINISTRAÇÃO.

Como membro de qualquer grupo, a PRODUÇÃO e RECEITAS BRUTAS ou INTERCÂMBIO, acerca dos quais ouve os seus executivos falar, APLICA-SE A ELA DIRECTAMENTE. Qualquer que seja a ideologia ou sistema que abrace, o seu bem estar, a sua segurança, a sua felicidade estarão relacionadas com a PRODUÇÃO e com o INTERCÂMBIO, e a facilidade com que os alcance ou conserve, é directamente determinada pela sua compreensão e capacidade para lidar com administração.

Há vários milhares de milhões de pessoas que poderiam dar-te básicos para a vida muito, muito diferentes. Mas tem cuidado! Pois elas estão a angariar apoio para algum administrador, de forma irritante, ou a procurar evitar TODA a administração em todos os casos, das duas uma!

Ou bem que se vive como um lobo solitário, ou se vence na vida com um grupo. Em primeiro lugar a pessoa tem de pensar principalmente em dinheiro pessoal, ou

tem de pensar na sobrevivência do grupo. Em qualquer dos casos, os factores reguladores são a ADMINISTRAÇÃO que resulta em PRODUÇÃO, e o INTERCÂMBIO.

Quer se seja assaltante de bancos ou presidente de um banco, estes factos duros da vida ainda se aplicam. Quer se seja um político democrático ou um comissário autocrático, estes continuam, não obstante, a ser os principais factores determinantes da vida.

O estado com subsídios de desemprego parece um sonho tão maravilhoso ao socialista: então porque é que as pessoas dos bairros de lata se revoltam PORQUE NÃO TÊM EMPREGO, mas apenas subsídio de desemprego? É verdade, e está demonstrado em inquéritos. As pessoas que recebem subsídios, quer seja um vagabundo romano, ou um sueco branco, ou um negro americano, tornam-se deficientes como seres: elas são um efeito TOTAL da administração, não têm nenhum factor de causa, que não seja a revolta. Eles querem EMPREGOS. Porque, instintivamente, apercebem-se de que estão numa situação pouco melhor do que a do homem das cavernas com o tigre dentes de sabre lá fora. Elas foram privadas de direitos como membros do grupo, habitantes do universo. Não podem intercambiar – algo que é bastante assustador – elas não produzem e estão proibidas de exercer controle causativo ou administração causativa. Reconhecem, não importa quão nebulosamente, que foram levadas na tramóia de não serem nada. E isto não só é algo infeliz, como também perigoso.

Inversamente, quando as pessoas nada oferecem como intercâmbio, não produzem e não podem ou não querem administrar, tornam-se marionetes. Por vezes pensam que estão apenas sujeitas à malícia ou ao rancor. Mas se não produzirem ou intercambiarem, e não puderem participar na administração, tornar-se-ão zeros. O seu destino está já traçado por elas próprias. Não faria diferença, nem por um momento, o que um administrador fizesse ou deixasse de fazer, pois tal gente reduziu a sua sobrevivência a tal ponto, que esta é presa fácil da mais ligeira das brisas. Estes factos são tão inevitáveis como "as maçãs cairem", tão cruelmente reais como uma garra de tigre, e tão previsíveis como a escuridão da noite de hoje. As suas únicas escolhas possíveis são: 1) deixar de existir (o que para um thetan é impossível), ou 2) alcançar uma posição, ou situação, ou estado de espírito para produzir, intercambiar e administrar. Há uma terceira escolha: abandonar este universo.

A vida é, ou pode ser, um assunto bastante impiedoso. Uma pessoa pode sustentar-se à custa da produção dos outros, tal como a recentemente extinta "classe ociosa" do século XIX, ou como um vagabundo a ser expulso por todos os donos de casas e pela polícia. A pessoa pode viver no mundo insensível da classe média sendo cuidadosa quanto à sua docilidade pública, enquanto peca hipocritamente à porta fechada, e se conforma com um C maiúsculo. A pessoa pode trabalhar com um rangido no mundo da vala que se continua a escavar para sempre, à procura de um cano desconhecido. Ou a pessoa pode simplesmente confrontar tudo, dor, má-emoção, castigos, recompensas e tudo o mais, e produzir, e intercambiar, e aprender a lidar com o sistema administrativo em que está, e administrar por si própria a sua vida e o seu ambiente.

Pode-se ouvir razões sem conta sobre porque é que é demasiado horrível ou mortífero descobrir seja o que for acerca do tigre. Mas estas razões ouvem-se dos cobardes que já estão mortos.

Podem ouvir-se milhões de argumentos contra ser-se um tigre, ou contra o administrador que dá ordens ao tigre. Mas estamos a falar com pessoas que não estão *vivas*.

Os factos nus e crus são: a pessoa conhece e maneja a administração, a pessoa produz, a pessoa intercambia OU a pessoa morre no que diz respeito a este universo.

Esta é a razão por que se ouve um administrador que deseja o bem do seu grupo, falar sobre PRODUÇÃO e INTERCÂMBIO. Esta é a razão por que nunca se ouve um político que deseja mal ao grupo, falar disso.

E esta é a razão por que a pessoa que pode usar a administração para obter produção e intercâmbio, é paga de forma tão elevada no que concerne à sua posição e respeito, ou por que o seu grupo é tão bem pago. Ela está a lidar em SOBREVIVÊNCIA. E vale bem a pena conhecer e utilizar as perícias que ela usa.

As cavernas são húmidas.
Venham os tigres!
O sol está a brilhar.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 15 DE OUTUBRO DE 1973

REMIMEOGRAFAR

N.º 31 DA SÉRIE DE KNOW-HOW DE ADMIN
N.º 29 DA SÉRIE DO OFICIAL DE ESTABELECIMENTO

PERÍCIA ADMINISTRATIVA

Um administrador é alguém que pode fazer com que aconteçam coisas na outra ponta de uma linha de comunicação, as quais resultam na descoberta de dados ou em situações manejadas.

Um administrador muito bom pode fazer com que as coisas se resolvam a uma distância muito grande. Um administrador de capacidade mediana tem um alcance mais reduzido.

À medida que esta escala vai descendo, temos pessoas que conseguem fazer que as coisas aconteçam apenas a um braço de distância.

É interessante que os administradores são apreciados em proporção directa à distância a que podem alcançar e fazer com que as coisas se manejem. As pessoas que podem resolver coisas a um braço de distância são apreciadas, mas não na proporção de um administrador de "longo alcance".

A complexidade das situações e das coisas resolvidas são também um teste ao administrador. Se começássemos no mais alto nível de capacidade para manejar coisas a milhares de quilómetros de distância, e descêssemos até ao fundo da escala onde há apenas capacidade para manejar coisas a um braço de distância, notaríamos também a complexidade a entrar na questão.

O artesão pode, por meio de fortes linhas de comunicação do universo MEST e ferramentas, fazer acontecer toda a espécie de coisas, mas principalmente dentro do seu campo de visão.

Um trabalhador indiferenciado que trabalhe ao dia, que só consiga manejar uma pá, na maioria dos casos pode apenas manejar a simplicidade de deslocar uns quantos quilos de terra para uma posição específica.

Um dos problemas que as pessoas PTS têm, por exemplo, é manejar algo por linha de comunicação de longa distância. Pode-se dizer-lhes para manejarem o supressivo, mas é preciso ter em conta que se pode estar a dar a uma pessoa a ordem para manejar outra pessoa a vários milhares de quilómetros de distância. Isto é um nível elevado de perícia administrativa, e geralmente não faz parte da capacidade de uma pessoa PTS, independentemente das outras considerações técnicas que possam intervir.

Estimar situações a milhares de quilómetros de distância, e resolvê-las de forma terminante, é na verdade comparável a uma capacidade OT.

Aqui não há esforço algum para incluir artistas e técnicos que trabalham com as suas mãos, pois isso é outra classe de actividade que requer uma perícia técnica e capacidade enormes.

Contudo, muito poucas pessoas compreendem o administrador, ou o que ele é, ou o que pode fazer, mas no entanto o mundo inteiro é o efeito de bons ou maus administradores

O administrador possui tecnologia com a qual descobrir e manejar situações, e se ele é um administrador muito bom o seu manejo é normalmente construtivo, mas independentemente do que seja, é firme.

Um administrador capaz pode, então, ser definido como ALGUÉM QUE PODE ESTABELECER E MANTER LINHAS DE COMUNICAÇÃO, E PODE DESSA FORMA DESCOBRIR, MANEJAR E MELHORAR SITUAÇÕES E CONDIÇÕES À DISTÂNCIA.

Quando compreenderes isto plenamente e te deres conta de que é a simplicidade básica que constitui a totalidade fundamental de toda a complexa tecnologia adicional de um administrador, podes estimar a eficiência e a eficácia de um administrador.

Se estás envolvido em administração, esta verdade básica servir-te-á de muito, se a compreenderes completamente e a usares.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 5 DE DEZEMBRO DE 1973R
REVISTA A 12 DE DEZEMBRO DE 1974

REMIMEOGRAFAR

N.º 32 DA SÉRIE DE KNOW-HOW DE ADMIN

GUIA DE ESTUDO DE Q&A
GUIA DE ESTUDO DO
CURSO HUBBARD DE LIDERANÇA CAUSATIVA

Qualquer executivo, oficial ou ser humano que não sabe o que é Q&A e que se entrega à sua prática, irá inevitavelmente causar dev-t, produzir pouco ou nada e sucumbir.

Por isso, esta guia de estudo é OBRIGATÓRIA para qualquer executivo.

NOME: _____ DATA DE INÍCIO: _____

ORG: _____ DATA DE COMPLETAÇÃO: _____

POSTO: _____

1. HCOB 21 Nov. 73 A CURA DO Q&A, A DOENÇA MAIS MORTÍFERA DO HOMEM ___ ___ ___
2. Demonstra cada parágrafo e clarifica os mal-entendidos sempre que não conseguires fazer a demonstração. ___ ___ ___
3. HCOB 5 Dez. 73 A RAZÃO PARA O Q&A ___ ___ ___
4. Demonstra cada parágrafo e clarifica os mal-entendidos sempre que não conseguires fazer a demonstração. ___ ___ ___
5. HCOB 24 Maio 62 Q&A, CHECKOUT DE NÍVEL ESTRELA ___ ___ ___
6. HCOB 13 Dez. 61 VARIAR AS PERGUNTAS DE VERIFICAÇÃO DE SEGURANÇA ___ ___ ___
7. HCOB 22 Fev. 62 OCULTAÇÕES, A PONTO DE SER DESCOBERTAS E PARCIAIS ___ ___ ___
8. HCOB 29 Mar. 63 RESUMO DE VERIFICAÇÃO DE SEGURANÇA* ___ ___ ___

* [Nota do Editor: O HCOB de 29 Março de 63 não foi escrito por LRH e foi posteriormente cancelado.]

9. HCOB 7 Abr. 64 Q&A ___ ___ ___

10. TRs à Maneira Dura ___ ___ ___

11. TRs de Doutrinação Superior "de Forma Árdua" ___ ___ ___

12. Manejar os itens por fazer, ou "sem interesse" do Rundown para Drogas, ou receber um Rundown para Drogas completo. ___ ___ ___

13. 35 horas de Op Pro by Dup entregue e recebido em co-audição (17 horas e ½ em cada direcção). Recebido ___ ___ ___

Entregue ___ ___ ___

13a. Rundown de Introspecção ___ ___ ___

14. HCOB 29 Jul. 63 secção "Exercício de Q&A"* ___ ___ ___

15. HCOB 20 Nov. 73 II N.º 89 da Série do C/S, LEVA A F/N O QUE PERGUNTARES OU PROGRAMARES ___ ___ ___

16. Fazer em plasticina: Um exemplo de Q&A como auditor. ___ ___ ___

17. Fazer em plasticina: Um exemplo de Q&A como administrador. ___ ___ ___

18. Fazer em plasticina: Um exemplo de como fizeste Q&A com a vida. ___ ___ ___

19. Fazer em plasticina: Um exemplo de Q&A com um corpo. ___ ___ ___

20. Fazer em plasticina: Um exemplo de Q&A com um grupo. ___ ___ ___

21. Fazer em plasticina: Uma acção correcta de auditor em obter a resposta a uma pergunta. ___ ___ ___

22. Fazer em plasticina: Uma acção correcta de C/S em conseguir um PC manejado. ___ ___ ___

23. Fazer em plasticina: Uma acção correcta de administrador, sem Q&A, em conseguir uma meta feita. ___ ___ ___

24. Fazer em plasticina: Uma acção correcta do pessoal, sem Q&A, em conseguir uma meta feita. ___ ___ ___

25. Fazer em plasticina: Uma acção correcta sem Q&A em verificar uma meta relatada como feita. ___ ___ ___

* [Nota do Editor: O HCOB de 29 de Julho de 63 não foi escrito por LRH e foi posteriormente cancelado.]

26. Fazer em plasticina: Um manejo directo da vida relativo à própria vida. ___ ___ ___

27. Fazer em plasticina: Um manejo directo sem Q&A do próprio corpo. ___ ___ ___

28. Fazer em plasticina: Manejar directamente uma situação do princípio ao fim. ___ ___ ___

29. Fazer em plasticina: Manejo directo de um grupo. ___ ___ ___

30. Um resultado final da vida real que demonstre que o manejo sem Q&A é bem sucedido, foi atestado e é uma história de sucesso. ___ ___ ___

31. Diploma de "Ser Competente" passado por Diplomas e Prémios. ___ ___ ___

_____
Atestação do Auditor

_____
Atestação do Supervisor

_____
Atestação do Estudante

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 7 DE AGOSTO DE 1976
PUBLICAÇÃO I

REMIMEOGRAFAR
TODOS OS EXECUTIVOS
TODOS OS
COMPRADORES

N.º 33 DA SÉRIE DE KNOW-HOW DE ADMIN
N.º 31 DA SÉRIE DO OFICIAL DE ESTABELECIMENTO

SISTEMA DE OFICIAL DE PRODUTO-ORGANIZAÇÃO NOMEIA O TEU PRODUTO

O sistema de Oficial de Produto-Organização, totalmente tratado nas conferências gravadas do Curso de Instrução de Flag para Executivos, contém a frase-chave para qualquer oficial de produto. Esta é:

NOMEIA, DESEJA E OBTÉM O TEU PRODUTO.

Subdividindo isto nas suas partes, descobrimos que a falha mais comum de qualquer oficial de produto ou membro de staff ou Comprador reside no primeiro item, NOMEIA O TEU PRODUTO!

Os produtos estão listados nos organigramas e até para as secções. Os departamentos têm produtos finais valiosos. Cada membro de staff tem um ou mais produtos.

SE A PRODUÇÃO NÃO ESTÁ A OCORRER, A CAPACIDADE PARA NOMEAR O PRODUTO ESTÁ PROVAVELMENTE EM FALTA.

Uma vez, num inquérito extenso, reuniram-se títulos de postos mal-entendidos. Sempre que se encontrava um membro de staff que parecia não ser capaz de fazer o seu trabalho, procurava-se saber se ele sabia a definição da palavra, ou palavras, que constituíam o título do seu posto. Verificou-se, um após outro, que não eram capazes de a definir, apesar de não se estar a pedir nenhuma definição especial ou pouco comum. Por outras palavras, eram incapazes de definir a primeira coisa relacionada com o posto: o título do mesmo. Isto pode parecer inacreditável, mas só até que o verifiques por ti mesmo nos membros de staff que cometem habitualmente erros.

A capacidade requerida para NOMEAR o produto vai para além de uma mera definição glibe. Uma vez uns engenheiros fizeram um Comprador trepar pelas paredes ao pedir de forma glibe “uma dúzia de parafusos”. O Comprador apresentou toda a espécie de parafusos de toda a espécie de comprimentos e espessuras. O Comprador estava a dar em doido e os engenheiros também. Até que os engenheiros se viram forçados a nomear exactamente o que procuravam, dando o nome COMPLETO. O Comprador, ao tentar comprar, não tinha maneira de obter o seu produto sem ser

capaz de o nomear COMPLETAMENTE. Assim que isto foi feito, não havia nada mais fácil.

Um oficial de produto pode perguntar, pedir, implorar, berrar pelo seu produto. Mas talvez ele não o esteja a nomear! Talvez não esteja a nomeá-lo completamente. E talvez nem mesmo ele lhe saiba o nome. Um oficial de produto deveria despender algum tempo a nomear de forma exacta e precisa o produto específico que deseja, antes de o pedir. De outra maneira, ele e os seus membros de staff podem andar por ali com grandes esforços só para fazer algo, devido a muitas palavras mal entendidas!

Quando vires um staff a correr como uma barata tonta, a chocar contra as paredes e uns contra os outros e sem produzir nada, tenta descobrir calmamente se qualquer deles ou o oficial de produto deles pode NOMEAR que produtos estão a tentar produzir. É provável que poucos deles, e talvez nem sequer o Oficial de Produto, o possam fazer.

Maneja-o e tudo correrá suavemente e os produtos terão lugar.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 7 DE AGOSTO DE 1976
PUBLICAÇÃO II

REMIMEOGRAFAR
TODOS OS EXECUTIVOS
TODOS OS COMPRADORES

N.º 34 DA SÉRIE DE KNOW-HOW DE ADMIN
N.º 32 DA SÉRIE DO OFICIAL DE ESTABELECIMENTO

SISTEMA DE OFICIAL DE PRODUTO-ORGANIZAÇÃO DESEJA O TEU PRODUTO

Um Oficial de Produto tem de nomear, DESEJAR e obter o seu produto.

Quando não se dá produção real ou valiosa, tem de se fazer a pergunta: o Oficial de Produto DESEJA realmente o produto que está a exigir? E o membro ou membros de staff com quem está a lidar DESEJAM o produto?

A razão por que um psicótico ou uma pessoa que de outra forma tenha más intenções, nada consegue como oficial de produto ou membro de staff, é que essa pessoa NÃO deseja que o produto ocorra. As intenções dos psicóticos dirigem-se à destruição e não à criação.

Tais pessoas podem DIZER que desejam o produto, mas isso é "PR" (Relações Públicas) e é uma fachada para as suas verdadeiras actividades.

Pessoas que são PTS (fontes potenciais de problemas devido a estarem ligadas a pessoas antagonistas ao que elas estão a fazer na vida) têm demasiada tendência a entrar na valência da pessoa antagonista que, definitivamente, NÃO iria desejar o produto.

Assim, numa org dirigida ou sobrecarregada de pessoas destrutivas ou PTS, vê-se um nível de produção muito baixo, se é que se vê alguma. E a produção obtida é aquilo a que se pode chamar "produto overt", que significa um produto mau que não será aceite, não se pode comercializar ou usar como troca, e acarreta mais desperdício e mais riscos do que valor.

É preciso realmente DESEJAR o produto que se pede ou se está a tentar produzir. Podem existir muitas razões pelas quais ele não o deseja, nenhuma das quais está necessariamente ligada ao facto de se ser psicótico. Mas se é um produto criativo e valioso e ajuda a sua sobrevivência e a dos outros, e ainda assim não o deseja, então deve-se procurar por uma situação PTS ou até mesmo um pouco de psicose. E no mínimo por algumas ocultações.

Uma pessoa não precisa estar num transe ardente e místico quanto a desejar o produto. Mas também não se deveria estar a colocar montanhas no caminho de alguém que está a tentar levar algumas madeiras para o terreno onde se está a construir a casa.

A questão de DESEJAR o produto tem de ser incluída em qualquer análise das razões por que uma pessoa ou org não está a produzir.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 7 DE AGOSTO DE 1976
PUBLICAÇÃO III

REMIMEOGRAFAR
TODOS OS HATS
DE EXECUTIVO

N.º 35 DA SÉRIE DE KNOW-HOW DE ADMIN
N.º 33 DA SÉRIE DO OFICIAL DE ESTABELECIMENTO

SISTEMA DE OFICIAL DE PRODUTO-ORGANIZAÇÃO PARA OBTERES O PRODUTO TENS QUE SABER COMO ORGANIZAR

Um oficial de produto, e ESPECIALMENTE um oficial de organização, tem que saber como OBTER um produto.

Toda a ciência e tecnologia são construídas em torno deste único ponto da frase-chave "Nomeia, deseja e obtém o teu produto". Os gestores e os cientistas especializam-se na parte de COMO OBTER da frase, e com frequência negligenciam o resto.

Há muitos oficiais de produto que NÃO sabem o suficiente de organização para organizar as coisas de forma a OBTER de facto os seus produtos. Estes, com demasiada frequência, ocultam a sua ignorância sobre como organizar ou a sua incapacidade de o fazer, dizendo a toda a gente e mais alguma: Não organizem, produzam apenas!" Quando ouvires isto tens motivo para suspeitar de que aquele que o diz, na verdade, não conhece a tech ou o know-how de organização ou de como montar uma organização. Pode nem sequer saber o suficiente sobre organizar, para afastar para o lado outros papéis em cima da sua secretária quando está a tentar estender e ler um grande mapa – e, no entanto, isso é simples organização.

Um pedreiro faria uma figura muito triste ao tentar assentar tijolos ausentes. Ele não dispõe de quaisquer tijolos. E contudo está ali a fazer os movimentos de quem assenta tijolos. Requer-se uma certa tecnologia económica de compra e de transportes para conseguir que os tijolos sejam entregues – só assim é que se poderá assentar os tijolos.

Um gestor faria uma figura bastante triste ao tentar mandar que se construa uma parede de tijolos quando não tem nem tijolos, nem pedreiro e não fornece meio algum para se obter nem um nem outro.

Um oficial de produto pode ser fantástico a trabalhar sozinho num empreendimento. Como é isto possível? Ele não se apercebe de que montar um empreendimento vem antes de o dirigir. E ainda que a economia exija pelo menos um pequeno empreendimento antes de construir um grande, um oficial de produto muito mau que também não saiba realmente organizar, em vez de transformar o empreendimento pequeno

num empreendimento grande, tornará o pequeno empreendimento mais pequeno ao tentar dirigir um empreendimento que não existe.

Existe um COMO para a organização. Está bastante bem descrito na Série de Org e noutros sítios. Tal como não poderem estabelecer-se linhas de comunicação se não se estabelecerem terminais com quem elas se possam ligar. Tal como não se poder ter partículas a fluir de uma forma lucrativa a não ser que haja alguma coisa *sobre a qual* elas fluam. Isto é simplesmente como as coisas funcionam no universo em que se está a operar. Bem, é claro que se poderia construir um novo universo com leis diferentes, mas o facto é que se teria que ter igualmente conhecimentos de organização, não é?

A tech de como produzir alguma coisa pode ser bastante vasta. Não é necessário ser-se um perito total nela para ser capaz de gerir as pessoas que o fazem, mas há que ter uma ideia razoável de como funciona e saber o suficiente para NÃO deter os indivíduos que sabem como fazer tijolos, quando se quer tijolos.

Se o produto é fazer que alguém venha falar contigo, então tens que dispor de algum meio de comunicação e de alguma tech de persuasão para o levares a querer vir ver-te. A força bruta pode parecer muito boa aos polícias, mas na organização raramente funciona. Há mais tech no assunto do que essa.

Se um oficial de produto não sabe que há tech implicada em OBTER o produto, então nunca fará que o seu staff a estude nem ensinará ninguém a fazê-lo. E acabará por não ter produto algum. Portanto toma cuidado com o oficial de produto que não dá tempo livre para hatting! Ele ignora que tem de se saber a tech de obter o seu produto. De que pensas que tratam os volumes do OEC (Curso de Exec de Org) e os boletins técnicos?

Há que gastar algum tempo a organizar de muitas formas diferentes – a própria organização, o hatting, a perícia técnica que é suposto os membros de staff terem, para chegarem a algum lado quanto a OBTER um produto.

É claro, se só organizas e nunca produzes também nunca obterás um produto. Mas se só produzes e nunca organizas, a única parede de tijolos que verás será aquela em que irás embater.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 14 DE NOVEMBRO DE 1976

REMIMEOGRAFAR
BUREAUX DE FLAG
TODAS AS ORGANIZAÇÕES
HCO EXTERNO DE FB

N.º 36 DA SÉRIE DE KNOW-HOW DE ADMIN
N.º 18 DA SÉRIE DO EXECUTIVO
N.º 28 DA SÉRIE DE PESSOAL
N.º 36 DA SÉRIE DE ORGANIZAÇÃO

COLOCAR PESSOAL NUMA ORGANIZAÇÃO

A SEQUÊNCIA DE PREENCHER POSTOS NOS DEPT.ºs E DIVISÕES

Primeiro que tudo necessitas de um organigrama e de um quadro de atribuição de postos.

A sequência pela qual os postos na org são preenchidos é aproximadamente:

- Dept.º 1
- Dept.º 11
- Reg, Encaminhadores de Pessoas e Pessoal Introdutório na Div. 6
- Dept.º 12 (auditores e Supervisores de Caso suficientes para se aproximar da relação 2 de admin para 1 de tech na org)
- Dept.º 6
- Dept.º 7
- Dept.º 3
- SSO e Supervisores em Qual. para treinar o staff
- Dept.º 5 para CF, Endereços e Registadores por Carta
- Dept.º 4 para Promoção
- Dept.º 21 (LRH Comm)
- Dept.º 10
- Dept.º 20
- FR e Executivos
- Div. 6. completa
- Div. 1. completa

– Div. 4. completa

– Div. 2. completa

– Div. 5. completa

– Div. 7. completa

– Div. 3. completa

(Nota: uma AO preenche sempre os postos dos Dept.os ou Divisões de AO juntamente com os de SH em cada caso).

A sequência errada no preenchimento dos postos seria Dept.º 6, Dept.º 12, Dept.º 6, Dept.º 12, Dept.º 6, Dept.º 12, porque acabas com uma clínica atolada que não se expande.

A sequência errada fará contrair uma org enquanto se tenta expandi-la, visto que a org ficará desequilibrada, terá unidades más, será barulhenta e improdutiva.

Se os postos forem preenchidos na sequência correcta, será possível manter as receitas a par com os novos aumentos de staff.

Pôr ênfase no GI sem uma ênfase comparável na entrega de serviços e na organização pode fazer uma org entrar em parafuso de tal maneira que só um génio a pode dirigir.

Com os postos preenchidos na sequência correcta, e a receber hatting à medida que entram, uma org quase funciona por si mesma.

Os executivos superiores a manejar sozinhos é algo que tem origem no hábito há muito existente de não preencher os postos ou de não preenchê-los em sequência, de não cumprimento anterior com ordens explícitas ou de uma incompreensão das organizações, para começar.

Uma org infeliz e que não produz, normalmente teve os seus postos preenchidos apenas parcialmente e fora de sequência.

A solução é preencher os postos segundo um plano, ignorar os gritos daqueles que sabem tudo ou exigem pessoal; preencher os postos a começar por quem gritou mais alto, é uma forma segura de acabar sem pessoal e só com problemas na org em vez de uma org completa, próspera e a produzir.

A propósito, esta é uma aproximação esboçada da sequência de hats que o ED vai gradualmente passando à medida que a sua org os assume.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 29 DE NOVEMBRO DE 1978

REMIMEOGRAFAR

N.º 37 DA SÉRIE DE KNOW-HOW DE ADMIN
N.º 29 DA SÉRIE DE PESSOAL

COMO MANEJAR AS EXIGÊNCIAS DE PESSOAL

Referências:

HCO PL	15 Set. 59 II	HATS E OUTROS FOLDERS
HCO PL.	1 Jul. 65 III	HATS, A SUA RAZÃO
HCO PL.	22 Set. 70	N.º 9 da Série de Pessoal N.º 4 da Série de Org HATS

Os HCO recebem exigências contínuas de pessoal provenientes de todas as áreas da org. Para impedir que um HCO dê em louco devido a todos estes pedidos de pessoal, ele deve, para cada pedido: 1) fazer com que o Dir. de I&R faça um inquérito de utilização completo à divisão, departamento ou secção que pede o pessoal e 2) fazer uma inspecção completa aos hats de todo o pessoal nessa divisão, departamento ou secção.

Só haverá sanidade nos HCO, no que respeita ao assunto de pessoal, se estes dois passos se fizerem para *cada* pedido de pessoal.

Todos os membros de staff dos Departamentos 1 e 3, têm de saber bem a HCO PL de 15 de Setembro de 59 II, HATS E OUTROS FOLDERS (Vol. 0), a HCO PL de 1 de Julho de 65 III, HATS, A SUA RAZÃO (Vol. 0) e a HCO PL de 22 de Setembro de 70, N.º 9 da Série de Pessoal, N.º 4 da Série de Org, HATS (Vol. 0).

O Departamento de Pessoal pode recrutar loucamente, respondendo a todos os pedidos frenéticos de pessoal, e no entanto VÊ-LOS TODOS DESPERDIÇADOS por falta de hats completos e treino completo nesses hats.

Nestas condições a org inteira pode descair e até desaparecer.

Assim, o Departamento de Pessoal tem um interesse especial em ver que os hats estejam completos e que os membros de staff estejam treinado neles. Isto porque as pessoas do Departamento de Pessoal não podem fazer frente a "não há pagamento e portanto não se pode contratar ninguém" e "não há pessoas e por isso não podemos produzir".

Assim, para cada pedido de pessoal exige *SEMPRE* um inquérito de utilização *E* uma inspecção de hats nessa área.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 9 DE AGOSTO DE 1979RA
PUBLICAÇÃO II
REVISTA A 31 DEZEMBRO 2000

REMIMEOGRAFAR
TODAS AS
ORGANIZAÇÕES
TODOS OS MEMBROS
DE STAFF

N.º 38 DA SÉRIE DE KNOW-HOW DE ADMIN
N.º 39 DA SÉRIE DE ORGANIZAÇÃO
N.º 37 DA SÉRIE DO OFICIAL DE ESTABELECIMENTO

OFICIAL DE PRODUTO DE SERVIÇO

Referências:

Palestras gravadas		do Curso de Instrução de Flag para Executivos
As HCO PLs		da Série de Organização
As HCO PLs		da Série do Oficial de Estabelecimento
HCO PL	9 Ago. 79 I	CALL-IN: A CHAVE PARA A ENTREGA E FUTURAS RECEITAS
HCO PL	7 Ago. 76 I	N.º 33 da Série de Know-How de Admin N.º 31 da Série do Oficial de Estabelecimento SISTEMA DE OFICIAL DE PRODUTO-ORGANIZAÇÃO NOMEIA O TEU PRODUTO
HCO PL	7 Ago. 76 II	N.º 34 da Série de Know-How de Admin N.º 32 da Série do Oficial de Estabelecimento SISTEMA DE OFICIAL DE PRODUTO-ORGANIZAÇÃO DESEJA O TEU PRODUTO
HCO PL	7 Ago. 76 III	N.º 35 da Série de Know-How de Admin N.º 33 da Série do Oficial de Estabelecimento SISTEMA DE OFICIAL DE PRODUTO-ORGANIZAÇÃO PARA OBTERES O PRODUTO TENS DE SABER COMO ORGANIZAR
HCO PL	20 Nov. 65RB I Rev. 13.3.99	AS ACÇÕES PROMOCIONAIS DE UMA ORGANIZAÇÃO
HCO PL	28 Maio 72	INFORMAÇÃO PARA UMA EXPANSÃO RÁPIDA A FUNÇÃO BÁSICA DE PUBLICAÇÕES
HCO PL	15 Nov. 60R I Rev. 4.2.91	AS MODERNAS CARTAS PARA OBTER PÚBLICO
HCO PL	14 Fev. 61 II	O PADRÃO DE UMA ORGANIZAÇÃO CENTRAL
HCO PL	21 Nov. 68 I	POLÍTICA SUPERIOR
HCO PL	28 Fev. 65 I	ENTREGA
HCO PL	23 Ago. 79R I Rev. 23.8.84	N.º 38 da Série do Oficial de Estabelecimento N.º 1 da Serie de Desbloqueamento de Produto TECH DE DESBLOQUEAMENTO
HCO PL	23 Ago. 79R II Rev. 24.6.88	N.º 39 da Série do Oficial de Estabelecimento N.º 2 da Série de Desbloqueamento de Produto LISTA DE VERIFICAÇÃO DE TECH DE DESBLOQUEAMENTO

HCO PL	9 Ago. 79 III	N.º 39 da Série de Know-How de Admin COMITÉ DE CALL-IN PARA SERVIÇOS
HCO PL	10 Jul. 65	LINHAS E TERMINAIS, ENCAMINHAMENTO

O posto de OFICIAL DE PRODUTO DE SERVIÇO é pela presente estabelecido no Gabinete do CO/ED, Dept.º 19, de todas as organizações Classe IV e da Organização do Mar. O seu superior directo é o CO/ED.

Até que um OFICIAL DE PRODUTO DE SERVIÇO seja colocado em posto, as suas responsabilidades e deveres serão desempenhados pelo Comité de Call-in para Serviços, conforme detalhadamente descrito na HCO PL de 9 de Agosto de 79 I, CALL-IN: A CHAVE PARA A ENTREGA E FUTURAS RECEITAS e na HCO PL de 9 de Agosto de 79 III, COMITÉ DE CALL-IN PARA SERVIÇOS.

Os PRODUTOS FINAIS VALIOSOS do seu posto são: 1) preclears e estudantes totalmente pagos, que receberam um serviço e o completaram sem mácula, que se reinscrevem para o serviço seguinte, e 2) itens promocionais de qualidade elevada na mão de grandes quantidades de público que vem, se inscreve e começa um serviço na org.

As estatísticas principais do OFICIAL DE PRODUTO DE SERVIÇO são:

1. Quantidade de preclears e estudantes com serviços completados e reinscritos para o próximo serviço. (Isto inclui os que foram de facto encaminhados para a org imediatamente superior para receberem serviços e que se reinscreveram).

2. Quantidade de público que chegou e a quem se fez começar um serviço.

Completações: Por completação entende-se acções completadas e atestadas em Diplomas e Prémios e acompanhadas por uma história de sucesso aceitável.

Reinscrição: Por reinscrição pretende-se dizer preclears e estudantes que, após completação de um serviço, vão ao Registador para se inscreverem *de novo* noutro serviço, enquanto ainda estão na org.

Itens Promocionais: Aqueles itens que produzirão receitas para a organização. Por itens promocionais entendem-se as coisas que tornam Cientologia e os nossos produtos conhecidos e fazem que as pessoas respondam quer pessoalmente quer por escrito, dando como resultado a obtenção de serviços ou produtos de Cientologia. Entre estes há: tournées, pontos de venda de livros, serviços dominicais, eventos, uma imagem upstat, panfletos, conjuntos de informação, distribuição de prospectos, livros, impressos de ASR, promoção de serviços especificados, etc.

Existem, é claro, muitas outras estatísticas que reflectem os sub-produtos do OFICIAL DE PRODUTO DE SERVIÇO e estes são: VSD, RECEITAS BRUTAS TOTAIS, INTENSIVOS COMPLETADOS, VOLUME DE CORREIO ENVIADO, NÚMERO DE ACÇÕES PROMOCIONAIS DA ORG QUE ESTÃO DENTRO, NÚMERO DE PESSOAS QUE PAGARAM TOTAL OU PARCIALMENTE E QUE SÃO TRAZIDAS À ORG E POSTAS NO SERVIÇO SEGUINTE. Estas são partes muito importantes do HAT DO OFICIAL DE PRODUTO DE SERVIÇO, pois reflectem os seus sub-produtos, que conduzem ao seu produto final valioso.

RESPONSABILIDADES E DEVERES DO OFICIAL DE PRODUTO DE SERVIÇO

O propósito de uma organização é entregar serviço ao público. As funções primárias que conduzem à entrega ao público são: promoção, vendas, call-in, a própria entrega e reinscrição. O Oficial de Produto de Serviço é responsável pelo fluxo de *produtos* em todas estas áreas. Ele é um *oficial de produto*. Nomeia, deseja e obtém produtos nestas áreas e assim garante que a organização esteja a cumprir o seu propósito de dar serviço ao público.

Toda a tecnologia do Oficial de Produto está explicada nas palestras do Curso de Instrução de Flag para Executivos, onde o sistema de Oficial de Produto-Org foi desenvolvido. Este sistema ainda é totalmente válido e é, de facto, a tech do Oficial de Produto de Serviço. Ele só está interessado em produtos. Quando o Oficial de Produto de Serviço se encontra perante uma situação que requer organização, põe o seu Oficial de Organização a manejá-la. O O/O (Oficial de Organização) deveria, na realidade, estar a actuar alguns passos à frente do Oficial de Produto de Serviço em todas as ocasiões - a organizar para a produção imediata, de acordo com o sistema Produto-Org. Um estudo completo do sistema de Produto-Org, tal como contido nas palestras gravadas do FEBC e da Série de Organização e os números 33, 34 e 35 da Série de Know-How de Admin, NOMEIA, DESEJA E OBTÉM O TEU PRODUTO, é recomendado para alcançar uma compreensão detalhada das acções do Oficial de Produto de Serviço e do seu oficial de organização.

O Oficial de Produto de Serviço não é um "substituto temporário" em qualquer ponto das linhas de promoção, vendas, call-in e reinscrição cujos executivos não puseram staff em posto, nem o treinaram no hat. Essa seria a responsabilidade do Oficial Executivo de Estabelecimento segundo o N.º 1 da Série do Oficial de Estabelecimento. Os Oficiais de Estabelecimento certificam-se de que acções de estabelecimento a curto e longo prazo ocorram na organização sob a forma de recrutamento, treino no hat e treino do staff. O sistema de ESTO é uma ferramenta necessária e muito vital para o Oficial de Produto de Serviço e para a organização e deveria definitivamente estar em uso total.

O Oficial de Produto de Serviço tem autoridade para ordenar directamente ou trabalhar com qualquer terminal implicado nas áreas de promoção, vendas, call-in, entrega ou reinscrição, desde que se mantenha em ligação directa com os superiores dos mesmos.

O Oficial de Produto de Serviço deve estar totalmente consciente de cada posto na org e em que consiste o trabalho de cada um deles. Deve saber quem maneja que ciclos e quais os ciclos que estão nas linhas. Por exemplo, é função do Oficial de Produto de Serviço estar a par de todas as acções promocionais que ocorrem na org e de quem as executa, ou se não estão a ser executadas. Deve estar consciente de que público não está a ser servido e assegurar-se de que os responsáveis por isso façam com que se lhe entregue serviço. Não o faz ele próprio, pois um grave erro de qualquer oficial de produto seria descer pelo organigrama e fazer ele próprio o trabalho. O Oficial de Produto de Serviço *deve* assegurar-se de que outros façam o trabalho. De outra forma ele acabaria por fazer o trabalho de toda a gente e assim acabaria por nada fazer. É na verdade esmagador pensar num Oficial de Produto de Serviço como responsável por desempenhar os deveres do posto de todas as outras pessoas. Esta é

a forma segura de se ir ao fundo depressa. Quando um produto não está a ser obtido, o Oficial de Produto de Serviço desbloqueia utilizando a HCO PL 23 Ago. 79R I, TECH DE DESBLOQUEAMENTO, a fim de obter produção. Ele não está interessado em encontrar primeiro os mal-entendidos ou desculpas da pessoa; está interessado em fazer que a produção ocorra de imediato. Deixa ao Oficial de Organização e à Divisão de Qualificações a preocupação com os mal-entendidos dos membros de staff.

Os Secretários de Divisão são os oficiais de produto das suas divisões, segundo o sistema de Oficial de Produto–Org. O Oficial de Produto de Serviço certifica-se que os oficiais de produto de todo o ciclo de entrega, estejam a obter os seus produtos. Coordena o fluxo de produtos, de divisão para divisão. Um Oficial de Produto de Serviço que executa o seu posto total e correctamente é, de facto, a pessoa que põe o organigrama a funcionar. Verifica que os produtos não se congestionem num ponto da linha, mas que continuem a progredir ao longo de toda a organização.

O Oficial de Produto de Serviço entra na Div. Técnica e encontra o Secretário Técnico sentado à secretária a remexer em papéis enquanto os preclears se aglomeram em longas filas a reclamar pela falta de atenção. A última coisa que o Oficial de Produto de Serviço faria seria começar a organizar o pessoal da Div. Técnica e a agendar os preclears. De modo nenhum, isto é uma ofensa grave. A primeira coisa que ele deveria fazer, seria descobrir o que pode ser produzido DE IMEDIATO, que auditores podem ser postos em sessão imediatamente, e levar o Secretário Técnico a fazer isso e a CONSEGUIR QUE SE FAÇA. Tudo isto leva cerca de 15 minutos e assim põe a área a fluir de novo e em seguida ZÁS!. . . já está fora dali e na área seguinte. O Oficial de Produto de Serviço não se sentaria e não começaria a clarificar palavras ou a fazer Intercâmbio por Dinâmicas ao Secretário Técnico. Ele desbloqueaaria os fluxos e pô-los-ia a mover-se de novo. Em seguida alertaria o HCO e Qual. quanto a este problema grave de falta de treino no hat e exigiria que ele fosse manejado.

A sequência básica do Oficial de Produto de Serviço para fazer com que os produtos estejam a fluir ao longo das linhas e a sair, é: EMPURRAR, DESBLOQUEAR, IMPELIR, NOMEAR, DESEJAR E OBTER. Esse é o único caminho para alguma vez se obter um produto. Os produtos não surgem por si mesmos.

Isto significa que ele diz ao Secretário Técnico para pôr o "João Silva" em sessão de imediato. Não há uma declaração geral do tipo: "audita estes preclears". Nunca se obteria um produto dessa forma.

O ED/CO não tem autoridade para ordenar ao Oficial de Produto de Serviço que desempenhe todos os deveres de um posto qualquer. O Oficial de Produto de Serviço deve precaver-se contra ficar preso a um posto atrás de outro, a fazer tudo ele próprio. O Oficial de Produto de Serviço também não é um "auxiliar" do CO/ED.

Também é muito importante que o Oficial de Produto de Serviço avise os superiores de que vai às suas áreas, para não criar uma condição de Perigo e acabar por ter de dirigir toda a org. Também faz isto levando os superiores a manejar os seus subordinados de forma a que se obtenham produtos. Ele não surge a dar ordens cruzadas às dos superiores da área, mas trabalha com eles para conseguir que os produtos sejam obtidos.

O Oficial de Produto de Serviço é alguém que aparece com GRANDES IDEIAS sobre como inundar a org de público e fazer que este seja servido com rapidez. Ele é quem pensa em termos de PRODUTOS, PRODUTOS, PRODUTOS. Como abarca as divisões, coordena o produto desejado e assegura-se de que cada divisão esteja consciente do seu papel na obtenção deste produto e de que as acções delas sejam uniformes. Quando o Oficial de Produto de Serviço descobre divergências ou falta de uniformidade, tem que alertar o seu oficial de organização ou o HCO. Ao executar as acções de coordenação com vista ao produto e de exigência de produtos, o Oficial de Produto cria uma equipa e, mais importante ainda, estabelece o ritmo da produção e o moral da org.

AS LINHAS DA ORG E O OFICIAL DE PRODUTO DE SERVIÇO

Existem certos aspectos da organização nos quais o Oficial de Produto de Serviço tem de estar bem treinado de forma a desempenhar correctamente as suas funções.

O Oficial de Produto de Serviço deve estar totalmente consciente de todos os Produtos Finais Valiosos (VFPs) de cada departamento e de cada divisão da org. Sem isto o Oficial de Produto de Serviço pode fazer estragos, pois estaria a dar ordens à Divisão 6 para recrutar ou aos Registadores para supervisionar. Não conhecendo de cor os VFP da org, o Oficial de Produto de Serviço certamente congestionaria todos os fluxos ao longo do organigrama da org.

Uma das mais sérias deficiências de qualquer executivo é não conhecer as funções dos terminais e a relação de um terminal com outro. Uma das funções-chave de qualquer executivo é encaminhar. Um executivo que encaminha mal comunicações e partículas emaranhará a sua org, e perguntar-se-á porque não se obtêm produtos. Assim, um Oficial de Produto de Serviço deve saber de trás para a frente a função de cada posto da org e que partículas pertencem a que linhas.

Ele tem que saber de onde vem um produto e para onde ele vai para se certificar de que segue através das linhas. A função de um oficial de produto é nomear, desejar e obter um produto. Contudo, tem de saber primeiro de onde deve vir esse produto e para onde deve ir. Este é um ponto incrivelmente fundamental.

Para que as linhas da org fluam, há que usar formulários de encaminhamento (RF). Um formulário de encaminhamento é um mapa de estradas completo, feito passo a passo, em que cada partícula viaja. Cada ponto que uma partícula (que poderia ser um estudante, um pc, correio, etc.) deve atravessar para chegar ao seu destino, deve estar referenciado no formulário de encaminhamento.

O Oficial de Organização do Oficial de Produto de Serviço deve assegurar-se que os formulários de encaminhamento existem e estão em uso em toda e qualquer linha da org com que ele trata. Tanto ele como o Oficial de Produto de Serviço têm de conhecer perfeitamente estes formulários e de ser capazes de localizar instantaneamente onde está a haver abuso ou ignorância de uma linha, de forma a pôr o encaminhamento correcto imediatamente dentro.

Um Oficial de Produto de Serviço deve demonstrar em plasticina todas as linhas de uma organização para todos os seus produtos. Isto deve incluir cada partícula,

desde a sua entrada na org, ao longo de todas as linhas onde ela flui, até à sua saída da org. As linhas são o ponto mais fundamental de administração. Não ter uma visão total destas linhas seria muito prejudicial para qualquer oficial de produto.

SEQUÊNCIA DE ACÇÕES DO OFICIAL DE PRODUTO DE SERVIÇO

É muito fácil para o Oficial de Produto de Serviço ficar envolvido numa área enquanto negligencia as outras; contudo isto não se deve fazer pois, conquanto possam estar a ser obtidos produtos numa área, podem estar seriamente atolados noutra.

O Oficial de Produto de Serviço tem a ver com promoção, vendas, call-in, entrega e reinscrição. Ele começa as suas acções de oficial de produto na promoção e obtém produtos ou produtos começados aí, passa para as vendas e põe-nas a obter os seus produtos, e assim por diante, ao longo do call-in, entrega e reinscrição. Depois volta ao princípio, à promoção, e prossegue com o que começou aí, obtendo ainda mais produção. Isto é basicamente como o Oficial de Produto de Serviço se move ao longo da org.

Diariamente, o Oficial de Produto de Serviço deve planear e fazer planos de batalha do seu dia. Deve traçar uma lista dos produtos que tenciona alcançar em cada uma das suas áreas e em seguida alcançá-los.

O Oficial de Produto de Serviço não é um "estafeta de informações" nem um "coleccionador de dados". Ele está à frente da jogada e *conhece* os dados. Deve saber que público na org ainda não foi inscrito, deve saber quem não entrou em sessão nesse dia, ou quem ficou preso em Ética durante três dias e assegurar-se de que estas coisas sejam manejadas. Portanto ele deve ser mais rápido e pronto do que ninguém na org e deve correr, correr, correr.

PROMOÇÃO

A promoção é a primeira acção do OFICIAL DE PRODUTO DE SERVIÇO. Ele deve assegurar-se de que os numerosos itens e acções promocionais se estejam a fazer. Alguns exemplos são:

1. Venda de livros.
2. Venda de livros pelo staff.
3. Colocação de livros em livrarias públicas.
4. Venda de livros aos FSM, missões, distribuidores, retalhistas e vendedores.
5. Livros vendidos a cada contacto com o público.
6. Livros anunciados em revistas, anúncios, posters, panfletos, etc.
7. Impressos de ASR.
8. Conjuntos de informação.

9. Distribuição de prospectos da Div. 6 para conferências e testes gratuitos.
10. Posters sobre serviços principais na Div. 6
11. Itens promocionais aos auditores de campo, aos FSM, grupos Gung-ho, grupos de estudo de Dianética.
12. Revistas da Org.
13. Provas finais de Flag.
14. Promoção para eventos e tournées futuros.
15. *The Auditor* (para as SH).
16. *Clear News*.
17. Revista *Advance!* (para as AO).
18. Revista *Source* (para FSO).
19. Promoção do clube Eu Quero Chegar a Clear (AO).
20. SHSBC/NED/cursos do estágio/NOTs/graus, etc., especificados na promoção.
21. Itens promocionais colocados nos pontos em que o público faz perguntas.
22. Anúncios de testes gratuitos.
23. Folhetos a convidar as pessoas a comprar livros de Cientologia.
24. Cartões para requisitar mais informação, usados nos livros.
25. Anúncios nos jornais.
26. Questionários para detectar os planos do público quanto a treino e processamento.
27. Cartas em quantidade suficiente enviadas ao público para que ele venha à org.
28. Todas as acções promocionais de acordo com a HCO PL de 20 de Novembro de 65RB I, AS ACÇÕES PROMOCIONAIS DE UMA ORGANIZAÇÃO.
29. Seminários sobre livros, campanhas públicas e conferências.
30. Expositores na Recepção de Público (livros, posters, prospectos, etc.).
31. Tournées, eventos e serviços dominicais.
32. Linha de testes gratuitos.
33. Manejo de grupos Gung-ho, manter os FSM bem fornecidos e supervisão dos FSM e dos grupos de estudo de Dianética.
34. Centros de Teste fora da org como um prolongamento desta.
35. Publicidade na rádio e televisão.

36. Serviços do Dept.º 17.

37. Acolhimento, manejo, encaminhamento, procura de pessoas para entrevistas na Recepção e manejo com ARC e eficiência das chamadas recebidas.

38. Formação de Grupos de Aconselhamento de Dianética.

39. Exibição semanal de palestras gravadas e filmes.

40. Promove a org e a tech standard à Associação de Auditores.

41. Contacta e observa qualquer sinal de quebra de ARC e alerta o Capelão para que limpe o campo.

A primeira coisa que um Oficial de Produto de Serviço deveria fazer seria conseguir o envio de uma grande quantidade de itens promocionais para obter pelo menos que ocorresse alguma actividade. Isso implicaria que a Disseminação desencantasse qualquer item promocional que estivesse na org e o enviasse aos estudantes e preclears. Remetê-lo-iam nas cartas e correio em grande quantidades, entregá-lo-iam aos estudantes e preclears, pegariam na partícula de promoção incompleta, completá-la-iam e expedi-la-iam. Colocariam partículas de promoção na Recepção, em qualquer pedido de informação por parte do público, etc. Por outras palavras, o Oficial de Produto de Serviço assegurar-se-ia de que a org utilizasse totalmente a promoção de que dispunha. Também faria executar partículas de promoção específicas para esclarecer o campo sobre os serviços que a org entrega. Se algum destes estivesse atolado ele fomentaria – desbloquearia – impeliria – nomearia – desejaria – e obtê-lo-ia.

O Oficial de Produto de Serviço, ao tentar obter algumas acções promocionais, deve rever os recursos de que dispõe. Por exemplo: há um Director de Clearing? Há um Recepcionista? Etc. Deve concentrar-se em pôr os terminais que já existem a ocupar-se de acções promocionais que criem o máximo volume de fluxo de entrada, enquanto o seu oficial de organização trabalha para obter mais recursos imediatos a fim de aumentar ainda mais o volume. Seria insensato pôr o Dir. de Clearing a correr por todos os lados a tentar formar grupos num campo inactivo, sozinho, quando tem FSM que precisam de ser postos a seleccionar e impelir novo público para a org. O Oficial de Produto de Serviço trata das prioridades nas acções promocionais, portanto deve estar totalmente consciente de todos os artigos e acções promocionais que uma org pode produzir.

Acções como “melhoramento da aparência da org”, “manejos com ARC elevado”, e “encaminhamento correcto e eficiente do público” podem ser postas em execução sem demora. Se ele tem apenas duas pessoas em Disseminação, ainda assim pode e deve conseguir que as partículas fluam e que os produtos fluam pelas linhas e saiam.

VENDAS

As linhas de vendas consistem em esclarecer o público, ter linhas para o inscrever, pôr público na org e inscrevê-lo em serviços.

O que se segue dá-te uma ideia de algumas das linhas e acções de vendas numa org:

1. O Registador de Pessoas telefona e marca uma hora para que venham pessoas para entrevista.
2. Uso dos CF para produzir clientela.
3. Registadores que aceitam inscrições antecipadas.
4. Obtenção de estudantes pelo D de T.
5. Obtenção de preclears pelo D de P.
6. O Recepcionista a vender coisas ao público que chega.
7. As SH em comunicação com os Secretários de Tech e Registadores das organizações de Classe IV e a dar-lhes metas para completações e encaminhamento do público para a org superior.
8. Acções de consultor de caso das AO e SH.
9. Eventos das AO/SH para as Academias das Organizações Classe IV para fomentar o treino de auditores nos níveis superiores.
10. Uso dos FSM, das Associações de Auditores, contactos pessoais, etc., para trazer público à org e para o próximo serviço.
11. Linhas rápidas para que o público não fique à espera de falar com o Reg.

As linhas de encaminhamento de uma pessoa do público para o Reg. ou do Reg. para um serviço têm de ser firme para que não se perca público, e o Reg. se mantenha continuamente ocupado com o público. Portanto, o Oficial de Produto de Serviço deve vigiar estas linhas, e assim que nota qualquer falta de uniformidade, põe o seu oficial de organização a tratar disso. O encaminhamento lento ou não uniforme interfere com o produto, e por isso o Oficial de Produto de Serviço acelera-o por meio de empurrar – desbloquear – impelir – nomear – desejar – obter.

As primeiras acções do Oficial de Produto de Serviço na área de vendas são conseguir que todo o "público na org" seja encaminhado para o Reg. durante os intervalos ou depois do fim do curso para ser inscrito para serviços adicionais. Pode também conseguir que se façam exercícios de Dissem. aos Registadores para aumentar as vendas na org. O seu modo de operar é: produtos, produtos, produtos, agora, agora, agora. O seu oficial de organização ou o HCO e Qual. que se preocupem com organizar, organizar, organizar.

CALL-IN

Call-in é a acção de conseguir que as pessoas que pagaram totalmente venham à org para receber o seu próximo serviço. Isto também inclui conseguir que os que pagaram parcialmente paguem o total e venham receber o seu próximo serviço. Estas funções são de grande importância para o OFICIAL DE PRODUTO DE SERVIÇO, pois os serviços que não sejam entregues ao público podem perturbar um campo e aumentar os riscos de reembolsos. O Oficial de Produto de Serviço deveria

certificar-se de que sejam dadas metas muito altas às Unidades de Call-In e que a sua produção não seja influenciada pelas horas de audição estarem em baixo ou por áreas de treino de baixa produção. A execução dos programas necessários para pôr as Unidades de Call-In totalmente operacionais estão sob a autoridade do Oficial de Produto de Serviço, de acordo com a HCO PL de 9 de Agosto de 79 I, CALL-IN: A CHAVE PARA A ENTREGA E FUTURA RECEITA. Esta mesma política dá também uma lista das funções das Unidades de Call-In. Call-In fica entre as vendas e a entrega, visto que tanto trata dos pagamentos totais como dos parciais que necessitam apenas de completar o pagamento, ser chamados à org e postos a receber serviços.

ENTREGA

O Oficial de Produto de Serviço deve assegurar-se de que as linhas de serviço da org são rápidas e 100% standard, de que os preclears e estudantes de facto completam os seus serviços rapidamente e não caem para fora das linhas e se perdem.

O Oficial de Produto de Serviço deve dispor de uma linha de alerta junto do público, pela qual, se o estudo ou audição de um estudante ou pc se retarda, ou se o indivíduo do público está descontente por qualquer motivo, possa avisar o Oficial de Produto de Serviço para que isso seja manejado.

Algumas das acções e linhas a receber tratamento do estilo de oficial de produto pelo Oficial de Produto de Serviço são as seguintes:

1. Os Serviços Técnicos providenciam alojamento, fazem com que se acolha o PC seja ou que se vá buscá-lo aquando da sua chegada, e de forma geral agem como os hospedeiros do PC enquanto este permanece na org.

2. As numerosas linhas, como pc a Ética, pc ao Examinador, estudante a Ética, estudante a Qual, linha do N.º 25 da Série do C/S e linha do pc para o D de P devem ser exercitadas para que sejam impecáveis e manejadas com ARC.

3. A política primordial aplicada a esta área é a HCO PL de 21 de Novembro de 68 I, POLÍTICA SUPERIOR: “ENTREGAMOS SEMPRE O QUE PROMETEMOS”.

4. Deve haver um número suficiente de auditores, Pajens de tech, pessoal para preparar FES, Directores de Processamento, Supervisores, Administradores de Curso, etc.

5. A linha de audição deve ser rápida e nenhum pc deve esperar para ser servido.

6. Usar “all hands” de todos os terminais técnicos da org em audição quando for necessário para manejar os serviços em atraso.

7. Fazer com que os estudantes prossigam os seus cursos até ao fim e cheguem ao seu curso de estágio, que é a altura em que podem auditar no HGC.

8. A calendarização apropriada de modo a que cada pc receba no mínimo 12,5 horas semanais.

9. Recuperar auditores que fizeram blow, fazendo com que os manejem e os ponham a auditar.

O Oficial de Produto de Serviço assegura-se de que as linhas de tech são rápidas. Por exemplo, coisas como um folder de pc que não recebeu C/S durante dias, ou auditores ociosos e Directores de Processamento "à espera" de preclears quando podem ser postos a procurar preclears, devem ser localizados e manejados pelo Oficial de Produto de Serviço.

O Oficial de Produto de Serviço tem de ser mantido informado sobre as chegadas de preclears e estudantes e como estes serão manejados. Deve dar umas voltas por essas áreas (Treino e HGC) para se certificar de que não há atrasos com o público ou qualquer coisa que constitua um obstáculo a que o público receba serviços de primeira qualidade.

O serviço ao público é a razão de ser da org e este serviço deve ser mantido rápido, 100% standard e em grande número. Este é um dever primário do Oficial de Produto de Serviço; ele está aí para assegurar que isto aconteça.

São as perdas no serviço que afastam o público, mantêm as receitas da org baixas e a paga do staff reduzidas.

REINSCRIÇÃO

A linha de reinscrição é também muito fundamental para a prosperidade de uma organização. Traz mais receitas e prova de forma conclusiva que o último serviço recebido pela pessoa do público foi de qualidade elevada. É por isto que o Oficial de Produto de Serviço deve estar muito atento ao número de reinscrições. Algumas das coisas que se devem vigiar são:

1. Que ao Reg. seja entregue um diploma upstat do último serviço completado para que este seja apresentado ao estudante ou PC.

2. Que o Reg. saiba bem como manejar a pessoa do público que não quer reinscrever-se (enviando-a para a Divisão de Qualificações).

3. Devem ser dadas ao Reg. estimativas técnicas, informações sobre a Carta de Graus, etc., para que tenha conhecimento antecipado de qual será a próxima acção do estudante ou PC.

4. Os terminais técnicos são totalmente instruídos e a linha está dentro no que respeita a cada completação ser encaminhada para o Reg. Isto deve ser exercitado.

A pessoa do público deveria ser servida na tua org até que necessite de serviços de níveis superiores que a tua org não pode entregar, e nessa altura seria encaminhada para a org de nível logo acima.

CILADAS

O Oficial de Produto de Serviço pode perder a sua eficácia se aceita quaisquer ordens do tipo "Eh, tu aí!" ou fica preso em diversos pontos. Ele não é um auxiliar. Não é um terminal de informação nem um coordenador a tempo inteiro. É um executivo, um oficial de *produto*, e está aí para assegurar que toda a máquina funcione.

Ele deve ser bem versado nas acções que ocorrem na org. Deve também prestar atenção estrita a completar as acções que começou e a levar um manejo até cumprimento total. De outra forma pode encalhar em ciclos incompletos que emaranham a linha e impedem as linhas de serviços de fluir sem falhas.

Quando o posto do Oficial de Produto de Serviço se atola é incontestavelmente devido à falta de um oficial de organização, pois com a velocidade à qual o Oficial de Produto de Serviço exige produtos, isso requer um oficial de organização que seja rápido a mover-se. Portanto é essencial que este posto seja dotado de um oficial de organização o mais rapidamente possível.

Todo o pessoal da org que é responsável pela organização, qualquer pessoal de Estabelecimento, etc., são as pessoas que põem aí as unidades da org. Não é dever do Oficial de Produto de Serviço fornecer pessoal e treinar no hat a org. Portanto, é um grande alívio para o Oficial de Produto de Serviço ter uma equipa de Oficiais de Estabelecimento a funcionar totalmente e a apoiar as suas acções de conseguir que o fluxo de produtos saia da organização.

RESUMO

O Oficial de Produto de Serviço garante que todas as acções de trazer público à org, ao longo e para fora dela sejam *executadas* com resultados de qualidade elevada.

É extremamente importante que este posto seja coberto em todas as orgs. Isso não estabelece apenas a diferença entre uma org pobre e vazia, e uma boa org. Este posto faz a diferença entre uma boa org e uma org em expansão rápida.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 11 DE JUNHO DE 1972

REMIMEOGRAFAR

N.º 38-1 DA SÉRIE DE KNOW-HOW DE ADMIN
N.º 39-1 DA SÉRIE DE ORGANIZAÇÃO
N.º 37-1 DA SÉRIE DO OFICIAL DE ESTABELECIMENTO

OFICIAIS DE PRODUTO

(Escrita originalmente por LRH para as OOD do *Apollo* de 11 de Junho de 72. Publicado como uma HCO PL a 21 de Setembro de 80).

Trabalhei a noite passada para conseguir que a Divisão de tech começasse a movê-los rapidamente até à terminação.

A PL sobre Vender e Entregar Audição (HCO PL de 28 de Setembro de 71) diz-te porque tens de auditar um pc de uma só vez num programa inteiro. Gota a gota significa reparações, devido às preocupações da vida, antes de o indivíduo alcançar o resultado devido.

Assim, põe pressão sobre as pessoas e leva um PC *até ao fim*. Depois teremos alguns produtos pelas nossas moedas.

Um oficial de produto tem de nomear, desejar e obter os seus produtos.

Isto significa que uma pessoa diz: "Ei! Tu aí! O João Silva. Quero-o terminado. Muito bem, FÁ-LO". Produto por produto. Não existe nenhuma generalidade como: "Audita estes preclears". "Aumenta as horas". Raio, nunca terás um produto dessa forma.

"Tu aí, Jorge Passarão. Quero que termines o teu Rundown Primário, que te inscrevas no curso e o termines, e que te classifiques. Vá, mexe-te! Ah, o Dagoberto Diamantino disse-te para fiteres os tofes antes de futares. Oficial de Organização? Entrega este nome ao MAA de Flag e faz desaparecer as ordens cruzadas das minhas linhas. Agora tu, Jorge Passarão, quero que termines o teu Primário, te inscrevas e termines o curso até 1 de Julho. Percebeste? Agora já percebeste! Bom. Bem, vamos lá. Mexe-te!" Anota no bloco de notas: Oficial de Org deve investigar e fazer relatório da ordem cruzada de Dagoberto Diamantino. "Toma a tua cópia". Anota no quadro de progresso: Jorge Passarão HSDA, 1 de Julho. "Agora, Taciano Tomias, o que é que contas; como tens passado? . . . Bem, estar aí a fumar e a observar a paisagem não vai fazer nada. Se a tua miúda já não gosta de ti, o que tens a fazer é afundar as tuas mágoas no Rundown Primário. . . OK, vais ser um auditor de Dianética Expandida. Muito bem, excelente. Quero que termines até 16 de Julho. . ., não me importa se os dias são de 16 horas. Vejamos: RD Primário até _____ e Academia Classe IV até _____ e _____. Sim, a 16 de Julho AO MEIO-DIA. Homem, par' o diabo com os

teus PTP. Mexe-te, homem!" E põe-no no quadro de progresso. E desse quadro: "E aqui está o Guilherme Carvão, ele deve terminar o Primário hoje, onde está ele? OK, Guilherme – ah, chegaste até aí. Ora, estás dentro da meta. Excelente. HSDA. Anda com isso, homem. Tu completaste o Primário há 20 minutos atrás e ainda não estás no curso seguinte. Supervisor! Mas que raio!"

É assim que é a vida de um Oficial de Produto de tech "Estamos a terminar a Adosinda, o Torres e o Gustavo hoje. Hoje. Sim, hoje. Certificados e fora das linhas. Percebeste, D de T? Bem, fá-lo!"

Empurra, desbloqueia e impele. Nomeia-o, deseja-o e obtém-no.

É a *única* forma de alguma vez se conseguir um produto.

É triste, mas é verdade.

Eles nunca acontecem por si só.

E toda a tagarelice das relações públicas do mundo não é um produto. Eu já conheço esta ronda dos oficiais de produto.

É canja.

Mas tem de ser FEITO.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 9 DE AGOSTO DE 1979
PUBLICAÇÃO III

REMIMEOGRAFAR
TODAS AS ORGANIZAÇÕES
TODO O STAFF

N.º 39 DA SÉRIE DE KNOW-HOW DE ADMIN

COMITÉ DE CALL-IN PARA SERVIÇOS

Referências:

HCO PL	9 Ago. 79 I	CALL–IN: A CHAVE PARA A ENTREGA E FUTURAS RECEITAS
HCO PL	9 Ago. 79 II	N.º 38 da Série de Know-How de Admin N.º 39 da Série de Organização N.º 37 da Série do Oficial de Estabelecimento OFICIAL DE PRODUTO DE SERVIÇO
LRH EDs Int 302 e 302-1		DESCOBERTA DA TECH DE DESBLOQUEAMENTO LISTA DE VERIFICAÇÃO DE TECH DE DESBLOQUEAMENTO
HCO PL	7 Ago. 76 I	N.º 33 da Série de Know-How de Admin N.º 31 da Série do Oficial de Estabeleciment SISTEMA DE OFICIAL DE PRODUTO–ORGANIZAÇÃO NOMEIA O TEU PRODUTO
HCO PL	7 Ago. 76 II	N.º 34 da Série de Know-How de Admin N.º 32 da Série do Oficial de Estabeleciment SISTEMA DE OFICIAL DE PRODUTO–ORGANIZAÇÃO DESEJA O TEU PRODUTO
HCO PL	7 Ago. 76 III	N.º 35 da Série de Know-How de Admin N.º 33 da Série do Oficial de Estabeleciment SISTEMA DE OFICIAL DE PRODUTO–ORGANIZAÇÃO PARA OBTERES O PRODUTO TENS QUE SABER COMO ORGANIZAR
HCO PL	20 Nov. 65 I	AS ACÇÕES PROMOCIONAIS DE UMA ORGANIZAÇÃO
HCO PL	28 Maio 72	INFORMAÇÃO PARA UMA EXPANSÃO RÁPIDA, FUNÇÃO BÁSICA DE PUBLICAÇÕES
HCO PL	15 Nov. 60 I	AS MODERNAS CARTAS PARA OBTER PÚBLICO
HCO PL	14 Fev. 61 II	O PADRÃO DE UMA ORGANIZAÇÃO CENTRAL
HCO PL	21 Nov. 68 I	POLÍTICA SUPERIOR
HCO PL	28 Fev. 65 I	ENTREGA

Como leva tempo nomear e treinar um Oficial de Produto de Serviço, até que se faça isto, cria-se um Comité de Serviço de Call-in.

Este comité é colocado no Departamento 19, Gabinete do CO/ED. O seu propósito é assegurar que as unidades de Call-in, para as pessoas que pagaram pelos seus serviços na totalidade ou parcialmente, estejam em funcionamento e que a org esteja a servir o público em grandes quantidades.

Este comité é directamente responsável por conseguir que os programas listados na HCO PL de 9 de Agosto de 79 I, CALL–IN: A CHAVE PARA A ENTREGA E FUTURAS RECEITAS, sejam feitos de uma forma total e completa. Leva também a cabo as funções do Oficial de Produto de Serviço tal como estão completamente delineadas na HCO PL de 9 de Agosto de 79 II, OFICIAL DE PRODUTO DE SERVIÇO, até que se nomeie um e ele seja treinado, termine o seu aprendizado e esteja pronto para assumir o posto, altura essa em que o Comité de Serviço de Call-in permaneceria ainda em operação sob a presidência do Oficial de Produto de Serviço.

O ED/CO de uma org é primeira e principalmente responsável por estes deveres até à data em que forme este comité e consiga que ele esteja operacional.

Este comité deve ser presidido pelo Secretário Executivo do HCO (HES) e o Secretário Executivo da Org (OES) é o seu adjunto. O Secretário da Tesouraria é um membro deste comité porque é a Tesouraria que está mais intimamente interessada em se livrar dos Pagamentos Adiantados Recebidos (APR). O público que pagou total ou parcialmente e que não veio ainda à org para receber o seu serviço é um atraso e pode potencialmente falir a org devido a reembolsos.

O Comité deve consistir em:

PRESIDENTE: HES

ADJUNTO DO PRESIDENTE: OES

MEMBROS: Registadores de Marcação Antecipada

Secretário da Tesouraria

Director de Processamento

Director de Treino

(NOTA: Na altura em que um Oficial de Produto de Serviço é colocado em posto e está em funcionamento, ele toma a presidência deste comité, tornando-se membros o HES e o OES).

RESPONSABILIDADES DO COMITÉ

A responsabilidade principal deste comité é certificar-se da execução das referências mencionadas na página um, particularmente a HCO PL de 9 de Agosto de 79 I, CALL–IN: A CHAVE PARA A ENTREGA E FUTURAS RECEITAS, e a HCO PL de 9 de Agosto de 79 II, OFICIAL DE PRODUTO DE SERVIÇO.

Este comité é responsável por assegurar e levar a cabo as funções de oficial de produto sobre toda a promoção, vendas, call-in, acções de entrega e re-inscrições que ocorrem na org de maneira a serem produzidas em quantidade e qualidade sempre ascendentes. Consiste basicamente em:

1. Promoção a público novo e velho de forma que os serviços de Cientologia sejam bem conhecidos e que o público seja conduzido à org em massa.

2. A acção de vender os serviços de Cientologia a todo o público novo e já existente, quer esteja presentemente na org, seja novo na org ou esteja de regresso à org.

3. Fazer call-in a todo o público que pagou total ou parcialmente pelos seus serviços, de maneira que venham à org para os receber.

4. Serviços de alta qualidade e rápidos entregues ao público.

5. A re-inscrição de todo o público dentro da org, após a completação de um serviço.

Este comité é responsável por ver que as acções descritas acima ocorram de facto; levando a cabo as funções de oficial de produto e desbloqueando as coisas, eles asseguram-se de que os produtos estejam a fluir ao longo da linha e a sair. Cada membro do comité é pessoalmente responsável por ver que isto suceda.

DEVERES DO COMITÉ

O comité reúne-se diariamente fora das horas de produção e faz planos de batalha com todas as acções necessárias para conseguir que os produtos estejam a fluir em todas as áreas de promoção, vendas, call-in, entrega e re-inscrição. Os produtos específicos estão listados na sua totalidade, na HCO PL de 9 de Agosto de 79 II, OFICIAL DE PRODUTO DE SERVIÇO. Eles asseguram-se que os produtos que vão obter são conhecidos e que o "planear como fazê-lo" foi feito e está coordenado. Quando isto está feito cada membro do comité sabe qual é a sua parte na obtenção dos produtos. Por exemplo, O Director de Treino sabe que em breve terá um estudante a graduar-se e que este estudante terá de ir à linha de re-inscrição. Por isso, o D de T informa o HES na reunião, o qual toma notas e assegura-se de que a Divisão de Disseminação maneja correctamente a re-inscrição, ou o HES pode necessitar de uma Estimativa Técnica dos C/S para um ciclo de registação. O Director de Processamento é então alertado sobre este facto no comité, de maneira que o ciclo flua suave e rapidamente.

Atribuem-se metas apropriadas do plano de batalha a ser executado nesse dia, a cada membro deste comité.

EXEMPLO: O HES certificar-se-ia que as acções promocionais estão a ser feitas. Ele despacharia aqueles "poucos estudantes que se deixaram em Ética" e conseguiria pô-los de volta no curso, a serem servidos e utilizando a tech de desbloqueamento (abrangida na LRH ED 302) conforme necessário. Usando o seu Secretário de Disseminação, ele faria que a Unidade de Call-in de ASR produzisse produtos, que as pessoas pagassem na totalidade e estivessem dentro da org, estabelecendo metas para a produção máxima e desbloqueando as coisas conforme necessário.

EXEMPLO: O OES procura todos os estudantes e PCs que caíram das linhas e consegue pô-los de volta em curso ou em sessão. Usando o seu Tech Sec. e o Director de Serviços Técnicos (DTS), o OES leva a cabo as funções de oficial de produto na Unidade de Call-in aos Pagos na Totalidade, estabelecendo-lhes metas e conseguindo que o público venha à org, de imediato.

O Secretário da Tesouraria assegurar-se-ia de que ambas as Unidades de Call-in estão bem abastecidas de listas completas de quem pagou parcialmente ou na totalidade, segundo a HCO PL de 9 de Agosto de 79 I, CALL–IN: A CHAVE PARA A ENTREGA E FUTURAS RECEITAS.

O Director de Treino e o Director de Processamento fornecem um serviço excelente aos PCs e estudantes e faz com que eles completem os seus cursos ou acções de caso.

Esta é uma actividade de passo rápido e o comité lida com produtos reais e seres reais. A sua eficácia determina a viabilidade da org.

O comité tem de se assegurar de que ambas as Unidades de Call-in têm pessoal adequado, e quando este não é adequado fazem-se acções de all hands com auditores inactivos e o uso a tempo parcial de Registadores por Carta e outro pessoal da Divisão de Disseminação é imediatamente usado para cobrir as funções de call-in.

O comité tem também de estabelecer uma linha de alerta, de maneira que se um estudante ou PC não estiver a receber serviço ou estiver a receber um serviço lento, ele possa escrever ao comité para que isso se maneje. Esta linha tem de se tornar bem conhecida pelo público. O comité tem de ter uma reunião de emergência sempre que recebam tal alerta. Eles têm de manejar rapidamente a situação que a pessoa do público expôs, dentro de 24 horas. Esta linha de alerta irá favorecer a reputação da org.

O comité tem de se precaver contra o facto das horas de audição estarem em baixo, controlar as acções de call-in. As Unidades de Call-in têm de fazer call-in. Os HGC (Centros de Guia Hubbard) e as Academias têm de entregar serviços. Quando alguma destas coisas não está a ocorrer, depende do Comité de serviço de call-in remediar a situação.

Um dever importante deste comité é nomear imediatamente um Oficial de Produto de Serviço, e certificar-se de que ele seja treinado e faça a aprendizagem. Estando o Oficial de Produto de Serviço em posto, se se descobre que ele tem de manejar assuntos organizacionais e que por isso fica atolado, o comité tem então de lhe providenciar um oficial de organização.

ESTATÍSTICAS DO COMITÉ

As estatísticas para este comité são: 1) Quantidade de preclears e estudantes com serviços completados e reinscritos para o próximo serviço. (Isto inclui os que foram de facto encaminhados para a org imediatamente superior para receberem serviços e que se reinscreveram). 2) Quantidade de público que chegou e a quem se fez começar um serviço.

Sem alguém que supervisione e a leve directamente a cabo as funções de oficial de produto nas linhas de fluxos de entrada, através e para fora da org, o público extravia-se das linhas e a org contrai-se. É da maior importância que este comité actue e consiga que os produtos voem ao longo das linhas e saiam.

Portanto, quando estás na Academia ou no HGC da tua org e eles estão desertos, sem um estudante ou PC à vista, pergunta a ti mesmo: "Porque é que eu não formo um Comité de Serviço de Call-in como disse o Ron?" Forma um e ganha.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 13 DE FEVEREIRO DE 1980

REMIMEOGRAFAR
TODAS AS
ORGANIZAÇÕES
TODO O STAFF

N.º 40 DA SÉRIE DE KNOW-HOW DE ADMIN

AS DIFERENÇAS DE PROPÓSITO E FUNÇÃO ENTRE COMITÉS DE COORDENAÇÃO E COMITÉS DE ADMINISTRAÇÃO

Para a gestão coordenada e eficaz poder ocorrer, há dois básicos que se têm de compreender logo de início.

O primeiro destes é: o que é uma entidade administrativa e o que faz.

O segundo é: o que é um conselho ou comité de coordenação e o que fazem.

Alguém tem de se certificar que o trabalho se faça. Isso é a administração. A administração organiza e dirige as coisas. Cada rede ou sector da administração tem o seu próprio superior. O superior é responsável pela direcção, o planeamento, actividades, estatísticas e expansão do seu próprio sector da organização como um todo. E cada um destes superiores é um membro do comité de administração. O manejo de situações, a originação de política em falta ou necessária, a iniciação de acções de gestão a serem levadas a cabo e as ordens a serem emitidas; tudo isto é feito pelos membros individuais do comité de administração.

Mas tais unidades administrativas podem ser atingidas a partir de várias direcções, a não ser que tenham um forte núcleo de resistência unida sob a forma de procedimentos e política acordados, e a não ser que haja alguma entidade coordenadora existente que tenha autoridade para autorizar as suas estratégias e tácticas.

Assim, há necessidade de um comité de coordenação que autorize as acções e ordens da administração, para se assegurar de que estas *estão* coordenadas de forma a não entrar em conflito com os interesses de qualquer rede ou sector em particular.

Seria nisso que um comité de coordenação consistiria e seria isto o que faria. O comité de coordenação seria constituído pelos membros das unidades da administração ou pelos seus adjuntos – actuando então tais membros apenas sob uma capacidade *coordenadora.*

A participação de um executivo da administração como membro de um comité de coordenação dá-lhe a oportunidade de receber autorização para o que ele está a fazer com os outros sectores que estão também representados nesse comité, de exigir cooperação e acção por parte deles e de lhes chamar a atenção para pontos nas suas actividades que dificultam o seu posto, e de evitar que eles estabeleçam políticas que influenciem o seu sector, mas que não tenham sido autorizadas por ele.

Um comité de coordenação, então, é composto pelos superiores que fazem isto para os seus sectores, ou por representantes desses superiores.

Um comité de coordenação existe para autorizar ordens e para se certificar de que não são contrárias ou prejudiciais às actividades de outros membros do comité.

De tempos a tempos houve várias unidades e actividades que publicaram políticas indiscriminadas, unidades e actividades essas que se não tomarem as outras unidades e as suas funções em consideração, criam pontos de confusão. A não ser que exista algum conselho ou comité que tenha autoridade para autorizar tais políticas e acções, a confusão continuará. Por outras palavras, sem um comité de coordenação, publicam-se políticas que são contrárias aos interesses da organização em geral.

O que um comité de coordenação *não é*, é um tipo de grupo que se reúne e discute como resolver as coisas. Não é assim que um comité de coordenação funciona.

O que um comité de coordenação *é*, é um comité que autoriza as soluções e políticas originadas pelas diferentes unidades autónomas dentro da organização em geral, de forma a que estas soluções e políticas estejam coordenadas com as funções de outras unidades e sejam conhecidas por todos. Tal comité existe também para que se possa requerer modificações por indivíduos da administração no caso de uma política ou actividade afectar o seu sector.

Assim, um comité de coordenação é bastante diferente de um comité de administração, que organiza e dirige as coisas.

Embora os membros componentes de tais comités possam ser os mesmos indivíduos ou seus adjuntos (e deve ser, já que a administração tem de estar representada em coordenação), são os cargos sob os quais actuam nestas duas entidades diferentes que são divergentes.

Quando se actua como um executivo de administração, gere-se. Quando se senta num comité de coordenação assegura-se de que todas as funções de administração são *coordenadas* para o bem de toda a organização.

TRABALHO DE PREPARAÇÃO

Para que um comité de coordenação seja capaz de funcionar rápida e eficazmente como tem de fazer, tem de se estabelecer certas regras e regulamentos. Caso contrário, tal comité dará por si a gastar (desperdiçar) muitas horas a remoer e a tentar resolver ciclos incompletos ou confusos e, na verdade, a passar, sem dar por ela, para as funções de administração (e nem sequer é administração de forma eficaz).

Um comité de coordenação tem de ter algum executivo perpetuamente encarregue dele. Este executivo tem de estar em comunicação com o oficial de ligação ou com os superiores de todas as redes. Estas redes têm de exigir que certos assuntos sejam abordados ou o executivo do comité de coordenação tem de estar, ele próprio, suficientemente familiarizado com a situação para ver que certas coisas têm de ser abordadas e coordenadas. A partir destes dados, este executivo compila uma agenda com horas e datas, dizendo o que e quando se vai abordar. A agenda é publicada a tempo para que as outras unidades reunam a sua informação especializada sobre estes assuntos e os problemas associados, com o fim de ajudar a resolvê-los.

O comité tem de ser dirigido com base em regras exactas e específicas, determinadas pelo executivo.

Tais regras teriam de estipular que cada membro do comité tivesse de chegar com o seu trabalho de preparação feito. Isso incluiria trabalho de preparação sem a pessoa passar mal-entendidos. Incluiria trabalho de preparação feito, que levasse em consideração, de uma forma razoável, algum conhecimento do propósito e funções das outras unidades que os seus planos possam afectar.

Por isso, uma solução boa e funcional para um comité de coordenação usar como base operacional, é ter um "mealheiro" para o comité para acumular multas quando alguém viola as regras.

Com qualquer violação, o membro que a perpetrou coloca uma multa específica no mealheiro, naquele mesmo instante. Quando o mealheiro ficar cheio, o comité faz uma festa.

As regras seriam:

1. Chegar com o trabalho de preparação *feito* sobre qualquer política proposta, ordem ou acção.
2. Tal trabalho de preparação feito com um conhecimento exacto da área que está a ser abordada.
3. Tal trabalho de preparação feito com uma verdadeira compreensão dos termos e funções envolvidos – e *não* feito passando mal-entendidos.
4. Tal trabalho feito com um conhecimento adequado das outras áreas e unidades que possam ser afectadas.
5. E se uma objecção é levantada perante a proposta de outrem sem oferecer uma solução, isso é também uma violação das regras.

Portanto, uma pessoa que chegue com trabalho de preparação incompleto ou sem preparação alguma, ou a quem se encontre um MU, ou que se descubra não saber muito sobre o assunto, tem de depositar uma soma específica em dinheiro no mealheiro naquele mesmo instante. Ou, quando se descobre mais tarde que ela tinha um mal-entendido na actividade, ela contribui com o seu dinheiro para o mealheiro nessa altura.

Colocar objecções a algo sem apresentar uma solução custa o dobro da multa.

Se os comités de coordenação determinarem regras exactas baseadas no que se disse acima, estabelecerem as quantias das multas para as várias infracções e se *mantiverem* fiéis à sua aplicação, concretizarão muita coordenação eficaz.

E se compreenderem a diferença entre comités de administração e comités de coordenação, e operarem apenas e unicamente nesse claro entendimento, eles terão sucesso.

É isso o necessário para concretizar administração eficaz e coordenada.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 1 DE JULHO DE 82

REMIMEOGRAFAR
TODO O STAFF

N.º 41 DA SÉRIE DE KNOW-HOW DE ADMIN

COORDENAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO

A essência da administração é a COORDENAÇÃO.

A palavra "administração" implica que haja algo e algumas pessoas a quem administrar.

Um negócio, empresa, ou organização implica que estejam presentes outros e que esses outros estejam envolvidos numa actividade similar. É uma *equipa*.

Em qualquer organização, seja qual for a sua complexidade, a sua coesão mantém-se pelos propósitos comuns.

Se as diferentes partes dessa organização não são *coordenadas*, estas começam a cruzar-se umas nas linhas das outras e emaranham-se.

Com tal emaranhado não se progride em frente.

A energia de toda a organização é absorvida por ordens cruzadas, acções cruzadas e o propósito geral da actividade consegue apenas um pequeno progresso em frente, se é que há algum. Pode chamar-se a isto "ruído interno". O staff pode ser numeroso, pode parecer ocupado, mesmo frenético e, no entanto, não se consegue produção realmente feita.

Falta é COORDENAÇÃO. Os esforços de cada parte da organização não estão dirigidos e entrelaçam-se com os fluxos que alcançariam o propósito comum.

É para *ISSO* que serve o gestor.

O gestor e os seus assistentes imediatos têm de *saber* para onde vão e têm de certificar-se que cada parte da organização sabe isso e que os esforços de cada segmento individual da organização estão dedicados a levar a cabo o mesmo propósito geral.

Sem essa acção de coordenação os diferentes elementos da organização entram no emaranhado resultante, e não resultam em levar adiante o propósito geral, mas entram em confusão, irritação e desgaste nervoso.

Os elementos de coordenação são: *planeamento, conhecimento, informação, acordo* e *produção*.

Boa coordenação de esforços de equipa resulta em ARC elevado. Chama-se a isto "espírito de equipa, moral, espírito de grupo", etc. Mas o que é, de facto, é o acordo

e compreensão dentro da equipa de modo a que cada um leve a cabo o propósito geral do grupo. A confiança no grupo por cada parte individual desse grupo constroi-se com os factores acima. Disso pode-se conseguir produção significativa e compensadora.

Sem ela têm-se várias versões de catástrofe. Na organização de tipo "Ei! Tu!", a equipa de uma só estrela com todos os outros postos à margem, inactivos ou confusos. . . existem muitos aspectos de falta de coordenação.

É por causa da coordenação que existem Conselhos Executivos, Conselhos Consultivos, reuniões de staff, mini-programas para Departamentos e tudo o resto disto. É mesmo a razão de termos um organigrama.

Qualquer gestor, em qualquer nível, falhará quase de certeza se não der briefings às tropas, se não ouvir os seus pontos de vista, se não estabelecer acordo e se não programar a actividade geral que está a decorrer, e se não verificar se esse programa está a ser executado.

Um gestor em qualquer nível tem de usar as ferramentas de coordenação. De outro modo o produto da sua organização será apenas ruído.

Oh, é verdade que os grupos não desenvolvem novas ideias e que os conselhos não podem planear. Mas isto é outro assunto. Isto não significa que eles não sirvam um propósito vital. Um gestor usa-os para coordenar! Se ele omitir isto, perde a sua ferramenta mais valiosa, a forma da organização e não vai de modo nenhum conseguir quaisquer resultados duradoiros.

Uma org que não tem reuniões de Conselho Executivo, Conselho Consultivo e reuniões de staff numa base regular e não os utiliza para dar briefing e resolver desacordos e conseguir cooperação, está perdido. Vai ter por certo estatísticas baixas. Porque ninguém vai saber que raio está a acontecer e, assim, como vão eles conseguir que se faça o seu próprio trabalho? Uma resposta é separar-se e ir por si só da melhor maneira possível. E isso fragmenta o grupo e ele deixa de ser uma organização e é apenas um monte de esforços individuais.

O erro em tal caso é não coordenar!

Oh, sim, a Administração está aí para planear. Óptimo. Se está a planear isso encaminhará o propósito geral da organização, se as várias unidades da organização receberem briefings e o plano for ajustado para resolver os desacordos e se o plano é real e compreendido por um e por todos, e se eles então cooperam e produzem seguindo essas linhas, tu vais fazer progredir.

No nosso caso tudo o que estamos a fazer é vender e entregar um produto. Se fizermos isso temos um planeta. De outro modo não.

Se o vamos fazer em alguns anos ou em alguns milénios é determinado pela Administração. Ela está ou não a *coordenar*?

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 18 DE AGOSTO DE 1982R
PUBLICAÇÃO I
REVISTA A 28 DE FEVEREIRO DE 1984

REMIMEOGRAFAR
TODAS AS ORGANIZAÇÕES
TODO O PESSOAL DE ADMINISTRAÇÃO
TODOS OS EXECUTIVOS
TODO O STAFF
TODOS OS UTENTES DE COMPUTADORES

N.º 42 DA SÉRIE DE KNOW-HOW DE ADMIN
N.º 9 DA SÉRIE DE METAS
N.º 3 DA SÉRIE DE COMPUTADORES

METAS E PRODUÇÃO

Existe uma coordenação directa entre a clareza e a praticabilidade das metas de um programa e qualquer aumento nas estatísticas.

Se uma pessoa pode escrever programas simples, bons, exequíveis em assuntos que são importantes realizar, eles poderão ser cumpridos. Se o programa é pouco claro ou as metas demasiado gerais, pouco sairá daí. Não se reflecte nas estatísticas e pode até criar desordem nas linhas e parar a produção.

Por isso é *muito* importante para um executivo, e para o staff, que ele próprio seja capaz de escrever programas claros, concisos, e que o staff reconheça quando não é o caso e peça a sua correcção.

O planeamento estratégico fica bloqueado a maior parte das vezes porque a chefia média não o põe sob a forma de metas ou, se o faz, coloca metas tão pouco claras ou gerais que não podem fazer-se e não alcançam o resultado desejado.

Falhas neste campo podem custar – de facto – milhões em receitas não obtidas ou perdas reais e excesso de trabalho.

Porém neste momento entra em cena *outro* factor. O mundo tornou-se *computorizado*.

Os computadores podem manter registos das coisas e funcionar de modo a detectar coisas que, se não se fizerem, causam estragos.

Num prazo muito curto desde o momento em que escrevo, existirão computadores a nível da administração para manterem um registo das estatísticas, exigir programas e

manter-se a par da sua eficácia. O computador poderá detectar desde muito cedo os não-cumprimentos quer em escrever quer em executar os programas.

A vida será muito mais fácil porque as correcções serão reclamadas muito mais cedo e as metas más, linhas bloqueadas ou staff sobrecarregado serão detectados e remediados mais cedo, dando como resultado mais receitas, mais serviço e mais paga de staff.

Mas tudo isto dependerá de três coisas:

1. A existência e solidez do planeamento estratégico e avaliações. (Isto nunca esteve muito em dúvida).

2. A clareza com que o planeamento pode ser programado. (Isto actualmente não é nada bom).

3. A execução das metas necessárias a vários escalões e ao nível do staff. (Isto depende em grande parte do ponto 2 acima).

Para o computador, que não pode realmente pensar, uma meta é uma meta. Se não estiver feita no prazo esperado, ele apita. Se continuar a não estar feita, ele pedirá um desbloqueio.

O desbloqueio descobrirá: a) que a organização receptora da ordem não a deu ao membro de staff indicado ou correcto para a executar, b) não havia ninguém que a fizesse, c) a meta foi simplesmente negligenciada a nível do staff, ou d) a meta era impraticável na sua forma existente. A razão correcta será encontrada, a acção será tomada e o cenário geral avançará de novo.

Por isso é *muito* importante, quer uma pessoa esteja a escrever programas principais, secundários ou mini-programas, que eles sejam escritos absolutamente em política de aqui em diante.

Isto começa já, sem esperar pelos computadores, pois é válido devido ao seu próprio mérito e os Operadores de Programas estão na linha. Com os computadores continuará a haver Operadores de Programas a dirigir os programas, porém a precisão e a rapidez aumentarão de forma espantosa.

As organizações do mundo estão a ficar maiores. Têm de ser mais eficazes para também pagarem bem. E tudo isto nos leva aos pontos 1, 2 e 3 acima.

É uma coisa triste ser atingido por uma quantidade de ordens confusas e impraticáveis. É perigoso para uma pessoa, a nível do staff, porque se pode ser acusado de não-cumprimento quando não havia realmente nada de preciso que cumprir!

Portanto, a capacidade para coordenar programas e para escrever excelentes metas conformes com a política das metas é vital para nos dar a todos capacidade para trabalhar.

E quando os computadores entrarem em acção, vão saltar faíscas electrónicas por todo o lado se a política das metas não for respeitada de forma cuidada e precisa.

Por conseguinte, esta política é vital, com ou sem computadores.

AS METAS OPERACIONAIS TÊM DE AQUI EM DIANTE QUE SER ESCRITAS DE TAL FORMA QUE SEJAM FINITAS E NÃO UMA GENERALIDADE, A FIM DE SEREM PRATICÁVEIS COM PRECISÃO. Metas como "Manter as estatísticas a subir" ou "Ser amável com o João" não são praticáveis do ponto de vista do computador nem no de ninguém.

Mas, pondo de lado os computadores, aquele que cumpre a meta NÃO é um computador e se a meta for clara ele poderá fazê-la com muito mais facilidade.

Ouve o que te digo, os pontos 1, 2 e 3 acima são o ponto de arranque-ruptura da expansão ou não expansão.

Assim, toma isto em consideração.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 22 DE AGOSTO DE 1982

REMIMEOGRAFAR
TODAS AS ORGANIZAÇÕES
TODO O PESSOAL DE ADMINISTRAÇÃO
TODOS OS EXECUTIVOS
TODO O STAFF

N.º 43 DA SÉRIE DE KNOW-HOW DE ADMIN
N.º 10 DA SÉRIE DE METAS

PLANOS DE BATALHA

Um "plano de batalha" define-se como:

Uma lista de metas para o dia ou semana seguinte, que faz avançar o planeamento estratégico e maneja as acções imediatas e situações incorrectas que lhe põem obstáculos.

Algumas pessoas escrevem "planos de batalha" apenas como uma série de acções que esperam fazer no dia ou semana que começam. Isto está certo e é melhor do que nada porque dá alguma orientação às acções da pessoa. De facto, é bastante provável que alguém que não o faça complete muito menos coisas e seja muito mais importunado e "ocupado" do que quem o faz. Um planeamento ordenado do que a pessoa tenciona fazer no dia ou na semana seguinte, e depois fazê-lo, é uma excelente maneira de obter produção. Mas isto é usar o "plano de batalha" como ferramenta, de uma forma irredutível ao máximo.

Tomemos algumas definições. Em primeiro lugar, porque se chama "plano de batalha"? Parece um termo militar muito duro para aplicar ao trabalho diário de admin Eu não escolhi este termo; ele como que cresceu por si mesmo entre os executivos da Organização do Mar. Mas é um termo muito adequado.

Uma guerra é qualquer coisa que se estende por um largo período de tempo. Dela depende o destino de tudo. Uma batalha é uma coisa que ocorre numa curta unidade de tempo. Podemos perder várias batalhas e mesmo assim ganhar a guerra. Assim, uma pessoa na essência está a falar de curtos períodos de tempo quando fala de um plano de batalha.

Isto vai mais longe. Quando falamos de uma guerra, estamos a falar de uma série de acontecimentos que terão lugar durante um largo período de tempo. Nenhum general, ou mesmo capitão, ganhou alguma vez uma guerra sem fazer qualquer planeamento estratégico. Este diria respeito à condução geral da guerra ou de um sector dela. Este é o grande sector das ideias ao mais alto nível. É colocado em altas generalidades, tem propósitos definidos e aplica-se ao topo da Escala de Admin

(Ref: HCO PL de 6 de Dez. de 70, N.º 13 da Série de Pessoal, N.º 18 da Série de Organização, DESABERRAÇÃO DA TERCEIRA DINÂMICA).

Abaixo do planeamento estratégico temos o táctico. Para levar a efeito um plano estratégico temos que ter o plano dos movimentos e acções necessários para a sua realização. O planeamento táctico ocorre normalmente mais abaixo no organigrama num exército, e é usado em geral para implementar o planeamento estratégico. O planeamento táctico pode descer até pormenores como "O soldado João deverá ter a sua metralhadora apontada para o maciço de árvores 10 e disparar se alguma coisa se mover ali" .

"A chefia média" – desde os chefes de regimento até abaixo aos cabos, são abrangidos por este termo – tem a seu cargo a implementação do planeamento estratégico.

O corpo de planeamento superior concebe um plano estratégico. A chefia média transforma este plano estratégico em ordens tácticas. Faz isto numa base de longo prazo e numa base de curto prazo. Quando chegas à base de curto prazo tens os planos de batalha.

Um plano de batalha significa portanto transformar o plano estratégico em metas exactas, praticáveis, que são em seguida executadas em termos de movimento e acção, para o período imediato em que se trabalha. Assim se obtém uma situação em que um bom plano estratégico, transformado em boas metas tácticas e em seguida executado, resulta em progresso. Bastantes sequências destas levadas a cabo com sucesso dão-nos a guerra.

Isto deve dar-te um bom entendimento do que é realmente um plano de batalha. É a lista de metas a serem executadas no futuro próximo, a curto prazo, as quais irão implementar e pôr em prática uma parte do plano estratégico.

Podemos portanto ver que a administração está a dar o seu melhor quando existe um plano estratégico e este é conhecido pelo menos até ao nível dos planeadores tácticos. E os planeadores tácticos são simplesmente as pessoas que põem os planos estratégicos em metas, que são em seguida tornadas conhecidas e executadas desde a chefia média até abaixo. Esta é uma gestão muito bem sucedida quando é feita.

É claro que o valor de qualquer evolução depende da solidez do plano estratégico.

Porém, o plano estratégico depende da redacção de programas e projectos sob a forma de metas que sejam praticáveis com os recursos disponíveis.

Aquilo a que chamamos "cumprimento" é na realidade uma meta alcançada. A pessoa que cumpre a meta pode não estar consciente do plano estratégico geral ou de como ela própria se encaixa nele, mas asseguro-te que é na verdade uma gestão muito medíocre aquela cujas metas não implementam *todas*, de uma forma ou de outra, o plano estratégico geral.

Quando falamos de coordenação (Ref: HCO PL de 1 de Julho de 82, N.º 1 da Série de Know-How de Admin, COORDENAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO), estamos realmente a falar de conceber ou supervisionar um plano estratégico na sua versão táctica, e nos escalões inferiores, de coordenar a acção daqueles que fazem as coisas

concretas, necessárias para o pôr em prática, para que todas elas se alinhem na mesma direcção.

Tudo isto vem sob o cabeçalho de *alinhamento*. Como exemplo, se pusesses um certo número de pessoas numa grande sala, voltadas em diversas direcções, e de repente lhes gritasses que começassem a correr, elas iriam, é claro, esbarrar umas com as outras e terias uma confusão completa. Este é o quadro que temos quando o planeamento estratégico não é transformado em planeamento táctico ordenado e não é executado com base nesse sistema. Estas pessoas que correm na sala poderiam ficar muito ocupadas, até mesmo frenéticas, e poderíamos dizer que elas estavam a trabalhar e a produzir, mas isso seria certamente uma enorme mentira. As suas acções não estariam coordenadas. Agora, se tomássemos essas mesmas pessoas na mesma sala, e as puséssemos a fazer qualquer coisa útil, como limpar a sala, estaríamos a tratar com acções específicas praticadas por indivíduos específicos e que teriam que ver com vassouras e esfregões – quem os iria buscar, quem esvaziava o lixo, e assim por diante. O plano estratégico de "Preparar a sala para a convenção" foi transformado num plano táctico que diz exactamente quem faz o quê e onde. Esse seria o plano táctico. O resultado seria uma sala limpa e pronta para a convenção.

Porém "Limpar a sala para a convenção", por simples exame, pode ver-se que representa apenas uma pequena parte de um plano estratégico geral. Por outras palavras, o plano estratégico propriamente dito tem que ser decomposto em sectores mais pequenos.

Podemos ver então que poderia existir um plano de batalha para o ED ou CO de uma organização, o qual conteria um certo número de elementos que seriam, por sua vez, entregues a sub-executivos que escreveriam planos de batalha para os seus sectores, que seriam muito mais específicos. Deste modo temos uma escala de gradiente partindo do grande plano geral, decompondo-o em segmentos e estes segmentos decompostos ainda mais.

O teste de tudo isto é se resulta ou não em realizações valiosas que fazem avançar o plano estratégico geral.

Se compreendeste tudo o que acima disse (seria bom que o fizesses em plasticina) terás dominado os elementos da coordenação.

A praticabilidade entra num tal planeamento. Esta depende dos recursos disponíveis. Assim, um certo número de metas e planos de batalha, para uma organização em expansão ou a tentar executar grandes projectos, deve incluir planeamento organizacional, metas e planos de batalha de forma a que a organização se mantenha coesa enquanto se expande.

Escreve-se um plano de batalha, não na base de "Que irei fazer amanhã?" ou "Que farei na próxima semana?" (o que está bem à sua maneira e é melhor do que nada), mas na pergunta geral, "Que acções exactas tenho que fazer para pôr em prática este plano estratégico, de forma a atingir os resultados necessários a esta fase do plano estratégico, dentro dos limites dos recursos disponíveis?" Então ter-se-á um plano de batalha para o dia ou para a semana seguinte.

Existe uma coisa para a qual temos que estar alerta ao redigir planos de batalha. Uma pessoa pode escrever uma grande quantidade de metas que pouco ou nada

tenham que ver com o plano estratégico, e que mantenham as pessoas terrivelmente ocupadas sem realizar qualquer parte do plano estratégico geral. Desta forma, um plano de batalha pode tornar-se um risco, porque não está a fazer progredir qualquer plano estratégico geral e não está a pôr em prática qualquer objectivo táctico.

Portanto, o que é um "plano de batalha"? São as metas praticáveis em forma escrita que realizam uma parte desejável de um plano estratégico geral.

Quando falamos de "mini-programas" numa organização, estamos na realidade a falar de pequenos planos de batalha aos níveis tácticos mais baixos. Estes devem ser baseados num plano táctico da chefia média, o qual por seu turno tem que se basear no plano estratégico.

A compreensão e o uso competente do estabelecimento de metas nos planos de batalha são vitais para as realizações gerais que elevam a produção, as receitas, a entrega e qualquer outra coisa que constitua um fim desejável.

É um teste a um executivo, se ele é ou não capaz de redigir planos de batalha de forma competente e em seguida fazer com que se executem.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 30 DE NOVEMBRO DE 1982

REMIMEOGRAFAR
TODAS AS ORGANIZAÇÕES
TODOS OS EXECUTIVOS
HATS DE FBO
HATS DE D/FBO

N.º 44 DA SÉRIE DE KNOW-HOW DE ADMIN
N.º 43 DA SÉRIE DE ORGANIZAÇÃO
N.º 44 DA SÉRIE DO OFICIAL DE ESTABELECIMENTO
N.º 32 DA SÉRIE DE FINANÇAS

O ADJUNTO DO CO OU ADJUNTO DO ED PARA ENTREGA E INTERCÂMBIO

Referências:

HCO PL	9 Ago. 79R II Rev. 19.11.79	N.º 38 da Série de Know-How de Admin N.º 39 da Série de Organização N.º 37 da Série do Oficial de Estabelecimento OFICIAL DE PRODUTO DE SERVIÇO
HCO PL	10 Set. 82	N.º 28 da Série de Finanças INTERCÂMBIO, RECEITAS DA ORG E PAGA DO STAFF
HCO PL	29 Jan. 71	N.º 1 da Série de Finanças OFICIAIS BANCÁRIOS DE FLAG
HCO PL	10 Mar. 71R I Rev. 27.10.82	N.º 5 da Série de Finanças HAT DE FBO
HCO PL	27 Jul. 82R Rev. 20.9.82	N.º 25 da Série de Finanças ADJUNTO DO FBO PARA MARKETING DOS RECURSOS DA ORGANIZAÇÃO PARA INTERCÂMBIO (D/FBO PARA MORE)
HCO PL	3 Set. 82	N.º 27 da Série de Finanças ADJUNTO DO FBO PARA MARKETING DOS RECURSOS DA ORGANIZAÇÃO PARA INTERCÂMBIO (D/FBO PARA MORE), PROPÓSITO

(NOTA: O piloto para este posto foi longo e próspero: foi o PO de FCCI [Flag Case, Course, Internship Product Officer – Oficial de Produto de Casos, Cursos e Cursos de Estágio de Flag] cujos deveres foram tratados nas famosas ED Bulldozer publicadas para Flag. Porém, o PO de FCCI também cobre o posto agora chamado D/FBO para MORE [D/FBO for Marketing de Org Resources for Exchange – D/FBO para Marketing dos Recursos da Organização para Intercâmbio]. Sem este posto desempenhado de uma forma eficaz, FSO – a Org de Serviços de Flag – desmorona e qualquer descida nas suas estatísticas é imediatamente rasteada ao não funcionamento do posto de PO de FCCI. O posto uma vez

funcionou bem no Gabinete do Capitão de Staff e funcionou menos bem no Gabinete do CO FSO. Por conseguinte, o posto de D/CO [ou D/ED] para Entrega e Intercâmbio é posto em estreita ligação com a forte e poderosa Rede do Gabinete de Finanças Internacional, embora permaneça sob a autoridade do CO ou ED da organização).

O Oficial de Produto de Serviço em qualquer organização deveria ter o estatuto de D/CO ou de D/ED.

A sua função-chave é certificar-se de que a organização opera ao mais alto nível de intercâmbio. (Referência: HCO PL 10 de Setembro de 82, N.º 28 da Série de Finanças, INTERCÂMBIO, RECEITAS DA ORG E PAGA DO STAFF).

Por conseguinte, o seu posto é agora intitulado D/CO (ou D/ED) para Entrega e Intercâmbio, e está localizado no Gabinete do CO/ED, Departamento 19, de todas as organizações de Classe IV e das organizações da Organização do Mar.

Ele é a ponte entre o D/FBO para MORE e o FBO.

Isto cria um fluxo:

Tens o D/FBO que activa o negócio certificando-se de que o público se torna consciente dos produtos e serviços da organização, e conduz mais negócio à org do que o que ela pode desperdiçar.

O D/CO (ou D/ED) para Entrega e Intercâmbio assegura-se de que este público é INSCRITO e SERVIDO. Ele é um oficial de produto que nomeia, deseja e consegue que a promoção, vendas, call-in, a própria entrega e reinscrição tenham lugar.

O FBO, então, ocupa-se da solvência da org assegurando-se de que as receitas são maiores do que as despesas, que a produção é correctamente financiada, que o staff é bem pago pela sua produção e que Flag é recompensada pela boa administração da organização. E tudo isto faz com que seja possível para a organização expandir e entregar um maior volume.

O fluxo vai desde o público (D/FBO) a ⟶ toda a linha de inscrição e serviço (D/CO ou D/ED para Entrega e Intercâmbio) a ⟶ solvência e volume (FBO).

É esta disposição inacreditavelmente funcional que leva uma organização a subir firmemente as condições de intercâmbio. (Referência: HCO PL de 10 de Setembro de 82, N.º 28 da Série de Finanças, INTERCÂMBIO, RECEITAS DA ORG E PAGA DO STAFF).

Mas a linha fractura-se onde não há nenhum D/CO ou D/ED para Entrega e Intercâmbio em posto. E onde se fractura de uma forma mais precisa e ruinosa é na área de CALL-IN.

Se a pessoa quer que o call-in ocorra e que o intercâmbio com o seu público seja mantido, o único modo para fazer isto e também ampliar a organização, é colocar um D/CO ou D/ED para Entrega e Intercâmbio, e pô-lo em funcionamento.

O interesse público pode ser inflamado, o público pode estar a mostrar interesse e estar a pagar bens ou serviços quer parcialmente quer por completo, mas se os bens e serviços não estão a ser entregues por completo o fluxo está quebrado e a organização está apenas numa condição de intercâmbio parcial. Entrega completa significa fazer call-in à pessoa para que o serviço POSSA ser entregue. Deste modo a organização mantém "intercâmbio justo" com todos os elementos do público nas suas linhas.

Assim, a resposta para qualquer organização que permanece numa condição de intercâmbio só parcial, ou uma organização que está EM QUALQUER LUGAR abaixo da quarta condição de intercâmbio – intercâmbio em abundância – é colocar um D/CO ou D/ED para Entrega e Intercâmbio imediatamente e ontem, e sem rapinar nenhum posto vital.

A primeira e primária função do D/CO (ou D/ED) para Entrega e Intercâmbio é CALL-IN, e isto significa que ele pessoalmente faz call-in sem ajuda de ninguém. Com as próprias mãos e voz, começa a chamar as pessoas que fizeram pagamentos totais e parciais. Call-in é o seu primeiro dever e quando conseguiu que isto funcione, coloca um Oficial de Call-in para assumir o hat que ele já começou e expande-se então nas outras funções do seu posto de D/CO ou D/ED para Entrega e Intercâmbio, como tratado na HCO PL de 9 de Agosto de 79R II, OFICIAL DE PRODUTO DE SERVIÇO. Mas ele, EM PRIMEIRO LUGAR e PESSOALMENTE, e POR SI PRÓPRIO, faz com que o call-in esteja a ter lugar e que o intercâmbio tenha lugar imediatamente.

O que está envolvido aqui é o princípio administrativo de que para se conseguir que se faça qualquer coisa de modo a ser uma função em expansão, dás essa coisa a alguém e dizes-lhe que a amplie.

Um CO ou ED, cuja responsabilidade é ver que as funções principais da organização se fazem, também usa o hat de planeamento e de coordenação em relação a toda a actividade da organização. Se ele vai pôr as coisas a andar para a frente ele precisa de delegar alguma desta responsabilidade. Ele precisa de um adjunto – o Adjunto do CO (ou D/ED) para Entrega e Intercâmbio – e o adjunto precisa de autoridade e poderio para se assegurar de que, através de promoção, vendas, call-in, entrega e reinscrição, os produtos principais da organização sejam produzidos.

Preencher este posto com uma pessoa competente permite ao ED usar completamente o seu hat de planeamento e de coordenação, e possibilita que o fluxo de D/FBO para D/CO ou de D/ED para Entrega e Intercâmbio para o FBO tenha lugar.

Como algumas organizações em tempos recentes sofreram tanto supressão externa como interna quanto ao tema de call-in às pessoas e de lhes dar serviço, entrega-se ao D/CO (ou D/ED) para Entrega e Intercâmbio os poderes adicionais de comunicação imediata para o Gabinete de Finanças Internacional e a Rede do Inspector Geral, sem vias, para informar e obter ajuda para resolver situações internas e externas em organizações, que inibem supressivamente o call-in, a entrega ou a expansão, quer através de falta de atenção, quer de recusas para colocar postos vitais, negligência ou recusas em contactar ou fazer call-in às pessoas interessadas, roubo dos prospectos ou negócio da organização, ou rapinagem à ganância, a fim de assegurar a execução

próspera dos seus deveres e a expansão da organização. Um formulário para tal relatório será facilitado, mas a ausência de um

formulário ou de provisão de tais formulários não devem inibir tais relatórios.

Esta É a combinação vitoriosa pela qual uma organização sobe para "intercâmbio justo" com todo o seu público, e daí até ao nível mais alto de intercâmbio.

E isto é o mais alto nível de intercâmbio, para o qual aponta toda a actividade do D/CO ou D/ED para Entrega e Intercâmbio – intercâmbio em abundância!

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 29 DE DEZEMBRO DE 1982RA
PUBLICAÇÃO II
REVISTA A 21 DE JANEIRO DE 1991

REMIMEOGRAFAR
TODAS AS ORGS
TODOS OS EXEC
TODO O STAFF
DE ADMINISTRAÇÃO

N.º 45 DA SÉRIE DE KNOW-HOW DE ADMIN
N.º 24 DA SÉRIE DO EXECUTIVO
N.º 45 DA SÉRIE DE ORGANIZAÇÃO
N.º 45 DA SÉRIE DO OFICIAL DE ESTABELECIMENTO

AS FERRAMENTAS DE GESTÃO

Referências:

HCO PL	11 Abr. 70 I	TECH DE TERCEIRA DINÂMICA
HCO PL	28 Julho 72	N.º 16 da Série do Executivo N.º 32 da Série de Organização N.º 26 da Série do Oficial de Estabelecimento ESTABELECER, MANTER A FORMA DA ORG
HCO PL	1 Julho 82	N.º 41 da Série de Know-How de Admin COORDENAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO

Há uma simplicidade em dirigir eficazmente. Começa com as bases da administração.

Embora possa parecer a algumas pessoas que assim é, a administração bem sucedida não é uma actividade muito complicada e esotérica. Contudo, tal como um auditor ou um C/S têm que conhecer e ser capazes de usar as ferramentas da Tech de Primeira Dinâmica para manejar casos, a fim de alcançar resultados exactos e standard em todas as pessoas sem excepção, assim também um executivo ou director deve conhecer e ser capaz de utilizar as ferramentas exactas da Tech de Terceira Dinâmica para manejar grupos e obter resultados bem sucedidos e exactos em todos os casos.

Dentro da riqueza de dados de Tech de Terceira Dinâmica contidos nas Cartas de Política do HCO, nos Volumes do OEC, nas palestras gravadas e livros sobre o assunto, existem certas *ferramentas* específicas, definidas, que um gestor usa. Estas são as ferramentas de gestão.

A diferença entre a administração brilhante e medíocre ou inexistente, em qualquer nível, reside em:

1. Saber quais são as *ferramentas* de gestão e

2. Saber como usá-las.

Muitas pessoas não têm consciência de que, tal como um carpinteiro ou qualquer outro operário, um gestor utiliza *ferramentas* específicas e exactas. Assim, vemos

pessoas aqui e ali, que estão a fazer o equivalente a utilizar o cabo do escopro para cravar pregos em betão que ainda não está seco.

É uma falha comum encontrar operários inexperientes a usar as suas ferramentas de uma forma errada, ou não as usar em absoluto. Fazem um avanço quando descobrem para que servem as ferramentas específicas.

Podemos ver isto em pessoas que não sabem misturar som ou não se podem tornar técnicos de mistura. Sentam-se com todos aqueles botões na sua frente, estendem a mão e agarram este botão ou aquele, esperando esperançosamente que alguma coisa aconteça ao som. E no entanto cada componente que têm na sua frente é uma ferramenta exacta que faz ao som alguma coisa precisa!

Há muitas comparações que poderíamos fazer, mas a questão é que as pessoas em posições de administração têm à sua disposição, em Dianética e Cientologia, *ferramentas* precisas que acontece serem de longe as melhores ferramentas que já existiram neste planeta.

Podemos ter muito boas pessoas em postos de administração que no entanto se podem afundar se não conhecerem e aplicarem as ferramentas de gestão.

Mas se estas não forem especificadas como ferramentas exactas, pode não se ver a simplicidade das coisas.

ESCALÕES DE ADMINISTRAÇÃO

Ao operar, como o faz, num cenário em expansão, Cientologia viu-se na necessidade de ter e usar vários escalões de administração.

Há algum tempo que temos chefes de divisão nas organizações e, acima deles, o Conselho Executivo, dirigido pelo CO ou ED da org.

Acima do nível das organizações de serviços temos a administração intermédia e ainda acima desta temos o Estrato Executivo Superior da administração. Cada um destes escalões tem de conhecer as ferramentas de gestão e o modo de as usar.

O OEC (Curso de Executivo de Org) e o FEBC (Curso de Instrução de Flag para Executivos) há muito foram estabelecidos como os cursos essenciais para treinar executivos ao nível das organizações de serviços e níveis superiores.

Estes cursos e os Volumes do OEC e das Séries de Gestão em que se baseiam, ensinam a forma da org e o modo de usar as partes, postos e funções que vão constituir o todo. Dão-nos executivos que sabem utilizar correctamente o staff, os postos e os deveres que lhes foram atribuídos. Chamamos a isto "saber tocar piano" –é uma questão de saber em que tecla carregar, quando e quais as combinações de teclas a fazer para produzir um resultado desejado. (Referência: HCO PL de 28 de Julho de 72, ESTABELECER, MANTER A FORMA DA ORG). Por outras palavras, é uma questão de conhecer e usar as ferramentas. Os cursos de OEC e FEBC ensinam estes dados e muitos, muitos mais.

Enquanto escrevo a presente há numerosos graduados de OEC e FEBC, e mais estão a formar-se, e serão necessários milhares mais para manejar a taxa de expansão actual.

Entretanto um executivo, em qualquer nível e qualquer que seja o seu treino, precisa de conhecer e usar as suas ferramentas de gestão DE IMEDIATO, se quer funcionar em absoluto.

Um chefe de divisão tem que saber "tocar piano" dentro da sua divisão.

Os postos de CO ou ED, Imediato, Supercargo, Sec. Exec. da Org, e Sec. Exec. do HCO requerem executivos que sejam capazes de "tocar piano" nas divisões de toda a org e de usar correctamente os hats e postos e funções para obterem produção imediata da org como um todo.

Na administração média está-se a manejar não uma função nem apenas uma org, mas muitas organizações e as suas funções, o que exige que se saiba "tocar piano" a esse nível.

E no Estrato Executivo Superior da Administração, entramos na necessidade vital de "saber tocar piano" numa esfera muito mais vasta, usando todo o alcance das ferramentas de gestão, e usando-as com muita perícia. A pessoa pode estar a usar as mesmas ferramentas que as camadas inferiores de administração, mas requer-se um nível mais elevado de perícia, visto que os nossos planos, decisões e acções influenciam áreas muito, muito mais vastas.

O que ocasionou isto foi a rápida expansão de Cientologia para zonas mais extensas de responsabilidade e, consequentemente, de maior responsabilidade, com o resultante aumento de tráfego. Isto tem naturalmente de ser manejado aumentando a eficiência. O que ela fez, com efeito, foi empurrar algumas pessoas do estatuto de administração de nível inferior para o estatuto de administração de nível superior, necessariamente. Sem se aperceberem, alguns executivos têm vindo a subir os degraus de estatuto em termos de influência e zonas de controle. E só podem subir até certo ponto sem serem extremamente precisos no seu uso das ferramentas. Depois disso, sem esta precisão adquirida, eles afundam-se.

A resposta evidente a tudo isto é o programa de treino de executivo, que dá hatting instantâneo a executivos sobre as ferramentas fundamentais de gestão e proporciona guias de estudo de Estatuto de Gestão, por intermédio das quais um executivo ou administrador eleva o seu estatuto *tornando-se cada vez mais perito nestas e numa gama ainda mais vasta de ferramentas*. E um programa assim foi agora desenvolvido!

GUIAS DE ESTUDO DE ESTATUTO DE GESTÃO

O novo programa de treino de executivos consiste em três níveis de estatutos.

Estes níveis serão cobertos por uma série de guias de estudo de Estatuto de Gestão.

A guia de estudo do Estatuto Um de Gestão tem o requisito de Estatuto II de Staff. *Dá hatting instantâneo* a um executivo relativamente às ferramentas básicas de gestão, tais como:

Escala de Admin, política de metas, planos estratégicos, programas, linhas específicas e terminais da org, organigramas, comunicados e telexes, estatísticas e gráficos,

condições, hats e hatting, arquivos, folders de pessoal, folders de ética, etc. Cada um é uma ferramenta específica.

A guia de estudo do Estatuto Dois de Gestão (com requisito de OEC) consiste na revisão profunda das ferramentas básicas de gestão e no estudo das ferramentas de gestão de nível superior, que incluem:

Sondagens, PR, pilotos, revisão do desempenho no passado, economia geral, sistemas financeiros, contabilização de custos, controle das organizações por meio das redes, indicadores de admin, moral, leis, boa vontade, intercâmbio, missões (missões de Acção), gestão económica e gestão por dinâmicas.

A guia de estudo do Estatuto Três de Gestão (com requisito de FEBC) seria uma revisão mais profunda das ferramentas de gestão de níveis básico *e* superior, além do treino nos doze ingredientes da expansão nos quais opera o Estrato Executivo Superior.

Até um graduado em OEC ou em FEBC faria as guias de estudo, pois quando sai do OEC ou do FEBC, nas nuvens, é necessária a guia de estudo de Gestão para o trazer de volta à terra e dizer-lhe que está a lidar com ferramentas que são ferramentas muito definidas.

O que se comunica aos executivos por meio destas guias de estudo é que eles têm ferramentas, o que são ferramentas exactamente, e que eles têm de as usar.

NÍVEIS DO ESTATUTO DE EXECUTIVO

Um gestor tem de satisfazer exigências específicas para atingir cada um dos três níveis do Estatuto de Executivo.

Avançando gradualmente por estes níveis de estatuto, um gestor não só se torna mais competente a manejar uma org, qualquer org, mas fica completamente qualificado para trabalhar nos escalões médios ou superiores de administração.

Os níveis do Estatuto de Executivo são:

1. ESTATUTO UM DE EXECUTIVO: Neste nível a pessoa é simplesmente colocada de repente em posto, as ferramentas básicas de gestão são-lhe postas nas mãos por meio de uma breve guia de estudo, zás-trás-pás do Estatuto Um de Gestão e ele dá conta do recado.

2. ESTATUTO DOIS DE EXECUTIVO: Para se obter um diploma neste nível, deve-se ter completado o OEC, feito a guia de estudo do Estatuto Dois de Gestão e ter um historial de produção adequado.

3. ESTATUTO TRÊS DE EXECUTIVO: Para se obter um diploma deste nível tem que se ter completado o FEBC, feito a guia de estudo do Estatuto Três de Gestão e ter um historial de produção comprovado.

Quando os passos para certificação do Estatuto de Executivo estiverem completados, o executivo deve apresentar as provas adequadas disso à Divisão de Qualificações. Depois da verificação das provas, é-lhe concedido o diploma de Estatuto de Executivo adequado.

Pela aplicação destes níveis de Estatuto de Executivo, os executivos em níveis de administração puderam ver os executivos que tinham (ou não tinham). A designação "ES I (Estatuto I de Executivo) dir-lhes-ia imediatamente com que estavam a lidar, etc. E também, do ponto de vista do indivíduo, ele saberia onde tinha de ir para obter classificação de nível superior.

Uma vez emitidas estas guias de estudo do Estatuto de Gestão, o pessoal administrativo médio e central não deve receber a paga completa nem ter direito a bónus enquanto não tiver completado a guia de estudo do Estatuto Um de Gestão, pois não trabalharão eficientemente até terem feito isto.

ESTATUTOS DE EXECUTIVO E ESTATUTOS DE STAFF

Os níveis do Estatuto de Executivo não substituem o treino do Estatuto de Staff. Todos os membros de staff e executivos têm programas e sobem nos Estatutos de Staff, a fim de terem uma melhor ideia da org como org; estes níveis também são indicativos do treino e experiência de um membro de staff e mostram o seu direito a promoção.

Um executivo deve atingir o Estatuto Um de Executivo completando a guia de estudo do Estatuto Um de Gestão logo que possível depois de assumir o posto, de maneira a dispor das ferramentas de gestão para aplicação imediata.

Quando um executivo atinge o Estatuto VI de Staff (graduado no Curso de Executivo de Organização), ele pode atingir o Estatuto Dois de Executivo preenchendo as exigências acima mencionadas. Um graduado no FEBC atinge o Estatuto Três de Executivo de maneira semelhante,

RESUMO

Com a publicação das novas guias de estudo dos Estatutos de Gestão existirão níveis de treino precisos e por gradiente para todos os escalões da administração, comparáveis aos níveis de treino precisos e em gradiente requeridos em todos os escalões de entrega técnica.

Uma combinação invencível!

Encontramo-nos no fim com gestores completamente familiarizados com as suas ferramentas exactas, com o A-B-C da técnica de gestão na ponta da língua, e sabendo "tocar piano" eficazmente em toda uma org, um continente ou um planeta!

Por conseguinte, a resposta à expansão actual é uma acção orientada para gerar ainda mais expansão. E esse é o único caminho a seguir!

Começa pelas ferramentas básicas de gestão.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

Revisão assistida por
Compilações e Pesquisas
Técnicas de LRH

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 5 DE JANEIRO DE 1983

REMIMEOGRAFAR
TODAS AS ORGANIZAÇÕES
TODOS OS FOLO
TODAS AS UNIDADES DE ADMINISTRAÇÃO
TODOS OS EXECUTIVOS

N.º 46 DA SÉRIE DE KNOW-HOW DE ADMIN
PLANEAMENTO ESTRATÉGICO

Referências:

HCO PL	22 Ago. 82	N.º 43 da Série de Know-How de Admin N.º 10 da Série de Metas PLANOS DE BATALHA
HCO PL	1 Jul. 82	N.º 41 da Série de Know-How de Admin COORDENAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO
HCO PL	18 Ago. 82 I	N.º 42 da Série de Know-How de Admin N.º 9 da Série de Metas N.º 3 da Série de Computadores METAS E PRODUÇÃO
HCO PL	29 Dez. 82 II	N.º 45 da Série de Know-How de Admin N.º 24 da Série do Executivo N.º 45 da Série de Organização N.º 45 da Série do Oficial de Estabelecimento AS FERRAMENTAS DE GESTÃO
HCO PL	9 Jan. 83 II	N.º 47 da Série de Know-How de Admin LISTA DE VERIFICAÇÃO PARA UM PLANO ESTRATÉGICO

O que é o planeamento estratégico?

Se bem que já tenha sido descrito com certos pormenores na HCO PL de 22 de Agosto de 82, PLANOS DE BATALHA, o planeamento estratégico é de importância tão vital no esquema das coisas, que merece mais ênfase e um estudo aprofundado pelas pessoas que dele são responsáveis. Vamos pois examinar mais aprofundadamente o planeamento estratégico, tanto quanto à sua definição e uso como na sua relação com outros aspectos de administração.

PLANEAMENTO ESTRATÉGICO – O QUE É?

O termo "ESTRATÉGIA" deriva das palavras gregas:

stratêgos, que significa "geral",

stratos, que significa "exército",

agein, que significa "liderar".

ESTRATÉGIA, portanto, segundo a definição de dicionário, refere-se a um plano para a condução geral de uma guerra ou um sector da mesma.

Por extensão, também veio a significar um plano para a hábil condução geral de um vasto campo de operações, ou de um sector dessas operações, para a realização de uma meta ou resultado específicos.

Isto é planeamento feito ao nível dos escalões superiores, visto que, para ser eficaz, tem que ser concebido a partir de uma visão geral da situação geral existente.

É uma declaração dos planos cujo desígnio é realizar um vasto objectivo e, inerente à sua definição está a ideia de um uso inteligente dos recursos ou manobras para superar o inimigo ou triunfar sobre os obstáculos existentes que impedem o alcançar do objectivo.

É a estratégia central, concebida ao mais alto nível, que, como um guarda-chuva, cobre as actividades dos escalões que lhe são inferiores.

Isto diz-nos o que é o planeamento estratégico.

O QUE ELE FAZ

O que o planeamento estratégico faz é fornecer directrizes para as actividades de todos os escalões inferiores. Todos os planos tácticos, programas e projectos a serem levados a efeito pelos escalões inferiores para alcançar o objectivo decorrem do plano estratégico superior. Este é o plano geral com o qual tudo o mais é coordenado.

Isto dá-nos uma visão clara da razão pela qual o planeamento estratégico é importante de uma forma tão vital e porque deve ser feito pelo corpo do nível superior de planeamento, para a administração ser eficaz e bem sucedida.

O que acontece se falta o planeamento estratégico? Bem, o que acontece na condução de uma guerra se não se estabelece um plano estratégico?

As tropas chave podem ser deixadas com os flancos expostos e sem apoio em áreas vitais, enquanto outras tropas travam batalhas sem finalidade em posições menores. Os víveres e munições podem ser transportados para áreas erradas ou não ser sequer enviados. Conflitos de ordens, linhas e manobras obstruídas, recursos desperdiçados e batalhas perdidas serão os resultados. Quando há falta de um plano, não há coordenação e o cenário é de dispersão e confusão. Em resumo, um desastre.

Que diferença entre isto e um impulso forte, para diante, coordenado, positivo, no sentido de alcançar o objectivo!

Se transpusermos tudo isto para a nossa própria actividade, teremos uma visão ainda mais clara do motivo por que o planeamento estratégico deve ser feito nos níveis superiores de administração. A palavra-chave aqui é “feito”. Não pode ser negligenciado ou posto de parte. Não se pode *presumir* que está feito. O planeamento estratégico tem que ser feito e afirmado e dado a conhecer pelo menos aos níveis imediatamente inferiores de administração para que a coordenação e o estabelecimento de metas correctas possam ter lugar.

Um plano estratégico começa pela observação de uma situação a ser manejada ou de uma meta a atingir.

Traz sempre consigo uma afirmação do propósito ou propósitos definidos a alcançar.

Logo que o propósito foi estabelecido, é possível fazer derivar dele vários planeamentos estratégicos.

O planeamento estratégico é na verdade uma forma muito mais elevada de "ideia brilhante". (Ref: HCO PL de 17 de Fevereiro de 72, N.º 23 da Série sobre Dados, FORMATO APROPRIADO E ACÇÃO CORRECTA).

De facto, PODE DIZER-SE QUE ESTRATÉGIA É A FORMA COMO SE VAI VERDADEIRA, EFECTIVA E RAPIDAMENTE FAZER MANIFESTAR UM PROPÓSITO E AVANÇAR NO UNIVERSO FÍSICO REAL, COM VELOCIDADE E SEM FALHAS.

Alguns planeamentos estratégicos são na verdade o resultado de avaliações sucintas feitas ao cenário alargado em geral.

Qualquer plano estratégico pode incluir uma quantidade de acções importantes, requeridas por um ou mais sectores diferentes para que o propósito seja alcançado. Estas são expressas em termos muito gerais porque são afirmações do plano geral inicial que foi traçado. Delas podem-se derivar planos tácticos. Mas todas estas coisas têm que se coadunar.

EXEMPLO:

Situação: A Companhia de Papel ABC, embora continue a produzir a sua linha de produtos de papel que anteriormente era bem sucedida, continua também a concentrar-se unicamente na sua clientela regular já estabelecida, ao passo que negligencia uma quantidade de público potencial. A companhia está rapidamente a ir à falência e a perder os seus executivos a favor de outras companhias com "mais oportunidades de expansão".

Propósito: Colocar aí uma companhia de papel plenamente desenvolvida que alcança todo o seu público potencial com vista a vendas em volume dos produtos existentes e novos, enquanto continua também a servir a sua clientela regular e lhe vende em volume, restabelecendo assim a solvência da companhia e criando uma reputação de empresa lucrativa, moderna, eficiente e com possibilidades de expansão.

Plano Estratégico: O plano estratégico, baseado na situação e no propósito estabelecido, poderia ser algo como isto:

1. A acção mais imediata e vital, necessária para parar as perdas (sem interromper quaisquer negócios em curso nem destabelecer qualquer outra unidade) será criar e pôr a funcionar uma nova unidade de vendas (ao lado da que já existe) que terá como primeira prioridade o desenvolvimento imediato de novos clientes para a linha de produtos actual entre: a) distribuidores retalhistas de papel, b) distribuidores de papel por atacado, e c) encomendas directas por correio. Terão que se procurar vendedores experientes e honestos para chefiar cada uma destas secções, e terão que se localizar mais vendedores

profissionais em quantidade. Podem-se obter os seus serviços por uma quantia inicial muita baixa, e eles podem ganhar a maior parte do seu dinheiro em comissões. Esta operação pode então ser alargada a áreas mais vastas utilizando directores distritais, vendedores para formar outros vendedores e até mesmo vendedores que vão de porta em porta. Como parte deste plano terá que se elaborar o sistema de comissões, estojos de venda de pacotes, a promoção e a publicidade. Pôr isto a funcionar numa base imediata aumentará as vendas e afastará as perdas, e muito em breve fará expandir a companhia até ao campo dos lucros astronómicos.

2. Enquanto a acção imediata para manter o estado das coisas passa a estar dentro, as vendas e serviço actuais aos clientes devem ser mantidos. Ao mesmo tempo, é preciso rever as vendas e os historiais de produção do pessoal existente, bem como contabilizar minuciosamente os registos da companhia para se descobrir de onde vêm as perdas. Devem-se separar quaisquer pesos mortos e reter as pessoas produtivas. Caso se descubram desfalques ou quaisquer irregularidades financeiras, isso terá que ser manejado com a acção legal apropriada. Por outras palavras, a empresa corrente tem que ser totalmente revista e depurada, e a produção tem não só que ser mantida como aumentada o mais possível, com metas de produção fixadas e alcançadas.

3. Tem que se estabelecer um programa pelo qual se façam sondagens a todo o público para se apurar que novos produtos de papel o público quer ou comprará. Baseada no resultado destas sondagens, toda uma nova linha de produtos de papel (em suplemento à velha linha estabelecida) pode então ser desenvolvida, produzida, promovida e largamente vendida. O programa para estabelecer a nova linha de produtos terá que cobrir o financiamento, o organigrama da nova unidade de produção (incluindo executivos honestos, designers competentes e quaisquer operários adicionais necessários) bem como quaisquer máquinas ou equipamentos suplementares requeridos. Também precisará de incluir um vasto PR, promoção e campanhas de vendas que impulsionem os novos produtos bem como os antigos, para que haja um grande volume de vendas de ambos. Inerente a este plano estaria uma campanha de promoção da imagem da companhia como pioneira no campo dos novos produtos de papel e oferecendo oportunidades a executivos virados para a expansão.

Um tal plano estratégico não só corrigiria uma má situação, mas dar-lhe-ia uma volta até a transformar num cenário de altos lucros e expansão para o futuro de toda a companhia.

O que tentamos realizar é tirar o cenário de dificuldades e expandi-lo até um tremendo nível de viabilidade.

A partir deste plano estratégico, seria feito o planeamento táctico, tomando as metas estratégicas gerais e decompondo-as em doingnesses precisas e com metas exactas, que executarão o plano estratégico.

Teríamos muitas pessoas a trabalhar nisto e seria essencial que todas elas tivessem o propósito claro e que não houvesse pontos de conflito interno na campanha geral. Alguém que lesse estes planos poderia não ver a sua importância, a não ser

que compreendesse a situação e tivesse um propósito geral superior, a partir do qual pudesse afinar o seu planeamento táctico.

É muito comum na execução táctica de um plano estratégico achar-se necessário modificar algumas metas tácticas ou acrescentar algumas novas ou mesmo abandonar outras que se venha a descobrir serem desnecessárias.

A gestão táctica de um plano estratégico É uma espécie de arte em si mesma, portanto isto é permitido.

Assim, dado um bom propósito em relação ao qual as coisas possam ser coordenadas, a acção estratégica necessária para o realizar pode então ser calculada e os planos tácticos que tornar„o realidade o plano estratégico podem seguir-se.

Desta forma um grupo pode florescer e prosperar. Quando todos os pontos de apoio e as forças estiverem alinhadas num impulso único, pode desenvolver-se uma tremenda quantidade de poder.

Assim, obtém-se a afirmação do propósito, e a partir daí calcula-se qual a estratégia a usar para realizar o propósito, o que estabelece uma ponte entre o propósito e a sua praticabilidade táctica.

Quando o plano estratégico, com o seu propósito, for apresentado, é tomado pelo nível inferior de comando seguinte e transformado num planeamento táctico.

O PLANEAMENTO ESTRATÉGICO EM COMPARAÇÃO COM O TÁCTICO

A estratégia difere da táctica.

Este é um ponto que tem que ser claramente compreendido pelos vários escalões de administração.

Existe uma diferença muito, muito grande entre um plano estratégico e um plano táctico.

Enquanto o plano táctico se usa para ganhar um recontro, o planeamento estratégico usa-se para ganhar toda a campanha.

Enquanto o plano estratégico é um plano em larga escala e a longo prazo para assegurar a vitória, um plano táctico diz exactamente quem mover ou o quê, e para onde, e exactamente o que fazer nesse ponto.

O plano táctico deve integrar-se no plano estratégico e realizar o plano estratégico. E deve fazer isto por meio de metas precisas e praticáveis.

Isto, na essência, é administração.

CRIAR UMA PONTE ENTRE O PROPÓSITO E O PLANEAMENTO TÁCTICO

Um erro que o pessoal que não está treinado comete frequentemente, é saltar do propósito para o planeamento táctico, omitindo o plano estratégico. Isto não funciona.

A razão por que não funciona é que, a não ser que o plano táctico se alinhe com um plano estratégico, descarrilará.

A questão que tem que ser compreendida aqui é que o planeamento estratégico *cria* o planeamento táctico. Não alcançaremos os nossos propósitos a não ser que haja uma estratégia delineada, que esteja a ser usada, através da qual os alcançar. E, baseados nessa estratégia, calculamos os movimentos tácticos a efectuar para implementar a estratégia. Porém, saltar do propósito para a táctica, ignorando a estratégia, vai fazer-nos fracassar.

Por conseguinte, entre o propósito e a táctica existe *sempre* o passo do planeamento estratégico. Podemos dizer que por plano estratégico se entende um meio de fazer que o próprio propósito funcione.

É na realidade um plano que tem que ver com argúcia.

Uma pessoa poderia estar bem consciente do propósito e criar várias metas tácticas relacionadas com ele. E possivelmente estas metas funcionariam por si mesmas. Porém, o propósito é manejar uma situação e, na falta de meios estratégicos para isto, poderíamos encontrar-nos no final frente ao mesmo problema.

Se colocamos a verdadeira ponte entre o propósito e a táctica, ponte esta que é o aspecto estratégico, o propósito terá algumas possibilidades de triunfar.

USO DAS FERRAMENTAS DE GESTÃO

O planeamento estratégico é uma das ferramentas vitais de gestão.

Conceber um plano estratégico verdadeiro pode exigir pôr as outras ferramentas de gestão em jogo.

É necessário conhecer os organigramas, as linhas e terminais, política de programação e metas, para nomear apenas algumas destas ferramentas. Tem que se estar familiarizado com a política de pessoal, estatísticas, gráficos, condições e o uso de ética. O conhecimento de política financeira é muitas vezes requerido. Conhecer e utilizar as diferentes redes pode entrar em jogo. E certas situações indicarão muito claramente uma necessidade de fazer sondagens ou o uso da tech de PR que, usada inteligentemente, pode não só corrigir um cenário em mau estado, como de facto fazê-lo reverter para nossa vantagem.

Tudo isto são recursos. Qualquer pessoa que faz planeamento estratégico tem que ser capaz de os usar e tem que ser capaz de os usar *estrategicamente*, pois é disso que este planeamento trata.

O terminal de administração que tem experiência com estas ferramentas e que compreende claramente a sequência do propósito, seguido do planeamento estratégico que pode em seguida ser transformado em plano táctico, será um gestor realmente astronómico!

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 9 DE JANEIRO DE 1983
PUBLICAÇÃO III

TODAS AS ORGANIZAÇÕES
TODOS OS FOLO
TODAS AS UNIDADES DE ADMINISTRAÇÃO
TODOS OS EXECUTIVOS
TODAS AS UNIDADES DE AVC E TERMINAIS DE AUTORIDADE DE PUBLICAÇÃO

N.º 47 DA SÉRIE DE KNOW-HOW DE ADMIN

LISTA DE VERIFICAÇÃO PARA UM PLANO ESTRATÉGICO

Referências:

HCO PL	5 Jan. 83	N.º 46 da Série de Know-How de Admin PLANEAMENTO ESTRATÉGICO
HCO PL	22 Ago. 82	N.º 43 da Série de Know-How de Admin N.º 10 da Série de Metas PLANOS DE BATALHA
HCO PL	1 Jul. 82	N.º 41 da Série de Know-How de Admin COORDENAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO
HCO PL	18 Ago. 82 I	N.º 42 da Série de Know-How de Admin N.º 9 da Série de Metas N.º 3 da Série de Computadores METAS E PRODUÇÃO
HCO PL	29 Dez. 82 II	N.º 45 da Série de Know-How de Admin N.º 24 da Série do Executivo N.º 45 da Série de Organização N.º 45 da Série do Esto AS FERRAMENTAS DE GESTÃO

Todos aqueles que escrevem planos estratégicos, assim como aqueles que os aprovam, têm a responsabilidade de assegurar:

1. Que os planos estratégicos são correctos e manejarão o que se pretende manejar.
2. Que o planeamento estratégico *é feito* para manejar situações existentes.
3. Que nenhuma situação ou objectivo que requeira um planeamento estratégico fique de fora de um plano geral para a sua resolução.

Além disso, aqueles que escrevem os planos estratégicos têm a responsabilidade de se treinarem até serem peritos no uso desta ferramenta vital de administração.

E aqueles que aprovam os planos estratégicos têm a responsabilidade acrescida de criticarem correctamente os planos apresentados, sem introduzir nessa acção caprichos ou opinião. Com o uso de crítica standard e em tech, aqueles que estão em lugares de planeamento podem ser conduzidos a uma maior perícia no seu planeamento através de cramming, treino adicional e, na medida do necessário, ética.

A seguinte lista de verificação é, portanto, oferecida como um guia para aqueles que escrevem planos estratégicos e para aqueles cujo dever é aprovar tais planos e autorizar a sua publicação.

LISTA DE VERIFICAÇÃO PARA UM PLANO ESTRATÉGICO

1. a. O plano estratégico foi precedido por uma observação correcta da situação a manejar?

   b. É uma situação válida?

   c. Todos os dados aplicáveis foram examinados?

   (Estes pontos surgiriam na verificação da secção de informação do plano).

2. Há uma clara e compreensiva descrição da situação que o plano pretende manejar?

3. Há uma afirmação clara do propósito a ser alcançado?

4. O propósito está, como se afirmou, baseado na situação e é compatível com ela?

5. O propósito é suficientemente amplo e está expresso em termos suficientemente amplos, o qual, quando alcançado, não só maneja a situação mas também resulta num aumento de viabilidade?

6. O próprio plano estratégico está alinhado com o propósito e é compatível com ele?

7. O plano está claramente expresso e é compreensível?

8. O plano inclui uma estratégia que real e efectivamente implemente o propósito e o ponha rapidamente a funcionar no universo físico?

9. A estratégia proposta realmente é suficientemente inteligente e brilhante para atingir o propósito?

10. O plano é suficientemente amplo para realizar totalmente o propósito?

11. É exequível?

12. Engloba em termos amplos e gerais, como se requer num plano estratégico, as acções e áreas principais que necessitam de ser programadas de forma a realizar o propósito?

13. Onde quer que use outras ferramentas de gestão, utiliza-as correctamente?

14. Toma em consideração os recursos existentes ou a sua falta?

15. Inclui a utilização estratégica de linhas, terminais ou redes onde a necessidade para tal é obvia?

16. Inclui o uso de inquéritos e/ou manejos de Relações Públicas onde estas são obviamente indicadas pela situação?

17. Tende a juntar o propósito com o planeamento táctico, e omite a estratégia necessária? (se for o caso, necessita de correcção).

18. O plano estratégico efectivamente estabelece a ligação entre o propósito e a táctica, de modo a poder ser usado para coordenação do planeamento táctico e servir como ponto de orientação para acções exactas estabelecidas como metas?

A lista de verificação acima não se destina minimamente a ser usada pelos terminais de planeamento e aprovação como um substituto para o estudo das referências e de todos os dados sobre planeamento estratégico.

Embora outros factores para além dos acima listados possam ter de ser tomados em consideração, a lista de verificação fornece os pontos principais em relação aos quais qualquer plano estratégico seria julgado.

E provavelmente pode-se afirmar que qualquer plano que tenha dentro todos os pontos positivos acima mencionados, seja digno do título de "estratégico", bem como altamente eficaz quando for executado.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 31 DE JULHO DE 1983R
PUBLICAÇÃO I
REVISTA A 21 DE JANEIRO DE 1991

REMIMEOGRAFAR
TODAS AS ORGANIZAÇÕES
TODOS OS EXECUTIVOS
TODO O PESSOAL DE ADMIN

N.º 48 DA SÉRIE DE KNOW-HOW DE ADMIN
N.º 26 DA SÉRIE DO EXECUTIVO
N.º 46 DA SÉRIE DE ORGANIZAÇÃO
N.º 47 DA SÉRIE DO OFICIAL DE ESTABELECIMENTO

FERRAMENTAS BÁSICAS DE GESTÃO

Referências:

HCO PL	29 Dez. 82RA II	N.º 45 da Série de Know-How de Admin
	Rev. 21.1.91	N.º 24 da Série do Executivo
		N.º 45 da Série de Organização
		N.º 45 da Série do Oficial de Estabelecimento
		AS FERRAMENTAS DE GESTÃO
HCO PL	31 Jul 83 II	N.º 49 da Série de Know-How de Admin
		N.º 27 da Série do Executivo
		N.º 47 da Serie de Organização
		N.º 48 da Série do Oficial de Estabelecimento
		AVANÇO IMPORTANTE NAS FERRAMENTAS DE GESTÃO

A seguinte é uma lista de materiais que, entre as muitas ferramentas de Gestão, compreendem as FERRAMENTAS BÁSICAS DE GESTÃO.

1. *ESCALA DE ADMIN:* Uma escala para uso, que fornece uma sequência (e prioridades relativas) de assuntos relacionados com a organização. A escala, de cima abaixo, inclui: Objectivos, Propósitos, Política, Planos, Programas, Projectos, Ordens, Cenários Ideais, Estatísticas, Produtos Finais Valiosos. A escala é trabalhada, para cima e para baixo até estar (cada item) em completa concordância com os restantes itens. Em resumo, para ter êxito, todos estes itens na escala tem que concordar com todos os outros itens na escala sobre o mesmo assunto.

2. *POLÍTICA DE METAS:* Uma série de cartas de política que descrevem cada tipo de meta e como elas devem ser usadas pelo staff, executivos e pessoal de administração para conseguir algo *feito*.

3. *PLANOS ESTRATÉGICOS:* Um PLANO ESTRATÉGICO é uma declaração dos planos que se tenciona fazer para o alcançar de um objectivo amplo e inerente

à sua definição está a ideia do uso inteligente de recursos ou manobras para vencer o inimigo pela a astúcia ou ultrapassar os obstáculos existentes para atingir o objectivo. É a estratégia central elaborada no topo que, como um guarda-chuva, cobre as actividades dos escalões abaixo dela.

4. *PROGRAMAS*: Um PROGRAMA é uma série de passos em sequência para levar a cabo um plano. Os programas são feitos de todos os tipos de metas coordenadas e executadas a tempo.

5. *PROJECTOS*: Um PROJECTO é uma série de passos-guia escritos em sequência para cumprir um passo de um programa o qual, se seguido, resultará na realização total e bem sucedida da meta do programa.

6. *ORDENS*: Uma ORDEM é a instrução ou comando emitida por uma pessoa autorizada para uma pessoa ou grupo dentro da esfera da autoridade da pessoa autorizada. É a instrução verbal ou escrita de uma autoridade mais baixa ou designada para cumprir um passo do programa ou aplicar a política geral. Alguns passos do programa são tão simples que são, por si mesmos, uma ordem, ou uma ordem pode simplesmente ser um projecto escrito de forma tosca. Por implicação, uma ordem vai de um superior para subordinados.

   Todas as ordens, sejam de que tipo for, por telex, despacho ou Ordens de Missão têm que ser coordenadas com Intenção de Comando escrita, actual. Podes destruir uma org pela emissão de ordens não claras e descoordenadas. Coordena as tuas ordens! Clarifica as tuas ordens!

7. *RELATÓRIOS DE CUMPRIMENTO:* Um RELATÓRIO DE CUPRIMENTO é um relatório para o originador de uma ordem dizendo que essa ordem foi cumprida e o ciclo está completo. Não é um ciclo que começou, não é um ciclo em progresso, é um ciclo completo e relatado ao originador como feito.

   Quando um executivo ou gestor aceita “Feito” como a única declaração e lhe chama um cumprimento, pode ocorrer um não-cumprimento oculto. Por isso, uma pessoa tem de: 1) exigir cumprimento explícito para todas as ordens, e 2) receber a evidência do cumprimento presa ao relatório de cumprimento. Essa evidência pode estar em forma de: cópias do verdadeiro material pedido por ordem, e procurado, ou fotografias dele, de bilhetes, recibos, uma nota assinada referindo a hora e o lugar de alguma acção que tenha sido concluída, etc. Uma Evidência são dados que registam um “feito” de modo que mais qualquer pessoa possa saber que está feito.

   Compete aos Comunicadores de LRH, aos Flag Rep ou executivos verificar relatórios de Feitos ou conseguir que os Feitos sejam feitos. Verdadeiros cumprimentos para programas avaliados são vitais.

8. *TERMINAIS*: Um TERMINAL é algo que tem massa e significado, que origina, recebe, transmite e muda partículas numa linha de fluxo. Um posto ou terminal é uma área atribuída, de responsabilidade e acção, a qual é em parte supervisionada por um executivo.

Um posto de terminal fixo fica num lugar, maneja funções específicas e recebe comunicações, maneja-as e envia-as no seu caminho.

Um posto de linhas tem a ver com linhas organizacionais, certificar que as linhas correm suavemente; resolve qualquer fricção nas linhas, mantendo as partículas a fluir suavemente de um posto para outro. Um posto de linhas preocupa-se com o fluxo das linhas, não necessariamente com os postos de terminal fixo no fim das linhas.

9. *LINHAS*: Uma LINHA é uma rota na qual uma partícula viaja entre um terminal e o terminal seguinte dentro de uma organização; um padrão fixo de terminais, os quais originam e recebem ou recebem e reenviam ordens, informação ou outras partículas.

   Uma LINHA DE COMANDO é uma linha na qual a autoridade flui. É vertical. Uma linha de comando é usada ascendentemente para permissões não usuais, autorizações, informação, acções importantes ou cumprimento. Quando descendente é usada para ordens.

   Uma LINHA DE COMUNICAÇÃO é a linha na qual as partículas fluem; qualquer sequência através da qual uma mensagem de qualquer tipo poderá passar. É horizontal.

   As coisas mais importantes numa organização são as suas linhas e terminais. Sem estas em vigor e num padrão conhecido e exacto, a organização não pode funcionar de modo algum. As linhas fluirão se estiverem todas em vigor e as pessoas usarem os seus hats.

10. *ORGANIGRAMAS*: Um ORGANIGRAMA (QUADRO ORGANIZATIVO) é um quadro que mostra as funções deveres, sequências de acção e autoridades de uma organização. O ORGANIGRAMA mostra o padrão organizativo para conseguir um produto. É o padrão dos terminais e dos seus fluxos. Vemos estes terminais como “postos” ou lugares. Cada um destes é um hat. Há um fluxo que acompanha estes hats. O resultado do organigrama inteiro é um produto. O produto de cada hat no organigrama resulta no produto total.

11. *HATS*: HAT é um termo para descrever escritos, folhas de verificação e pastas que descrevem os propósitos, know-how e funções de um posto. Ele existe em folders e pastas e a pessoa no posto é treinada nele até ao ponto de aplicação total dos dados que ele contém. Um HAT determina que terminal na organização está representado e o que o terminal maneja e que fluxos o terminal dirige. TREINAR NO HAT é a acção de treinar a pessoa na folha de verificação e na pasta dos materiais para o seu posto.

12. *TELEXES*: Um TELEX é uma mensagem enviada e recebida através de máquinas de telex em estações específicas interligadas. Este é um método de comunicação rápido, semelhante a um telegrama ou cabograma.

    Usa o telex como se estivesses a enviar telegramas. Positivismo e velocidade são os factores primários. Os custos seriam o terceiro factor. A segurança entra como a quarta consideração. Todas são importantes, mas nessa ordem.

Os telexes têm que ser tão claros que outra pessoa qualquer na org possa ler e compreendê-los. Tens de tomar responsabilidade por ambos os extremos da linha de comunicação. Escreve a tua comunicação (telex) de modo que ele convide ao cumprimento ou resposta sem interrogações adicionais ou Dev-T. É proibido pôr entheta em telexes numa linha de comunicação de longa distância.

Não uses telexes quando comunicados podem resolver. Comunicações não urgentes nas linhas de telex sobrecarregam-nas. NÃO coloques logística (abastecimentos) numa linha de telex. As linhas de telex deveriam ser usadas apenas para comunicações que digam respeito a operações.

13. *COMUNICADOS*: Um COMUNICADO é uma mensagem escrita, particularmente uma comunicação oficial. Ao escrever um comunicado, dirige-o ao POSTO – não à pessoa. Põe a data no teu comunicado. Dirige apenas ao hat, fornece o seu Departamento, secção e org. Põe quaisquer vias no topo do comunicado. Indica com uma seta o primeiro destinatário. Assina-o com o teu nome mas também com o hat que estás a usar quando o escreves.

    Tal como nos telexes, os comunicados têm que ser escritos com tanta clareza que qualquer outra pessoa na org possa ler e compreendê-los, com o originador a tomar responsabilidade por ambos os extremos da linha de comunicação. E, tal como com os telexes, é proibido pôr entheta nos comunicados numa linha de comunicação de longa distância.

14. *ESTATÍSTICAS*: Uma ESTATÍSTICA é um número ou quantia *comparada* com um número ou quantia anterior, da mesma coisa. ESTATÍSTICAS referem-se à quantidade de trabalho feito ou ao seu valor em dinheiro. Estatísticas são a única medida de confiança de qualquer produção ou qualquer trabalho ou qualquer actividade. Elas falam de produção. Elas medem o que é feito. Portanto, pode-se gerir pelas estatísticas. Quando uma pessoa estiver a gerir através de estatísticas, estas têm que ser estudadas e apreciadas juntamente com outras estatísticas relacionadas.

15. *GRÁFICOS*: Um GRÁFICO é uma linha ou diagrama que mostra como uma quantidade depende de, se compara com, ou muda uma outra. É qualquer dispositivo ilustrativo usado para mostrar relações numéricas.

16. *CONDIÇÕES*: Uma CONDIÇÃO é um estado operacional. Em termos organizacionais, é um estado operacional e, por estranho que pareça, no universo Mest existem várias fórmulas ligadas a estes estados. A Tabela das Condições, de baixo para cima, inclui: Confusão, Traição, Inimigo, Dúvida, Risco, Não-Existência, Perigo, Emergência, Normal, Afluência e Poder ou Mudança de Poder. Existe uma lei que é verdade neste universo, segundo a qual se uma pessoa não determina correctamente a condição em que está e aplica a fórmula da sua condição para as suas actividades, ou se ela determina e aplica a condição errada, então acontece o seguinte: A pessoa vai cair inevitavelmente numa condição abaixo da condição em que *realmente* está. Uma pessoa tem de *fazer* os passos de uma fórmula de condição a fim de melhorar a sua condição.

17. *FOLDERS DE PESSOAL:* Um FOLDER DE PESSOAL é mantido no HCO para cada pessoa contratada pela org. A pasta tem de conter todos os dados pessoais e pertinentes acerca da pessoa: nome, idade, nacionalidade, data de

início do emprego, endereço (se for outro que não o da org), parentes próximos, número de Segurança Social, notas dos testes, educação anterior, habilidades, emprego anterior, nível de caso, nível de treino, nome do posto, postos tidos anteriormente e datas em que os teve, registro da produção no posto(s), data em que o emprego findou, cópia de todos os testes e qualquer outro dado pertinente.

As cópias de contratos, acordos ou documentos legais relacionados com a pessoa são arquivados no folder de pessoal. Os originais desses documentos são mantidos nos arquivos de Documentos Valiosos.

Um folder de pessoal é usado para propósitos de promoção e qualquer reorganização necessária e, desta forma, deveria conter qualquer coisa que lance luz acerca da eficiência, ineficiência ou carácter do pessoal.

As pastas de pessoal são arquivadas por divisão e departamento no HCO ficando o pessoal em folders separados arquivadas alfabeticamente no seu departamento. Deveria haver duas secções nos arquivos de pessoal: 1) empregados actuais e 2) empregados antigos.

18. *FOLDERS DE ÉTICA:* Um FOLDER DE ÉTICA é mantido no HCO para cada membro do staff individual. É um folder que deveria incluir o seu historial de ética completo, chits de ética, Relatórios de Conhecimento, louvores e cópia, também, de qualquer acção de justiça feita à pessoa, como Tribunal de Ética ou Comm Evs, com os seus resultados.

    Arquivar é o verdadeiro truque do trabalho de Ética. Os arquivos fazem 90% do trabalho. Relatórios de ética, arquivados pacientemente nos folders, um para cada membro do staff, acabarão por fazer um folder ficar muito cheio. Quando um folder fica muito cheio, convocas a pessoa para uma acção de Ética e então a sua área suavizar-se-á.

19. *ARQUIVOS*. Um ARQUIVO, por definição, é um depósito ordenado e completo de dados que estão disponíveis para uso imediato. Como os ARQUIVOS são a linha de operação vital, é da MAIOR IMPORTÂNCIA que TODO O ARQUIVO SEJA PRECISO. Uma partícula arquivada de forma errada pode ser perdida para sempre. Um item perdido pode despistar uma avaliação inteira ou uma venda. É de interesse vital tanto no aspecto de facilitar o trabalho quanto no aspecto financeiro que todos os arquivos estejam em boa ordem.

20. *SÉRIE DE DADOS*: A ferramenta para descobrir as causas. A tecnologia administrativa descrita nestas cartas de política é aplicada para encontrar o que é lógico, pondo a descoberto o que é ilógico, usando isto para revelar a maior situação incorrecta, a qual, quando remediada, resolverá o cenário.

Existem consideravelmente mais dados em cada uma destas ferramentas contidas nas Cartas de Política nos volumes do OEC e nos Volumes das Séries de Gestão, *nenhuma* delas complicadas ou difíceis de entender.

O propósito desta Carta de Política é simplesmente avisar o exec de que estas *são* as suas ferramentas – as suas mais fundamentais e básicas ferramentas de gestão. E que elas são para o USO e que é VITAL que ele as USE.

Porquê? Porque o uso destas ferramentas simples e básicas significa a diferença entre uma org a decair e uma a florescer.

E nós queremos organizações a florescer!

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

Revisão assistida por
Pesquisa e Compilações
Técnicas de LRH

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 31 DE JULHO DE 1983
PUBLICAÇÃO II

REMIMEOGRAFAR
TODAS AS ORGANIZAÇÕES
TODOS OS EXECUTIVOS
TODO O PESSOAL DE ADMIN

VITAL – IMPORTANTE

N.º 49 DA SÉRIE DE KNOW-HOW DE ADMIN
N.º 27 DA SÉRIE DO EXECUTIVO
N.º 47 DA SÉRIE DE ORGANIZAÇÃO
N.º 48 DA SÉRIE DO OFICIAL DE ESTABELECIMENTO

AVANÇO IMPORTANTE NAS FERRAMENTAS DE GESTÃO

Referências:

HCO PL	29 Dez. 82R II Rev. 30.7.83.	N.º 45 da Série de Know-How de Admin N.º 24 da Série do Executivo N.º 45 da Série de Organização N.º 45 da Série do Oficial de Estabelecimento AS FERRAMENTAS DE GESTÃO
HCO PL	31 Julho 83 I	N.º 48 da Série de Know-How de Admin N.º 26 da Série do Executivo N.º 46 da Série de Organização N.º 47 da Série do Oficial de Estabelecimento FERRAMENTAS BÁSICAS DE GESTÃO

A PRIMEIRA COISA QUE UM EXECUTIVO OU GESTOR DE QUALQUER NÍVEL PRECISA DE SABER, É QUE TEM *FERRAMENTAS* COM AS QUAIS ADMINISTRAR AS COISAS.

Isto aplica-se aos níveis mais altos de administração, a escalões intermédios de administração e em todas as organizações, desde o CO ou ED, até ao Conselho Executivo e a todos os chefes de divisão ou departamento.

AVANÇO IMPORTANTE

Este dado é o resultado de um avanço importante recente e revelador.

O avanço importante não foi uma questão de descobrir, desenvolver ou melhorar os materiais que compõem as ferramentas de gestão. Os organigramas, a Escala de Admin, a política de metas, o planeamento e a preparação de programas, as estatísticas,

os gráficos e as condições (para só enumerar algumas destas ferramentas) já fazem parte da nossa tecnologia, estando bem definidas e disponíveis para uso, e em uso, há uns bons anos.

O AVANÇO IMPORTANTE CONSISTIU EM DESCOBRIR QUE MUITÍSSIMOS EXECUTIVOS NÃO AS CONSIDERAVAM COMO *FERRAMENTAS*.

Mas a menos que as reconheça como sendo ferramentas, a não ser que as ponha na *categoria de ferramentas*, tal como ancinhos, pás e carrinhos de mão, a pessoa terá tendência a pensar que são opiniões, ou teorias, ou coisa que o valha. Não reconhecerá que realmente tem *ferramentas* reais com que administrar. E, não se apercebendo disto, não as USARÁ no acto de administrar.

Tal situação poder-se-ia comparar a alguém construir uma casa sem sequer saber que a estava a tentar construir e, se lhe chamassem a atenção para isso, ele olharia para os martelos e serras como se fossem coisas completamente desconhecidas. Ele não acabaria por ter uma casa.

Qualquer actividade tem as suas ferramentas. E se alguém se vai envolver numa actividade, é bom que saiba quais são as ferramentas da mesma e que elas são para se usar.

FERRAMENTAS BÁSICAS DE GESTÃO

Temos uma abundância de ferramentas de gestão, mas as mais fundamentais de entre elas, que se exigem para uso pelos cargos de executivo a qualquer nível, desde o mais alto ao mais baixo, são as seguintes:

ESCALA DE ADMIN

POLÍTICA DE METAS

PLANOS ESTRATÉGICOS

PROGRAMAS

PROJECTOS

ORDENS

RELATÓRIOS DE CUMPRIMENTO

TERMINAIS DA ORG

LINHAS ESPECÍFICAS

ORGANIGRAMAS

HATS E HATTINGTELEXES

COMUNICADOS

ESTATÍSTICAS E GRÁFICOS

CONDIÇÕES

FOLDERS DE PESSOAL

FOLDERS DE ÉTICA

ARQUIVOS

SÉRIE DE DADOS

Cada uma destas ferramentas fundamentais está definida e descrita sucintamente na HCO PL de 31 de Julho de 1983 I, FERRAMENTAS BÁSICAS DE GESTÃO.

Nenhuma delas é complicada. Na verdade são SIMPLES, mas IMPORTANTES DE UMA FORMA ESSENCIAL E VITAL.

Arranjam-se alguns terminais, arranjam-se algumas linhas para os mesmos, elaboram-se os escalões e canais de comando, põe-se dentro o planeamento estratégico, e com isso pode-se conseguir alguma coordenação.

Mas é necessário ser capaz de ter uma noção de propósito (que, na política de metas, se torna em objectivos). E é necessário ser capaz de redigir metas que alcançarão esse objectivo ou propósito. Para fazer com que as metas sejam atingidas, é necessário ter lá linhas e terminais. E para ter linhas e terminais, naturalmente, tem que se ter um organigrama.

SIMPLES. Mas de IMPORTÂNCIA VITAL.

Ao expor estas ferramentas, estamos a expor os fundamentos de organização porquanto, muito definitivamente, é o que estas ferramentas são. E estas ferramentas dar-nos-ão uma organização. Sem elas, não se tem organização; tem-se uma multidão desorganizada. E se não se pode conceber propósitos ou objectivos, ou redigir metas e telexes, e fazer com que se efectue hatting e se desempenhe os hats, continuar-se-á a ter uma multidão. Mas o uso correcto de apenas esta lista básica de ferramentas de gestão, pode transformar uma multidão numa organização produtiva!

GUIA DE ESTUDO DE ESTATUTO UM DE EXECUTIVO

Está-se a fornecer uma guia de estudo rápida, do tipo de treino instantâneo no hat, denominada Estatuto Um de Executivo, para treinar rapidamente os executivos e gestores de todos os níveis nestas ferramentas.

Ela não substitui o OEC nem o FEBC. Mas é vital que um executivo comece a utilizar estas ferramentas já, instantânea e imediatamente, desde ontem, se é que se considera um executivo, ou está em posição de manejar uma organização de qualquer tipo, tamanho ou espécie. Porque se ele não utilizar estas ferramentas, vai acabar por se espalhar ao comprido.

ÉTICA

Uma vez que o executivo tenha passado esta guia de estudo (Estatuto Um de Executivo), é uma ofensa de ética não utilizar estas ferramentas correctamente. A primeira e segunda ofensas seriam manejadas por meio de cramming, mas depois

disso seria com um Tribunal de Ética e, no caso de uma pessoa ter sido treinada nestas ferramentas e continuamente as aplicar mal ou não as aplicar, passa a ser caso para um Comité de Evidência.

RESUMO

1. Primeiro, um executivo ou gestor deve saber que realmente EXISTEM FERRAMENTAS para usar em gestão.

2. Segundo, ele tem de saber QUAIS são suas ferramentas.

3. Terceiro, ele deve tomar consciência de que estas ferramentas são SIMPLES mas IMPORTANTES, DE UMA FORMA ESSENCIAL E VITAL, que elas são para se USAR e que tem de *AS UTILIZAR*.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 10 DE JULHO DE 1986
PUBLICAÇÃO I

REMIMEOGRAFAR
EXECUTIVOS
TODO O STAFF
TODOS OS HATS DE STAFF

N.º 50 DA SÉRIE DE KNOW-HOW DE ADMIN

MANTER A ADMIN A FUNCIONAR

Referências:

HCO PL	7 Fev. 65	N.º 1 da Série de KSW MANTER CIENTOLOGIA A FUNCIONAR
HCO PL	24 Set. 70RA Rev. 3.7.77	PUBLICAÇÕES, TIPOS DE

Em 1965 escrevi a carta de política MANTER CIENTOLOGIA A FUNCIONAR. Ela figura como a primeira alínea de quase todas as guias de estudo dos cursos de Dianética e Cientologia. E por uma boa razão. A aplicação implacável e sem desvios desta única publicação, por parte de cada cientologista, é o único meio seguro para manter a tecnologia pura e viva a esperança da Humanidade no futuro.

No entanto, de um modo geral pode não ser compreendido, que os princípios dados nessa carta de política não se aplicam apenas ao que é habitualmente designado como a "tech" – a tecnologia da primeira dinâmica dada nos Boletins do HCO. Compreendes, quando a "tech" sai , o PC sofre. Quando a "admin" sai, a organização declina.

Portanto, para manter Cientologia a funcionar, *toda* a Cientologia, devemos insistir em tech *e* admin standard. Os princípios de adesão sem variações, a uma tecnologia precisa, estar constantemente alerta ao alter-is da tech e insistir para que cada cientologista adira a estas regras, aplicam-se com o *mesmo* rigor à tecnologia de terceira dinâmica da administração standard – POLÍTICA.

POLÍTICA

A POLÍTICA abrange os deveres básicos de um membro de staff, a tecnologia de precisão da gestão em todos os seus aspectos e a todos os níveis, e os procedimentos standard de ética e justiça. A Política encontra-se nas HCO PL, Ordens de Flag, Ordens dos Gabinetes Centrais, nas LRH ED, palestras gravadas e outras publicações administrativas devidamente autorizadas e em Fonte.

Tal como a nossa tecnologia para manejar o indivíduo, as nossas políticas para o estabelecimento e expansão de organizações eficazes baseiam-se em leis fundamentais da vida, deduzidas por meio de pesquisa e experiências exaustivas. Cada política de que dispomos foi submetida à prova dos nove – "Funciona?" – e passou-o. Nem

a tech nem a política admitem interpretações, alterações ou "ideias novas" geradas pelo banco. Aplicações brilhantes e construtivas de princípios exactos, sim. Adições embelezadas e de "sabe-tudo", nunca.

Para ti, executivo ou membro de staff individual, "Manter a Admin a Funcionar" significa assegurares-te de que tens todas as políticas relativas ao teu posto e ao teu hat como membro de staff. Significa insistires para que a Divisão de Qual. da tua organização mantenha uma biblioteca completa de políticas para uso do staff e que esta não seja desfeita nem escondida ou inutilizada. Significa conheceres as políticas do teu posto através de hatting e treino standard. Significa insistires em que existam cursos standard de staff, que tenham dentro a política "O QUE É UM CURSO?" à letra e cujos graduados fiquem lívidos com a ideia de que alguém faça alter-is da política standard. Significa exigir que Qual. providencie uma Secção de Cramming standard, dura, que detecte os desvios da política à primeira pausa nas estatísticas e maneje de imediato a questão de uma forma enérgica – incluindo descobrir como foi permitido que o cenário ficasse mal em primeiro lugar e corrigir ISSO também. Significa dedicação total da parte de todos os cientologistas e mais alguns para pôr dentro a admin standard, a preceito. Significa conservar uma linha totalmente intransigente em MANTER a admin DENTRO.

ADMIN FORA

Muito embora o nosso historial geral de sucessos seja astronómico em extremo, a história das nossas organizações está salpicada aqui e ali de despenhos de estatísticas produzidas por admin fora. Estas vão, no âmbito, desde o colapso do posto de um membro de staff até ao quase colapso de toda a rede internacional de Cientologia nos anos 60, quando "executivos" squirrel em Worldwide estavam a "gerir" a partir da sua atitude de "sabe-tudo" e por cima de montanhas de mal-entendidos em política básica. O cenário foi salvo tirando das linhas os administradores squirrel, cancelando as suas ordens e fazendo o que era simples, usual e em política: organigramas endireitados e dados a conhecer, guias de estudo e pastas de hat compiladas, estudadas e usadas por todo o staff, um horário afixado e respeitado, etc. Muito simples, na verdade. Só tinha que ser FEITO.

O facto é que cada falha ou declínio organizacionais na nossa história podem ser atribuídos à admin standard ter ficado FORA. De forma semelhante, cada boom ou recuperação podem atribuir-se a pôr a política DENTRO. A razão é de um para um.

EXEMPLOS

Uma vez descobriu-se que um executivo superior (há muito descoberto e removido) estava a tentar dirigir uma organização importante, desde o seu posto na administração superior, diariamente, ainda que ela estivesse vários escalões abaixo dele e apesar das numerosas políticas, muito claras, que proibiam tal actividade. Mas esta pessoa era um "sabe-tudo". Conseguiu (não por acidente) fazer despenhar a entrega da organização e deixar uma confusão tremenda para que outros executivos em política chegassem e a salvassem numa base de emergência.

Também se descobriu que este mesmo Sr. "sabe-tudo" se tinha infiltrado nas linhas de comunicação de staff que estava a fazer um projecto vital para reanimar uma organização em decadência. Encobertamente foi-lhes dando as suas próprias instruções

(que eram completamente contrárias à política e aos passos aprovados do projecto), levando-os a pôr em prática as suas "acções de sucesso" em vez da política. O resultado foi um projecto falhado que teve que ser refeito do princípio. Se aqueles que executavam o projecto tivessem respeitado a política em vez de levarem a efeito o alter-is e o "sabe-tudo" de alguém, o projecto poderia ter terminado num sucesso em vez de um despenho.

FONTE

O facto de as pessoas não reconhecerem o que é política standard pode, por vezes, impedir-te o caminho. A título de exemplo, um executivo entrou uma vez numa organização e estabeleceu um Dept.º 10 standard, à risca (Volume 4 do OEC), com Director dos Serviços Técnicos, Administrador do HGC, Pagens de Tech, Recepcionistas de Tech, etc. As estatísticas, é claro, fizeram um boom. Mas, depois disso, as pessoas continuaram a referir-se às acções desse executivo como se fossem algo de novo e estranho e consultavam o projecto em vez de consultarem o Volume do OEC! Daqui podemos concluir que temos que pôr a política dentro com toda a força, chamá-la política e não admitir disparates a seu respeito. Porque mesmo quando as pessoas vêem os frutos da aplicação da política materializar-se, tem que se lhes dizer outra vez que isso foi a POLÍTICA e que ESTÁ NOS VOLUMES DO OEC.

A forma de conseguir isto é estabelecer uma Divisão de Qualificações competente que treine o staff nas HCO PL, a partir das guias de estudo dos estatutos básicos de staff por aí fora até ao FEBC, e lhes dê cramming quando eles cometerem erros. A não ser que Qual. seja forte e esteja a funcionar e a dar-lhes com o verde-sobre-branco até que lhes entre na cabeça como sendo *o* caminho provado e verdadeiro para fazer alguma coisa, o staff estará à mercê de qualquer supressivo que entre e se ponha a dirigi-lo para operar de maneira squirrel.

Trabalhamos, nas nossas organizações, face ao banco que diz que o grupo é tudo e o indivíduo nada. Isso sabes tu. Pois, fica também a saber que o mesmo banco está construído para se assegurar muito bem de que ninguém consiga alguma vez formar alguma coisa que se pareça com um grupo *eficaz*, com verdadeiros objectivos ou propósitos sobreviventes. Por conseguinte, estamos a enfrentar um desafio bastante grande. Mas na política de admin standard dispomos de uma arma potente com a qual enfrentar este desafio: um sistema codificado de organização que, quando aplicado na sua pureza, resultou nas organizações mais poderosas e eficazes que este planeta e sector alguma vez conheceram. Apenas se requer coragem, determinação e confronto para dominar e usar esta arma.

Conto contigo, o cientologista individual, para aceitares o desafio, pôr a política administrativa standard de Cientologia a funcionar, e VENCER. Tu podes fazê-lo, sabes. E a vitória não será só para ti, mas também para Cientologia e para toda a Humanidade.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 10 DE JULHO DE 1986
PUBLICAÇÃO II

REMIMEOGRAFAR
TODAS AS
ORGANIZAÇÕES
TODAS AS MISSÕES
TODOS OS EXECUTIVOS
TODO O STAFF

N.º 51 DA SÉRIE DE KNOW-HOW DE ADMIN

DEGRADAÇÕES DE ADMIN

Referências:

HCO PL	17 Junho 70RB I Rev. 25.10.83	N.º 5 da Série de KSW DEGRADAÇÕES TÉCNICAS
HCO PL	7 Fev. 65	N.º 1 da Série de KSW MANTER CIENTOLOGIA A FUNCIONAR

Como se perde a política standard "verde-sobre-branco"? Tal como a tech de audição ou de treino "vermelho-sobre-branco", ela pode potencialmente ser obscurecida ou feita parecer sem importância pelas acções do indivíduo mal intencionado.

Alguém considera que a melhor forma de colocar um novo membro de staff rapidamente em posto é encurtando a sua guia de estudo de hat ou rotulando materiais-chave de hat como sendo "velhos". O novo membro de staff falha, arrastando toda uma unidade ou departamento na sua queda, num turbilhão de dev-t.

Na sua pressa de realizar alguma coisa, alguém não dá a devida atenção aos procedimentos e encaminhamentos usuais em política e em breve o seu "manejo" improvisado (squirrel), tolerado pelos outros, se torna na "forma como sempre se faz aqui". E essa área desmorona-se.

Procurando fazer subir as suas próprias estatísticas a todo o custo (e ignorando os efeitos das suas acções na org como um todo), um "perito" consegue obscurecer as linhas e os encaminhamentos standard, em política, e implementar as suas próprias "acções de sucesso", e em seguida bombardeia todas as tentativas para pôr política dentro. Resultado – a org obtém muito menos do que o que poderia produzir se funcionasse a preceito.

Tais acções são supressivas. São ALTOS CRIMES. E são passíveis das mesmas penalidades que a supressão das tecnologias da audição ou treino de Dianética e Cientologia – uma condição de TRAIÇÃO ou cancelamento de certificados ou despedimento e uma investigação completa do passado da pessoa.

As seguintes acções ou omissões são classificadas como ALTOS CRIMES:

1. Abreviar um curso oficial de política administrativa standard de Cientologia de forma a que se percam a teoria completa, os procedimentos administrativos e a eficácia da matéria.

2. Acrescentar comentários ao Curso de Executivo de Organização ou a outras guias de estudo administrativas ou instruções, políticas ou directivas, rotulando qualquer material de "histórico" ou "fora de uso actualmente" ou "velho" ou "que não precisa de ser seguido *com exactidão*", ou qualquer acção semelhante que resulte em o estudante não saber, não usar ou aplicar os dados administrativos standard nos quais está a ser treinado.

3. Empregar qualquer guia de estudo de um curso administrativo que não seja autorizada por Unidade Internacional de Autoridade, Verificações e Correcção (AVC Int = Authority, Verification e Correction Unit International) ou, no caso de guias de estudo de hat, devidamente autorizadas conforme a HCO PL de 30 de Setembro de 70 I, FORMATO DA GUIA DE ESTUDO.

4. Deixar de apagar de qualquer guia de estudo administrativa ou de hat comentários como "histórico", "passado", "não usado", "velho", etc., ou INDICÁ-LO VERBALMENTE AOS ESTUDANTES.

5. Deixar de dar treino no hat e aprendizagem a um membro de staff na totalidade das políticas e das acções do seu posto.

6. Desencorajar ou impedir um membro de staff, administrador, ou executivo, de se treinar por completo no Curso de Executivo de Organização e no Curso de Instrução de Flag para Executivos.

7. Deixar de insistir numa aplicação precisa e exacta das cartas de política da Série sobre Dados em investigações e avaliações.

8. Dirigir qualquer organização com "política" squirrel ou com procedimentos administrativos ou de gestão de terceira dinâmica que sejam contrários à política aprovada.

9. Usar qualquer procedimento administrativo squirrel na gestão de uma organização, rotulando falsamente política de Cientologia.

10. Usar política de Cientologia, mas chamar-lhe outra coisa ou atribuí-la a outra fonte.

11. Agir de qualquer forma calculada para perder o uso da política standard de Cientologia, para pôr obstáculos ao seu uso, ou para encurtar os materiais ou a sua aplicação.

A nossa política é o resultado de anos de experiência duramente adquirida. Funciona. Deve ser aplicada vigorosamente, de forma inteligente e à letra. Estão em jogo as nossas próprias vidas e felicidade. Este planeta e universo estão em jogo. Para levar a tarefa a cabo só precisamos de manter e usar estas ferramentas de admin standard.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 10 DE JULHO DE 1986
PUBLICAÇÃO III

REMIMEOGRAFAR
TODOS OS EXECUTIVOS
HATS DE SECRETÁRIO EXECUTIVO
HCO
HATS DE HAS
HAT DE DIR I&R
HAT DE MAA/EO
TODOS OS HATS DE STAFF
HAT DE OFICIAL DE CRAMMING DE QUAL.
HAT DE COMUNICADOR DE LRH
INCOMM

URGENTE — IM PORTANTE

N.º 52 DA SÉRIE DE KNOW-HOW DE ADMIN
N.º 7 DA SÉRIE DE COMPUTADORES

ALTO CRIME DE ADMIN

Referências:

HCO PL	8 Mar. 66	N.º 13 da Série de KSW ALTO CRIME
HCO PL	19 Ago. 79RA	N.º 47 Série de Clarificação das Palavras
	Rev. 27.08.84	ALTO CRIME EM CHECKOUTS E CLARIFICAÇÃO DE PALAVRAS
HCO PL	10 Jul. 86 I	N.º 50 da Série de AKH MANTER A ADMIN A FUNCIONAR
HCOB	22 Fev. 72RA	N.º 32 da Série de Clarificação de Palavras
	Rev. 08.07.74	MÉTODO 4 DE CLARIFICAÇÃO DE PALAVRAS

Com esta publicação tornam-se obrigatórios os checkouts na política por todo o pessoal administrativo.

Há muito tempo que tem sido política nossa que o pessoal técnico estude, clarifique palavras e receba checkout de nível estrela em quaisquer materiais técnicos antes de aplicar esses materiais aos seus postos. Os auditores profissionais e os estagiários, em qualquer nível de estudo, fazem clarificação de palavras e recebem checkouts nos processos que vão percorrer em sessão. Os Supervisores e Clarificadores de Palavras fazem checkout de nível estrela nos materiais básicos da tech de estudo e da Clarificação de Palavras antes de lhes ser permitido entregar cursos de Cientologia. E à medida que são emitidos novos materiais, a Divisão de Qual. verifica que o pessoal de entrega técnica, a quem os materiais se apliquem, recebam checkout IMEDIATAMENTE. Tais checkouts começaram a ser conhecidos como "checkouts de alto crime", devido ao título da carta de política que os originou: a HCO PL de 8 de Março de 66, ALTO CRIME. E é pelo uso de tais checkouts que a aplicação da tech é

salvaguardada e mantida em dia com as últimas descobertas e avanços técnicos.

As pessoas de tech têm muito orgulho em se manter em dia nos seus assuntos desta forma. É compreensível, visto que quando o fazem, os resultados que alcançam são consistentes e espectaculares. Os milagres estão na ordem do dia. O público vem em torrentes para obter serviços. A organização floresce.

Quando os terminais técnicos não CONHECEM e não USAM os seus materiais, os resultados são apenas ansiosamente esperados. O público vem de maneira relutante para receber serviços, quando pode de todo ser aliciado para vir. A organização decai.

CHECKOUTS DE ALTO CRIME EM CARTAS DE POLÍTICA

Tal como existe uma TECH STANDARD, também existe uma ADMIN STANDARD.

O facto é que se pode ver qualquer organização falhar quando as políticas administrativas standard não são conhecidas nem usadas pelo seu pessoal. E cada organização bem sucedida descobrir-se-á ser composta de pessoas que DE FACTO sabem e DE FACTO aplicam os princípios básicos que se encontram nas nossas cartas de política.

Portanto, o seguinte é classificado como ALTO CRIME:

NEGLIGENCIAR, DAR CONSELHOS CONTRA A APLICAÇÃO DE, NÃO PÔR EM VIGOR OU TOLERAR A OMISSÃO DE CLARIFICAÇÃO DE PALAVRAS E DE CHECKOUTS DE NÍVEL ESTRELA STANDARD EM TODAS AS CARTAS DE POLÍTICA DO HCO, NOVAS OU REVISTAS RECENTEMENTE, BEM COMO NAS HCO PL CHAVE DO HAT BÁSICO DO MEMBRO DE STAFF E NAS POLÍTICAS-CHAVE DO POSTO ESPECÍFICO QUE FOI ATRIBUÍDO AO MEMBRO DE STAFF, POR TODOS OS MEMBROS DE STAFF. NA ORGANIZAÇÃO DO MAR ISTO APLICA-SE ÀS CBO DE LRH E ORDENS DE FLAG TAL COMO ÀS CARTAS DE POLÍTICA DO HCO.

RESPONSABILIDADE DO MEMBRO DE STAFF

Uma vez que o executivo ou membro de staff tenha completado o estudo do seu hat segundo uma guia de estudo adequada, deveria apresentar-se ao SSO em Qual. para receber clarificação de palavras por Método 4 e checkout de nível estrela nas políticas-chave do seu hat de membro de staff, bem como nas políticas especificamente relacionadas com o seu posto. E quando é emitida qualquer nova política que diga respeito ao seu posto (ou que seja parte essencial do seu hat de membro de staff), deve clarificar as palavras, receber checkout nela e pô-la imediatamente em aplicação.

Esses checkouts podem ser feitos pelo pessoal de Qual. ou por outro membro de staff numa base de emparceiramento. Têm que ser checkouts de nível estrela standard, duros, que devem consultar a compreensão do membro de staff e exigir que ele demonstre a sua capacidade para aplicar o material.

O staff em postos técnicos está incluído nesta política, visto serem responsáveis pelos seus hats como membros de staff.

RESPONSABILIDADE DE QUAL

O SSO deve avisar todo o staff sobre as políticas de LRH recebidas, novas ou revistas, deve manter um registo dos checkouts nas políticas dados a cada membro de staff (tal como existe um registo para técnica). Deve assegurar-se de que isto é feito dentro de alguns dias após a recepção da publicação – NÃO é permitido arrastar o assunto de forma a acumular atrasos. O SSO é responsável por determinar que staff recebe checkout em que políticas e registá-las no nome do membro de staff no seu registo de checkouts. Deve coordenar tais determinações e fazer com que os checkouts sejam ministrados, com o Oficial de Hatting do HCO.

VIOLAÇÕES

O MAA ou Oficial de Ética ao investigar qualquer posto ou área com estatísticas baixas, deve incluir uma inspecção às entradas do livro de registo de checkouts de Qual. procurando as pessoas que se encontram na área que está a ser investigada. Onde se encontrem violações desta política, o assunto é relatado ao Secretário da Área do HCO. O Secretário da Área do HCO deve ordenar imediatamente uma investigação completa e aprofundada a quaisquer pessoas que possam ter instigado isso e relatar o assunto com todos os detalhes ao Secretário Executivo do HCO.

O Secretário Executivo do HCO deve então convocar um Comité de Evidência com as pessoas acusadas como partes interessadas, e deve localizar entre elas qualquer supressivo ou supressivos. Quando localizados, eles serão devidamente declarados supressivos por Ordem de Ética do HCO e despedidos.

Se qualquer Oficial de Ética, Director de Inspecções e Relatórios ou Secretário da Área do HCO não puderem obter a cooperação dos superiores para executarem rapidamente esta política, deve ser entregue um relatório directamente ao Comunicador de LRH, com cópia enviada para a Rede do Inspector Geral, via Flag.

O Comunicador de LRH deve agir rápida e eficazmente para manejar o assunto com a acção de justiça adequada, relatando as acções tomadas e os resultados, pelas linhas da Rede de Comunicadores de LRH, ao Comunicador de LRH Internacional, com cópia para a Rede do Inspector Geral.

VERIFICAÇÃO POR COMPUTADOR

A Rede Internacional de Administração Organizada de Computadores (INCOMM) preparará um sistema computorizado para verificar se esta política está em vigor em todas as organizações e convocar a acção de ética do HCO onde se descobrir que está fora.

Com a ADMIN STANDARD conhecida e conscienciosamente em uso em cada posto, o jogo é nosso.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 21 DE SETEMBRO DE 1995

REMIMEOGRAFAR
OFICIAIS DE ESTABELECIMENTO
TODAS AS ORGANIZAÇÕES
TODO O PESSOAL DE GERÊNCIA

N.º 53 DA SÉRIE DE KNOW-HOW DE ADMIN
N.º 49 DA SÉRIE DE ORGANIZAÇÃO
N.º 51 DA SÉRIE DO OFICIAL DE ESTABELECIMENTO

TECH PERDIDA

(Escrita a 8 de Novembro de 79.
Publicada como HCO PL a 21 de Setembro de 95).

Modifica: HCO PL 9 Maio 74 RECONCILIAÇÃO DE SISTEMAS DE PRODUTO–ORGANIZAÇÃO, ESTO E ANTECEDENTES

Acabo de perceber que o sistema de ESTO e o sistema de produto-organização, ambos com sucesso nos seus dias, foram totalmente abandonados. Um executivo tinha aparentemente uma confusão nos dois sistemas, não conseguia reconciliá-los e assim deixou de fomentar ambos. Esse é o meu Porquê de alguns fracassos nas organizações.

O sistema de produto-organização teve enorme sucesso e foi abandonado. O sistema de ESTO tinha um sucesso limitado e foi abandonado. A razão do fracasso do sistema de ESTO foi isolado no passado – os Supervisores deixaram os estudantes em treino para ESTO fingirem que o sabiam durante o seu estudo do assunto. Eles simplesmente não estudaram o assunto e depois andaram às voltas deparando-se com barreiras. Isto foi verdade, embora lhes tivessem dado treino intensivo e duro. Eles não fizeram o treino.

Isto surge devido a um cramming que se fez neste executivo, que diz que ele nunca conseguiria reconciliar os dois sistemas e que tinha uma confusão neles. Isto deve ter aparecido claramente durante a duração da ocupação do cargo de executivo e faz pensar neste preciso momento que talvez nunca ninguém tenha andado a fomentar o sistema de produto-organização e o sistema de ESTO de forma a ficarem dentro. Este executivo violou as acções normais de produto-organização e do estabelecimento da org. Mas isto expõe o facto de que a administração e as organizações podem não estar a fomentar sistema de produto-organização nem o sistema de Esto, e que isto pode em grande medida explicar o facto de que as organizações em alguns casos deixassem de ficar estabelecidas, de produzir e de entregar.

É importante perceber exactamente o erro que este executivo cometeu – ele colocou o Oficial de Produto de Serviço acima do ESTO, e fez do ESTO o oficial de organização do oficial de Produto de Serviço, e esperava que com isto a sua org fosse

estabelecida. É claro que não seria estabelecida de forma alguma, porque um oficial de organização do oficial de produção normalmente especializa-se em desestabelecimento – os oficiais da org trataram principalmente de desfazer a org em nome da produção. Isso segundo a nossa experiência. Uma org que tenha um ESTO, recruta um corpo de Oficiais de Estabelecimento. Isso é a única coisa que irá fazer que os postos sejam ocupados e treinados nos seus hats.

Estes dois sistemas têm de estar representados em qualquer organigrama. O oficial de produto tem de estar nesses organigramas, o oficial de organização do oficial de produto tem de estar nesses organigramas. E o EXEC ESTO tem de estar nesses organigramas. Caso contrário, estes sistemas continuarão submersos.

Eu menciono isto para pôr em acção tanto o sistema de ESTO como o de produto-organização. Eles têm de ser chamados firmemente à atenção, caso contrário, continuarão a ser negligenciados.

Isto pode ser uma grande ruína da administração e das organizações caso se cesse simplesmente de fomentar estes dois pontos de sucesso.

Portanto, chamo à vossa atenção o facto de que vocês devem usar estes sistemas para que possamos recuperar esta tech perdida.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 29 DE OUTUBRO DE 2000
PUBLICAÇÃO I

REMIMEOGRAFAR

N.º 54 DA SÉRIE DE KNOW-HOW DE ADMIN

TEORIA DE COMO CONSTRUIR UMA ORGANIZAÇÃO

(Publicada originalmente a 5 de Janeiro de 83 como Instruções de LRH para o Treino de Executivos)

Referência: HCO PL 28 Jul. 71 N.º 26 DA SÉRIE DE KNOW-HOW DE ADMIN

Uma das coisas que um executivo faz é "retirar-se de postos", deixando-os nas mãos de outra pessoa. Um executivo está continuamente a fazer isto.

Um executivo pode descer ou subir no organigrama. Bem, uma das maneiras de ele subir no organigrama é pôr um sector a funcionar, conseguir que alguém faça a sua aprendizagem quanto ao mesmo, e depois passar-lhe o hat. O executivo retira-se então desse posto mantendo-o, no entanto, debaixo de olho.

Se um executivo não faz isto, ele fica soterrado com tantos hats que não sabe para onde se virar. Se ele faz uma boa selecção de pessoal para ocupar tal posto, e leva a que façam bem a sua aprendizagem, quando o passa, terá então evitado o risco de ter de descer no organigrama para assumir mais uma vez o controle.

Isso é de facto a teoria geral, funcional, de como construir uma organização.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

Compilação assistida por Pesquisa e Compilações Técnicas de LRH

SÉRIE DE METAS

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 14 DE JANEIRO DE 1969
PUBLICAÇÃO I

REMIMEOGRAFAR
CHECKOUT DE NÍVEL
ESTRELA A TODOS
OS EXECUTIVOS

N.º 1 DA SÉRIE DE METAS

ORGANIZAÇÕES OT

O que é necessário para fazer uma organização funcionar correctamente é a avaliação inteligente do que *realmente* tem que ser feito, fixar isto como metas e em seguida conseguir que elas sejam de facto, totalmente *FEITAS*.

Temos todos os dados necessários para que as organizações façam boom.

Portanto, verificamos que quando não o fazem, estas falhas devem estar presentes:

1. Análise completamente irreal do que é necessário fazer para que as coisas realmente *andem*.
2. Ordens cruzadas – subalternos a estabelecer outras metas que *se cruzam* com metas vitais.
3. Não-cumprimento em relação à execução das metas vitais.
4. Relatórios falsos sobre acções ou dados falsos relativos às metas.
5. Falhas em seguir tenazmente através de uma acção e completá-la total e inteiramente.
6. Distracções que conduzem a qualquer dos pontos acima.

META PRINCIPAL

O propósito geral desejável que se empreende. Este é muito generalizado, tal como "tornar-se auditor".

META VITAL

Por definição, uma meta VITAL é algo que tem que ser feito para meramente funcionar.

A pior dificuldade do Homem é a sua incapacidade para distinguir o que é importante do que não tem importância. "Cada meta é o mesmo que as outras metas" faz parte de A=A=A.

É necessário bom senso para ser capaz de examinar uma área e descobrir:

1. O que TEM DE ser feito.
2. O que NÃO DEVERIA ser feito.
3. O que é apenas desejável que seja feito.
4. O que é trivial.

Como o Homem se especializa com demasiada facilidade em parar coisas, tende a dar ênfase ao que NÃO DEVE ser feito. Se bem que isto faça parte, não te esqueças de que é uma PARAGEM.

AS PARAGENS OCORREM TODAS POR CAUSA DE PROPÓSITOS FALHADOS.

POR TRÁS DE CADA PARAGEM HÁ UM PROPÓSITO FALHADO.

Uma imagem fixa ou uma organização sem movimento são semelhantes. Cada uma tem por trás de si um propósito falhado.

EXISTE UMA LEI ACERCA DISTO – TUDO QUANTO TENS QUE FAZER PARA RESTAURAR A VIDA E A ACÇÃO É REANIMAR O PROPÓSITO FALHADO. AS PARAGENS DESVANECEM-SE SEM DEMORA.

Esta lei (vem dos materiais de OT VIII) é tão poderosa que praticamente ressuscitaria os mortos!

Aplica-se às organizações.

Aplica-se a cidades ou nações.

Quando te afastas de um propósito construtivo para "parar ataques", o propósito foi abandonado. Tens uma *paragem*. A verdadeira forma de parar os ataques é alargar a nossa zona de responsabilidade. E deitar lenha na fogueira do propósito. Desta forma, todos os ataques que fazemos deveriam ser na DIRECÇÃO DE ALARGAR O NOSSO ÂMBITO E AUMENTAR O PROPÓSITO BÁSICO.

Desta forma, no caso das organizações de Cientologia, deveríamos atacar tendo em vista o fim de tomar todo o campo da cura mental. Se o nosso propósito fosse esse, então teria que ser esse em todas as dinâmicas. Só nos metemos em sarilhos porque falhámos em tomar responsabilidade por todo o campo!

Voltaremos a ganhar reafirmando essa responsabilidade e levando-a a cabo.

As metas, nessa medida, são propósitos.

Os propósitos devem ser executados. São coisas para FAZER.

OT

Examinemos a definição de OT: causa sobre o pensamento, vida, forma, matéria, energia, espaço e tempo.

Na medida em que uma pessoa se afasta disso, ela torna-se um ESPECTADOR, depois torna-se efeito. Depois *morre*.

Uma pessoa causa coisas por meio de *acção*. Não entregando-se a pensamentos vagos.

Uma pessoa pode estar a esvaziar um cesto de ENTRADA simplesmente como espectador.

Na sociedade actual, o *espectadorismo* é muito comum. Os escritores das revistas, os jornalistas, escrevem histórias estranhas que comentam sobre como as coisas são singulares. O escritor não as compreende em absoluto. Limita-se a contemplá-las.

O espectadorismo não é tão baixo como efeito total.

A pessoa em "efeito total" – não é causa – é principalmente um caso. Nem sequer *olha*.

Assim, existe uma escala de gradientes para OT. Não é um absoluto. Uma pessoa é tão OT quanto CAUSE coisas.

Uma das coisas a causar é o alcançar das metas. Quando alguém pode impulsionar uma meta até à sua completação, nessa medida ele ou ela é um OT.

As pessoas que não impulsionam as metas são apenas espectadores ou são efeito total.

ESTADO DA ORGANIZAÇÃO

A organização está em qualquer ponto da escala de OT. Qualquer organização está. De qualquer tipo.

Uma organização pode calcular as metas vitais e impulsioná-las até completação ou não pode.

É uma escala por gradientes.

Uma organização triunfa ou falha na medida em que os seus executivos e membros de staff estão, individualmente, à altura da fórmula de OT: Causa.

As organizações de Cientologia têm que se tornar causa sobre os seus ambientes.

Fazem isto quando cada executivo e cada membro de staff *executa* metas, pequenas e grandes.

Assim:

a) se as metas do que TEM DE ser feito para funcionar de todo, estão todas determinadas e

b) são executadas sem faltas de cumprimento e

c) não entram no cenário relatórios falsos,

Então:

Essa organização está muito alta na escala de OT

E CONQUISTARÁ COMPLETAMENTE TODO O SEU MEIO AMBIENTE.

Isto é realmente tudo.

Uma maneira de falhar nisso é fazer o ponto a) com coisas tão gerais que convidam à não doingness.

Alguns indivíduos estão em tão mau estado, que fixam metas como "dar ordens a uma montanha para que se mova" e ocasionam um grande fracasso para todos. Como não há maneira de o fazer e provavelmente também não há razão para isso, é uma meta de um SP. Portanto o que TEM DE ser feito significa simplesmente isso. O que é vital e necessário. Não é o que é apenas uma boa ideia.

A título de exemplo, eis algumas metas que TÊM DE ser feitas:

A. Fazer que se entregue 100% tech na própria organização.

B. Consciencializar o público desta entrega e fazê-lo desejá-la.

C. Pôr dentro os mecanismos de administração para fazer entrar e sair o público.

Ou outra série:

D. Conseguir 10.000 auditores treinados no campo da organização.

E. Tornar o público consciente do projecto e fazê-lo querer treino.

F. Estabelecer cursos espectaculares, 100% rápidos e eficazes para manejar o fluxo.

Ou ainda outra:

G. Obter uma reserva confortável de £100.000.

H. Dar checkouts a todo o staff e executivos de Contabilidade em política de finanças.

I. Acelerar a promoção.

J. Entregar serviços fantásticos.

K. Colocar bastante pessoal de tech em treino para manejar os fluxos.

L. Descobrir instalações maiores e mais luxuosas para manejar o fluxo *quando* este subir.

M. Pôr todo o staff no OEC para diminuir as falhas na linha de fluxos.

Estás a compreender a ideia.

Um executivo que é apenas um espectador do fluxo do seu cesto de entrada, não está a fazer nada além de cultivar o dev-t.

Podes *avaliar* a situação.

Podes impulsionar as metas até completação total.

Cada executivo e cada membro de staff está num ponto qualquer da escala de OT. E pode elevar-se mais, simplesmente determinando as metas e fazendo-as avançar até que estejam feitas, feitas, feitas.

Sim, são necessárias ideias. Mas as ideias vêm de um olhar interessado e de uma avaliação das coisas antes de determinar as metas, para começar.

Podes mesmo elevar a organização por gradientes, para não a esmagar. Determina e *executa* pequenas metas. Depois maiores e maiores.

Bem, captaste a ideia.

É o caminho da ORGANIZAÇÃO para OT.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 16 DE JANEIRO DE 1969

(Também publicada como Ordem de Flag N.º 1734,
com a mesma data e o mesmo título)

REMIMEOGRAFAR

N.º 2 DA SÉRIE DE METAS

METAS, TIPOS DE

Há várias VALORES de metas. Nem todas as metas têm o mesmo valor ou importância.

Há, em qualquer org, metas "compreendidas" ou contínuas que derivaram das Ordens de Flag ou Cartas de Política ou Ordens de Missão.

METAS PRIMÁRIAS

Há um grupo de metas "compreendidas" que, se ignoradas, provocam inacção.

A primeira destas é:

ALGUÉM ALI

Depois:

PROPÓSITO QUE VALHA A PENA

Depois:

ALGUÉM TOMANDO RESPONSABILIDADE PELA ÁREA OU ACÇÃO

Depois:

FORMA DA ORGANIZAÇÃO BEM PLANEADA

Depois:

FORMA DA ORGANIZAÇÃO MANTIDA OU RESTABELECIDA

Depois:

ORGANIZAÇÃO A FUNCIONAR

Se tivermos as metas "compreendidas" acima mencionadas, podemos continuar; MAS SE FOREM ABANDONADAS OU NÃO FOREM SUBSTITUÍDAS, então não interessa que outras metas sejam projectadas daí em diante, elas ficarão sujeitas a colapso ou falharão completamente

No que se mencionou acima pode haver uma necessidade contínua de reactivar constantemente uma ou mais das metas "compreendidas", ENQUANTO se tenta fazer avançar mais *metas*.

METAS VITAIS

Sob este título vem O QUE TEMOS QUE FAZER PARA FUNCIONARMOS EM ABSOLUTO.

Isto requer uma inspecção quer da área em que se está a operar, quer dos factores ou material ou organização com que se está a trabalhar.

Encontram-se então aqueles pontos (por vezes ENQUANTO em funcionamento) que param ou ameaçam sucessos futuros. E estabelece-se o ultrapassar dos pontos vitais como metas.

METAS CONDICIONAIS

É interessante notar que se pode chegar a uma "perfeição de tipo arte" com metas, e aperfeiçoar metas primárias *bem* para além da necessidade de realizar propósitos.

Já viste tipos trabalharem toda a vida para "ficarem ricos" ou qualquer coisa do género para "fazerem uma viagem à volta do mundo" e nunca o conseguirem. Um outro indivíduo propõe-se "viajar à volta do mundo", e mete-se directamente nisso, e *fá-lo*. Assim, há um tipo de meta conhecida como meta *condicional*. Se eu pudesse simplesmente _____ então nós podíamos _____ e assim conseguiríamos _____. Isto está muito bem, é claro, até se tornar irreal.

Há toda uma classe de metas condicionais que não têm SE algum. Estas são metas legítimas. Ha nelas muitíssimo "VAMOS": "Nós *vamos* _____ e então _____".

Algumas vezes a "sorte" súbita bate à porta e deve rapidamente aproveitar-se a oportunidade. Isto é só "boa sorte". Uma pessoa usa-a e volta a planear rapidamente quando ela *acontece*. Está em terreno pouco firme a pessoa que conta com a "boa sorte" como solução.

Uma meta condicional válida seria:

"Nós iremos lá e veremos se a área é útil".

Todas as metas condicionais são basicamente actos de recolha de informação inicial e, se isso for certo, então entra-se em acção numa base de metas vitais e operacionais.

Isto podia ser exemplificado como:

META CONDICIONAL 1. Fazer um estudo da Baixa Slobovia para ver se se encontra um lugar apropriado para abrir uma org. Feito este estudo, se for positivo, entra-se então nas metas primárias e operacionais.

As metas primárias seriam:

Baixa Slobovia Um: Nomear um Oficial de Organização local para a B.S.

Baixa Slobovia Dois: Formar a Org. da B.S. (Pessoal)

Baixa Slobovia Três: Treinar o pessoal da org (Oficial de Treino do Staff)

Baixa Slobovia Quatro: Tradução de Textos. (Secção de Traduções)

Baixa Slobovia Cinco: Formação financeira. (Secção de Finanças)

Baixa Slobovia Seis: Organização de transportes da B.S. (Secção de Transportes)

Baixa Slobovia Sete: Preparar o Edifício da B.S na Baixa Slobovia ANTES DA CHEGADA DA ORGANIZAÇÃO. (Oficial de Organização da B.S.)

Assim estabeleceríamos a Baixa Slobovia. E TUDO SAIRIA BEM NA MEDIDA EM QUE TODAS AS METAS PRIMÁRIAS FOSSEM DELINEADAS, FEITAS, COMPLETADAS.

O estabelecer das metas primárias na B.S. falharia se, para começar, alguma delas fosse omitida (nunca estabelecida) ou se as descobertas da meta condicional acerca da B.S fossem um relatório falso.

Assim, é preciso ser muito duro quanto a "relatórios falsos" e muito duro quanto ao "não-cumprimento".

METAS OPERACIONAIS

Uma meta operacional estabeleceria a *direcção* do movimento e qualificá-lo-ia. Isto normalmente inclui um PERÍODO calendarizado, no qual tem de estar completada para poder encaixar-se nas outras metas.

Algumas vezes o período é determinado como "ANTES DE _____". E pode não haver tempo estabelecido para o acontecimento que deve ser realizado "antes". Assim é executado numa base, apressada, de "por via das dúvidas".

Inscrever todos os vendedores de sapatos de Boston num Curso de Eficiência seria uma meta operacional. Isto *depois* entraria no conjunto de uma meta *primária*, no que respeita às restantes metas a estabelecer.

As metas operacionais muitas vezes parecem "propósitos básicos". Podem vir antes ou depois das metas primárias. Mas uma meta operacional tem a sua *própria* série de metas primárias. Para inscrever todos os vendedores de sapatos seria necessário ter alguém encarregado disso, um Supervisor de Curso de Eficiência Pessoal, literatura, um manual para vendedores, etc., etc., que são todos estabelecidos como metas primárias.

Algumas vezes uma série de metas primárias e operacionais muito elaboradas deixa de funcionar porque não foi estabelecida ume meta condicional, ou seja, saber

se Boston tinha vendedores e *que* tipo de vendedores responderiam. Poderias descobrir que a meta operacional tinha sido estabelecida sem nenhuma inspecção.

Assim, podemos mais uma vez voltar atrás e verificar que uma meta operacional necessita de uma meta condicional anterior a ela – nomeadamente, fazer uma inspecção.

METAS DE PRODUÇÃO

Estabelecer quotas, usualmente contra o tempo, são metas de *produção*.

Estas falham muitas vezes por serem irreais ou emitidas por outras razões que não a produção (ou seja, propaganda).

Como as *estatísticas* reflectem mais facilmente a produção, uma organização ou actividade pode estar tão consciente de METAS DE PRODUÇÃO que falha em estabelecer metas condicionais, operacionais ou primárias. Quando isto acontece a produção fica em risco de colapso devido à falta do planeamento mencionado para os outros tipos de metas.

A produção como o único tipo de meta pode tornar-se tão absorvente que as metas condicionais, mesmo quando estabelecidas, são completamente negligenciadas. Neste caso as metas operacionais e primárias tornam-se muito irreais e as estatísticas DESCEM.

TENS QUE INSPECCIONAR E FAZER ESTUDOS E REUNIR DADOS E ESTABELECER METAS OPERACIONAIS E PRIMÁRIAS ANTES DE PODERES ESTABELECER METAS DE PRODUÇÃO.

Uma razão normal para estatísticas de produção baixas é o desaparecimento de metas primárias. Elas desaparecem e ninguém nota que isto afecta negativamente a produção. A produção depende de se manterem *dentro* outras metas anteriores.

PROGRAMAS

Os programas são constituídos por todos os tipos de metas coordenadas e executadas A TEMPO E HORAS.

Os programas estendem-se no tempo e ficam fora de prazo na proporção em que os vários tipos de metas não são estabelecidos ou não são empurrados até completação ou são abandonados.

Os programas falham apenas porque os vários tipos de metas não são executadas ou mantidos dentro.

RESUMO

Podes conseguir que se faça quase tudo o que quiseres se os tipos de metas forem compreendidos, estabelecidos com realidade, mantidos dentro ou completados.

As pessoas cujos próprios propósitos falharam muitas vezes não são capazes de estabelecer metas ou de as completar. A solução é reabilitar os seus próprios propósitos, o que então eliminará as paragens.

As pessoas que param metas activamente, falharam tanto que só conseguem pensar em termos de paragens.

Todo este assunto de metas e propósitos é provavelmente um assunto vasto. Estas são apenas umas notas feitas de uma forma tosca e os nomes dos diferentes tipos, o que, em si, é um avanço considerável.

É uma ajuda na compreensão do que se está a passar e leva uma pessoa a algum lugar.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 18 DE JANEIRO 1969
PUBLICAÇÃO II

(Também publicada como Ordem de Flag N.º 1736,
com a mesma data e o mesmo título)

REMIMEOGRAFAR

N.º 3 DA SÉRIE DE METAS

PLANEAMENTO E METAS

(Por altura deste escrito há três HCO PL, com datas próximas, sobre este tema de metas. A área nunca antes foi examinada ou escrita como um assunto filosófico).

Planos NÃO são metas.

Toda a espécie de planos pode ser delineada e autorizada. Mas isto não autoriza a sua execução. São apenas planos. Quando e como vão ser executados, e por quem, não foi determinado, calendarizado ou autorizado.

Esta é a razão por que o planeamento ganha por vezes má fama.

Poder-se-ia *planear* fazer um milhão de dólares, mas se o quando, o como e por quem não foram definidos como metas de tipos diferentes, simplesmente não aconteceria.

Traça-se um plano brilhante de *como* converter o Porto de Boston numa zona para petroleiros. Podia estar tudo em desenhos e perfeitamente bem colocado. Até se podia ter modelos dele. Dez anos passaram e não foi iniciado e muito menos completado. Vêem-se planos destes. As Feiras Mundiais estão cheias deles.

Também se podia ter um plano que tivesse metas definidas – quem, quando, como – mas se as metas fossem fracas ou irreais, nunca se completaria.

Também se podia ter um plano que não tivesse nenhuma META CONDICIONAL prévia, e assim ninguém o queria realmente e não serviria realmente propósito algum. É muito pouco provável que alguma vez se terminasse. Existiu algo assim em Corfu. Era um teatro grego meio terminado, que foi deixado assim. Ninguém perguntou aos habitantes se o queriam ou se era necessário. Assim, mesmo *muito* bem planeado e mesmo com metas parciais e meio construído, ele aí está – meio construído. E assim permaneceu.

Um plano, pelo que se pretende dizer o desenho ou modelo à escala de uma área, projecto, ou coisa, é naturalmente uma necessidade vital em qualquer construção e sem ele a construção fracassa. Pode mesmo ser autorizado *como um plano*.

Mas se não foi o resultado daquilo que se encontrou numa meta condicional (um inquérito do que é necessário ou exequível), será inútil ou não se enquadrará. E se não se lhes atribui fundos e não se ordena a ninguém que o execute e se não existe calendarização para o fazer, então nunca se fará devido a cada uma destas razões.

Planeamento pode definir-se como o sistema global de metas no qual estão determinadas todas as metas de todos os tipos. Isto seria um *planeamento completo*.

PLANEAMENTO COMPLETO

Para se receber autorização para um plano completo, ele teria de ser apresentado como:

a. O resultado de uma meta condicional (inquérito do que se deseja ou necessita).

b. Os detalhes da própria coisa, isto é, um quadro dela ou do seu âmbito, mais a facilidade ou dificuldade em fazê-la, e com que pessoas e com que materiais.

c. Sua classificação como vital ou simplesmente útil.

d. As sua metas primárias mostrando a organização necessária para o executar.

e. As metas operacionais apresentando a sua calendarização (mesmo que calendarizado não com datas mas com dias ou semanas) e encaixando com outras acções.

f. O seu custo e se se auto-financiará ou não, ou se pode ser suportado ou quanto dinheiro renderá.

O planeamento completo teria de incluir as metas e o plano da coisa.

Assim, redefinindo palavras e atribuindo classificações aos tipos de metas, podemos ter uma melhor ideia disto.

Um *plano* seria um *desenho* da própria coisa.

Um plano completo seriam todas as metas mais o desenho.

Desta forma vê-se porque é que muitas coisas nunca resultam de todo e porque é que muitas vezes não são completadas, mesmo quando planeadas. O plano não chega a ser proposto sob a forma de *metas* e portanto é irreal ou não chega a ser executado.

É também uma óptima maneira de perder ou esbanjar dinheiro.

Uma meta condicional deixa algumas vezes de perguntar que obstáculos ou oposição seriam encontrados ou que capacidades estão à disposição, e pode dessa maneira sair dos carris.

Todo o tema de planos, metas e tipos de metas é novo no reino do pensamento analisado.

É mais uma questão de "familiarizar-se com" e "aprender a pensar acerca de", do que um tema completamente "enlatado".

Mas se estes pontos são compreendidos, uma pessoa vê o âmbito do assunto e pode tornar-se bastante brilhante e conseguir coisas que até então estavam fora do alcance ou nas quais nunca antes se pensou.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 24 DE JANEIRO DE 1969
PUBLICAÇÃO I

REMIMEOGRAFAR

N.º 4 DA SÉRIE DE METAS

TIPOS DE METAS

(Nota: Este é um assunto em desenvolvimento, novo na filosofia. Faz parte da *filosofia* de Cientologia).

Deves aprender os nomes e tipos de metas para uso rápido e classificação do que estás a tentar fazer.

META PRINCIPAL – A ampla ambição geral, possivelmente cobrindo um longo e apenas aproximado período de tempo. Tal como "Alcançar uma maior segurança" ou "Elevar a org a 50 membros de staff."

META PRIMÁRIA – Metas do tipo organizacionais, metas do tipo pessoais, metas do tipo comunicação. Estas têm que ser mantidas *dentro*. Estas são as metas do tipo terminais e do tipo encaminhamento, do tipo havingness e do tipo organigrama. Exemplo: "Encarregar alguém de organizar e fazer que ele estabeleça as restantes metas primárias." Ou "Restabelecer o sistema de comunicações original, que caiu em desuso."

METAS CONDICIONAIS – Aquelas que estipulam QUER/OU para encontrar dados ou ver se um projecto pode ser feito, ou onde ou para quem.

METAS OPERACIONAIS – As que expõem instruções e acções ou um calendário de acontecimentos ou um plano de eventos.

METAS DE PRODUÇÃO – As que fixam quantidades, tal como estatísticas.

PROGRAMA – Uma série completa, ou delineada, de metas contendo todos os tipos.

Embora possam existir outros tipos de metas, estes (descritos mais detalhadamente nas HCO PL 14 Jan. 69 I, N.º 1 da Série de Metas, ORGANIZAÇÕES OT; 16 Jan. 69, N.º 2 da Série de Metas, METAS, TIPOS DE; 18 Jan. 69 II, N.º 3 da Série de Metas, PLANEAMENTO E METAS; e esta HCO PL de 24 Jan. 69) deveriam ser estudados e cada conjunto de metas deveria ser classificada como um ou mais dos tipos acima.

"Planeamento completo" e "programa" são sinónimos actualmente, e PROGRAMAS é o termo preferido.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 24 DE JANEIRO DE 1969
PUBLICAÇÃO II

REMIMEOGRAFAR
GUNG-HO
FSM
DIVISÕES PÚBLICAS

N.º 5 DA SÉRIE DE METAS

PROPÓSITO E METAS

Dos dados de OT VIII surgiu algum material que não pode ser relegado para esse nível. É de importância menor para esse nível, mas muito importante para as nossas operações.

A razão pela qual nos combatem, onde nos combatem, está na sua maior parte contida nos propósitos.

Os propósitos falham muitas vezes e acabam em *paragens*.

Os propósitos que foram parados podem depois ser dramatizados.

Em Cientologia usamos (muito correctamente) a palavra LIBERDADE. Embora não seja o propósito mais básico, SER LIVRE é um propósito comum a todos os thetans.

Isto tem tendência a fazer em algumas pessoas key-in de (restimular) parar o serem livres. Eles próprios quiseram ser livres. Eles foram parados, eles dramatizaram o PARAR o serem livres e depois tentam parar-nos. Nós restimulámos (fizemos key-in) o seu próprio propósito de serem livres ou de libertarem outros; e onde se opõem a nós, a pessoa ou pessoas dramatizam o parar ou o desacordo.

Além disso, quando não só restimulamos o parar, mas nos opomos a ela e a negamos *também*, ganhamos um inimigo.

Estamos então a parar os que param. Embora isto seja necessário para se ganhar o dia, é *evitável* se se começar suficientemente cedo.

O psiquiatra não é apenas o único "a parar a liberdade" que vamos alguma vez encontrar. Muitas pessoas que estiveram a fazer curas e tratamento mental nos tempos anteriores ao nosso aparecimento só tiveram fracassos. Por isso qualquer coisa que lhes seja oferecida (inclusive as terapias deles) será encarado, na melhor das hipóteses, como um fracasso ou, na pior das hipóteses, como uma fraude.

O facto de que realmente se *pode* fazer isso em Cientologia não só está fora das suas realidades como regenerou o propósito falhado que eles tiveram em ser livres e libertar outros e dramatizam PARAR.

Embora esta não seja a razão total (as inter-relações também restimulam valores étnicos, o que significa, os costumes), é uma razão grande para se dedicarem a oporem-se a nós.

Nós restimulamos os seus esforços falhados de liberdade e eles dramatizam

o que os parou *a eles*. Por isso, procuram irracionalmente parar Cientologia.

Isto também seria verdadeiro para produtos de natureza comercial. É uma boa tecnologia de publicidade.

A liberdade é um dos botões que nos leva avante. É também o botão que restimula os esforços da oposição para nos parar.

Então, ao disseminarmos a tais pessoas, teoricamente só precisamos de fazê-las lembrar-se de quando é que *elas* quiseram ser livres ou libertar outros, de modo a rebentarmos com os seus parar. Mas como agora podem ter muitos crimes amontoados em cima de tudo, algumas podem simplesmente entrar em parafuso.

Mas em todas as discussões com as pessoas que se opõem a Cientologia, deve-se tentar abordar o assunto levando-as a lembrar-se dos seus esforços para ser livres ou libertar outros e deixá-las falar. À medida que as ouves, irás aperceber-te de que elas não tiveram Cientologia para as ajudar e não tiveram hipótese nenhuma.

Levada a partir deste ponto, *podes* ter uma pessoa muito receptiva.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 25 DE JANEIRO DE 1969

(Também publicada como HCOB, com a mesma data e o mesmo título)

REMIMEOGRAFAR

N.º 6 DA SÉRIE DE METAS
N.º 2 DA SÉRIE DE COMPUTADORES

METAS E COMPUTADORES

É interessante notar que é possível os meus novos desenvolvimentos relativamente a metas e propósitos em recentes HCO PL serem adaptáveis à PROGRAMAÇÃO DE COMPUTADORES. Significando que estes desenvolvimentos são aplicáveis e poderiam criar um novo nível de acção e utilidade do computador.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 9 DE AGOSTO DE 1971

REMIMEOGRAFAR
TODAS AS
ORGANIZAÇÕES
TODO O PESSOAL
DE ADMINISTRAÇÃO
TODOS OS EXECUTIVOS
TODO O STAFF

N.º 27 DA SÉRIE DE KNOW-HOW DE ADMIN
N.º 7 DA SÉRIE DE METAS

ESCREVER PROGRAMAS E PROJECTOS

Referências:

HCO PL	18 Ago. 82 I	N.º 42 da Série de Know-How de Admin N.º 9 da Série de Metas N.º 3 da Série de Computador METAS E PRODUÇÃO
HCO PL	9 Jan. 80	N.º 20 da Série do Executivo MINI-PROGRAMAS DEPARTAMENTAIS: A CHAVE PARA O SUCESSO
HCO PL	19 Ago. 71	N.º 28 da Série de Know-How de Admin N.º 8 da Série de Metas PROGRAMAS, USO DE – COMO NÃO DESPERDIÇAR TRABALHO
HCO PL	12 Set. 59	PROGRAMAÇÃO

(Os dados desta publicação foram tirados da CBO 129, ESCREVER PROJECTOS, de 9 de Ago. de 71, e contém dados pertinentes e valiosos para treinar neste hat aqueles que estão envolvidos em escrever programas ou projectos. Publicada como uma HCO PL a 30 de Dezembro de 82).

Há alguns anos, ao dar hatting a uma Aide, pedi-lhe para visualizar um projecto, que ela tinha escrito, a ser lido e executado no ponto de recepção – por outras palavras, para assumir o ponto de vista do receptor e para ver então se executaria o projecto.

Depois de estudar isto, ela escreveu esta excelente análise da acção.

"RELATÓRIO DE CUMPRIMENTO

8 de Agosto de 1971

Assunto: Acção de Hatting

Caro Senhor,

Voltei a ler cinco dos meus projectos, para visualizar um projecto meu a ser executado e para ver se eu o executaria e poderia fazê-lo facilmente se o recebesse.

Em seguida li também alguns projectos escritos por LRH para ver a diferença e comparar.

1. Descobri que não faria um projecto, ou não estaria interessada em fazê-lo, se:

   a) Não o compreendesse bem à primeira leitura (obscuro).

   b) Se fosse demasiado longo e complexo e consequentemente inconfrontável.

   c) Se a realidade de POR QUE razão é que era necessário e que melhoramentos traria ao meu posto ou área não fossem claramente expressos nas INFO ou na SITUAÇÃO do projecto. Por outras palavras, se o propósito do projecto não fosse real.

   d) Se, apenas ao ler o projecto, eu não SOUBESSE o que era suposto *FAZER* com ele ou quando ele estaria em execução.

2. Também teria dificuldade em executá-lo:

   a) Se cada meta não requeresse uma ACÇÃO, uma DOINGNESS.

   b) Se cada meta requeresse mais do que uma acção (confuso).

   c) Se cada meta não fosse especificamente dirigida ou atribuída a uma pessoa (a mim) ou a uma outra pessoa sob as minhas ordens.

   d) Se NINGUÉM em particular fosse responsável pela execução do projecto.

   e) Se fosse tão detalhado que não me deixasse margem para o adaptar ao cenário existente e alcançar a meta, e se não me fosse deixada qualquer iniciativa ao fazê-lo.

   f) Se cada meta não fosse um COMEÇAR-MUDAR-PARAR com uma sequência de tempo definida, seria mais difícil executá-lo.

Daqui extraí alguns pontos POSITIVOS a ter em conta ao escrever um projecto:

1. Atribuir claramente a responsabilidade pela execução do projecto a um terminal ou grupo de terminais.

2. Tornar a info e a situação REAIS para a pessoa, mostrando-lhe qual é o cenário existente.

3. Mostrar porque é que o projecto precisa de ser feito e o que é que se vai alcançar com ele, e *vendê-lo* ao fazer isto.

4. Estabelecer uma ACÇÃO por cada meta e não mais do que uma.

5. Ter a sequência de tempo devidamente indicada e visível no projecto e fazer deste claramente um ciclo de começar-mudar-parar.

6. Não entrar em demasiados pormenores. Melhor ainda, dar como referência uma PL onde estejam contidos os pormenores de COMO realizar a acção.

7. Por outro lado, não presumir que o ponto-receptor sabe a política na ponta da língua. Provavelmente não sabe. Não saltar gradientes em relação ao receptor.

8. Tornar muito claro quem faz cada meta.

9. Mantê-lo curto e simples, e cada meta curta e em palavras simples.

10. Estar alerta em relação aos pontos-fora.

Existem também as políticas normais acerca das metas e dos seus tipos e como elas se relacionam, as quais têm que ser respeitadas.

Não digo que todos os meus projectos fossem maus e que não se cumprissem! Os Projectos do FEBC são talvez demasiado longos, mas existem neles muitas doing-nesses. Um projecto é demasiado detalhado. Outro projecto, como me indicou, continha boa INFO, mas é pouco claro quanto a quem faz o quê.

Um bom projecto, que tinha dentro a maioria dos pontos acima, completou-se bem.

Obrigada pela acção de hatting."

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 19 DE AGOSTO 1971

REMIMEOGRAFAR

N.º 28 DA SÉRIE DE KNOW-HOW DE ADMIN
N.º 8 DA SÉRIE DE METAS

PROGRAMAS, USO DE COMO POUPAR TRABALHO INÚTIL

O tempo do staff é muitas vezes desperdiçado por não se usar um sistema de programa-projecto.

Exemplo: O Departamento 4 prepara um layout completo de promoção. Depois descobre que está fora de política e não é usado. Significa trabalho desperdiçado.

Exemplo: ordena-se ao Admin de PCs de Tech que faça um quadro de grandes dimensões que forneça os endereços dos pcs. Depois de bastante trabalho, nunca é usado.

PORQUÊ? O trabalho, em primeiro lugar, nunca foi parte de nenhum programa. Não era parte de nenhuma actividade geral. Assim, não é parte de uma acção de equipa.

O procedimento correcto ao mandar staff para QUALQUER projecto que vá consumir tempo é:

1. Ver se *existe* uma situação.

2. Encontrar o seu PORQUÊ.

3. Minutar um programa geral. Fazer com que seja aprovado como programa, incluindo quem vai fazer cada uma das partes.

4. Fazer com que as diferentes partes do programa sejam minutadas como um projecto com METAS. Com quem se vai fazer cada projecto. Obter a aprovação disto.

5. Obter a execução dos projectos.

6. Completar *todos* os projectos.

7. Relatar o programa como estando feito.

Esta é a sequência correcta. Fazer qualquer outra coisa é omitir passos na sequência. Isto dá dois pontos-fora – passos omitidos e sequência alterada.

Assim, quando se faz um atalho neste procedimento, toda a organização pode parecer louca. Pode também ter o seu staff num estado frenético e sobrecarregado sem produzir nada.

Habitualmente o Oficial de Produto minuta um programa.

É vital que ele faça referência à política para apoiar o seu programa.

O Comunicador e LRH deve aprovar o programa como não estando fora de política.

Os chefes de Divisão geralmente escrevem os projectos. Estes são aprovados pelo Oficial de Produto e depois pelo Comunicador de LRH.

O programa é emitido como uma ED local quando aprovado.

Os projectos referem-se pelo número ao programa e são emitidos separadamente como ED locais.

A sua completação é seguida com persistência pelo Oficial de Produto.

Quando o programa estiver completamente terminado, é relatado ao Comunicador de LRH.

Isto *parece* ser uma grande quantidade de escrita. Isto *poupa* uma grande quantidade de trabalho.

Os programas e projectos são facilmente corrigidos e postos em política. O *trabalho* real é dispendioso e impossível de corrigir.

O membro de staff prudente clamaria por este sistema. Mais ainda, ele perguntaria, quando lhe fosse pedido para repintar os estudantes: "Onde está o programa e a ordem de projecto?" Ele, rotineiramente, descobriria que estava a fazer um trabalho não tinha sido aprovado por ninguém a não ser o seu superior. E desaprovado pelo resto da org.

Os programas estabelecem prioridades. Eles permitem que o staff trabalhe como uma equipa. Eles permitem que as moedas da org sejam correctamente investidas em trabalho que é necessário.

O Conselho Consultivo é um Conselho Consultivo sensato, se exige o direito de aprovar todos os programas originados pelos seus executivos, antes de os projectos serem escritos ou o trabalho realizado.

Desnecessário será dizer, que um programa dever manejar situações reais, as situações que deprimem a produção e a prosperidade.

Estes são os passos vitais ao dirigir uma organização ou ao trabalhar nela.

Não andes por aí a correr freneticamente nem te mergulhes em apatia. Faz com que os teus executivos e staff fiquem conscientes do projecto-programa, *poupa* trabalho, torna-te próspero.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 18 DE AGOSTO DE 1982R
PUBLICAÇÃO I
REVISTA A 28 DE FEVEREIRO DE 1984

REMIMEOGRAFAR
TODAS AS ORGANIZAÇÕES
TODO O PESSOAL DE ADMINISTRAÇÃO
TODOS OS EXECUTIVOS
TODO O STAFF
TODOS OS UTENTES DE COMPUTADORES

N.º 42 DA SÉRIE DE KNOW-HOW DE ADMIN
N.º 9 DA SÉRIE DE METAS
N.º 3 DA SÉRIE DE COMPUTADORES

METAS E PRODUÇÃO

Existe uma coordenação directa entre a clareza e a praticabilidade das metas de um programa e qualquer aumento nas estatísticas.

Se uma pessoa pode escrever programas simples, bons, exequíveis em assuntos que são importantes realizar, eles poderão ser cumpridos. Se o programa é pouco claro ou as metas demasiado gerais, pouco sairá daí. Não se reflecte nas estatísticas e pode até criar desordem nas linhas e parar a produção.

Por isso é *muito* importante para um executivo, e para o staff, que ele próprio seja capaz de escrever programas claros, concisos, e que o staff reconheça quando não é o caso e peça a sua correcção.

O planeamento estratégico fica bloqueado a maior parte das vezes porque a chefia média não o põe sob a forma de metas ou, se o faz, coloca metas tão pouco claras ou gerais que não podem fazer-se e não alcançam o resultado desejado.

Falhas neste campo podem custar – de facto – milhões em receitas não obtidas ou perdas reais e excesso de trabalho.

Porém neste momento entra em cena *outro* factor. O mundo tornou-se *computorizado*.

Os computadores podem manter registos das coisas e funcionar de modo a detectar coisas que, se não se fizerem, causam estragos.

Num prazo muito curto desde o momento em que escrevo, existirão computadores a nível da administração para manterem um registo das estatísticas, exigir programas e

manter-se a par da sua eficácia. O computador poderá detectar desde muito cedo os não-cumprimentos quer em escrever quer em executar os programas.

A vida será muito mais fácil porque as correcções serão reclamadas muito mais cedo e as metas más, linhas bloqueadas ou staff sobrecarregado serão detectados e remediados mais cedo, dando como resultado mais receitas, mais serviço e mais paga de staff.

Mas tudo isto dependerá de três coisas:

1. A existência e solidez do planeamento estratégico e avaliações. (Isto nunca esteve muito em dúvida).

2. A clareza com que o planeamento pode ser programado. (Isto actualmente não é nada bom).

3. A execução das metas necessárias a vários escalões e ao nível do staff. (Isto depende em grande parte do ponto 2 acima).

Para o computador, que não pode realmente pensar, uma meta é uma meta. Se não estiver feita no prazo esperado, ele apita. Se continuar a não estar feita, ele pedirá um desbloqueio.

O desbloqueio descobrirá: a) que a organização receptora da ordem não a deu ao membro de staff indicado ou correcto para a executar, b) não havia ninguém que a fizesse, c) a meta foi simplesmente negligenciada a nível do staff, ou d) a meta era impraticável na sua forma existente. A razão correcta será encontrada, a acção será tomada e o cenário geral avançará de novo.

Por isso é *muito* importante, quer uma pessoa esteja a escrever programas principais, secundários ou mini-programas, que eles sejam escritos absolutamente em política de aqui em diante.

Isto começa já, sem esperar pelos computadores, pois é válido devido ao seu próprio mérito e os Operadores de Programas estão na linha. Com os computadores continuará a haver Operadores de Programas a dirigir os programas, porém a precisão e a rapidez aumentarão de forma espantosa.

As organizações do mundo estão a ficar maiores. Têm de ser mais eficazes para também pagarem bem. E tudo isto nos leva aos pontos 1, 2 e 3 acima.

É uma coisa triste ser atingido por uma quantidade de ordens confusas e impraticáveis. É perigoso para uma pessoa, a nível do staff, porque se pode ser acusado de não-cumprimento quando não havia realmente nada de preciso que cumprir!

Portanto, a capacidade para coordenar programas e para escrever excelentes metas conformes com a política das metas é vital para nos dar a todos capacidade para trabalhar.

E quando os computadores entrarem em acção, vão saltar faíscas electrónicas por todo o lado se a política das metas não for respeitada de forma cuidada e precisa.

Por conseguinte, esta política é vital, com ou sem computadores.

AS METAS OPERACIONAIS TÊM DE AQUI EM DIANTE QUE SER ESCRITAS DE TAL FORMA QUE SEJAM FINITAS E NÃO UMA GENERALIDADE, A FIM DE SEREM PRATICÁVEIS COM PRECISÃO. Metas como "Manter as estatísticas a subir" ou "Ser amável com o João" não são praticáveis do ponto de vista do computador nem no de ninguém.

Mas, pondo de lado os computadores, aquele que cumpre a meta NÃO é um computador e se a meta for clara ele poderá fazê-la com muito mais facilidade.

Ouve o que te digo, os pontos 1, 2 e 3 acima são o ponto de arranque-ruptura da expansão ou não expansão.

Assim, toma isto em consideração.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 22 DE AGOSTO DE 1982

REMIMEOGRAFAR
TODAS AS ORGANIZAÇÕES
TODO O PESSOAL DE ADMINISTRAÇÃO
TODOS OS EXECUTIVOS
TODO O STAFF

N.º 43 DA SÉRIE DE KNOW-HOW DE ADMIN
N.º 10 DA SÉRIE DE METAS

PLANOS DE BATALHA

Um "plano de batalha" define-se como:

Uma lista de metas para o dia ou semana seguinte, que faz avançar o planeamento estratégico e maneja as acções imediatas e situações incorrectas que lhe põem obstáculos.

Algumas pessoas escrevem "planos de batalha" apenas como uma série de acções que esperam fazer no dia ou semana que começam. Isto está certo e é melhor do que nada porque dá alguma orientação às acções da pessoa. De facto, é bastante provável que alguém que não o faça complete muito menos coisas e seja muito mais importunado e "ocupado" do que quem o faz. Um planeamento ordenado do que a pessoa tenciona fazer no dia ou na semana seguinte, e depois fazê-lo, é uma excelente maneira de obter produção. Mas isto é usar o "plano de batalha" como ferramenta, de uma forma irredutível ao máximo.

Tomemos algumas definições. Em primeiro lugar, porque se chama "plano de batalha"? Parece um termo militar muito duro para aplicar ao trabalho diário de admin Eu não escolhi este termo; ele como que cresceu por si mesmo entre os executivos da Organização do Mar. Mas é um termo muito adequado.

Uma guerra é qualquer coisa que se estende por um largo período de tempo. Dela depende o destino de tudo. Uma batalha é uma coisa que ocorre numa curta unidade de tempo. Podemos perder várias batalhas e mesmo assim ganhar a guerra. Assim, uma pessoa na essência está a falar de curtos períodos de tempo quando fala de um plano de batalha.

Isto vai mais longe. Quando falamos de uma guerra, estamos a falar de uma série de acontecimentos que terão lugar durante um largo período de tempo. Nenhum general, ou mesmo capitão, ganhou alguma vez uma guerra sem fazer qualquer planeamento estratégico. Este diria respeito à condução geral da guerra ou de um sector dela. Este é o grande sector das ideias ao mais alto nível. É colocado em altas generalidades, tem propósitos definidos e aplica-se ao topo da Escala de Admin

(Ref: HCO PL de 6 de Dez. de 70, N.º 13 da Série de Pessoal, N.º 18 da Série de Organização, DESABERRAÇÃO DA TERCEIRA DINÂMICA).

Abaixo do planeamento estratégico temos o táctico. Para levar a efeito um plano estratégico temos que ter o plano dos movimentos e acções necessários para a sua realização. O planeamento táctico ocorre normalmente mais abaixo no organigrama num exército, e é usado em geral para implementar o planeamento estratégico. O planeamento táctico pode descer até pormenores como "O soldado João deverá ter a sua metralhadora apontada para o maciço de árvores 10 e disparar se alguma coisa se mover ali".

"A chefia média" – desde os chefes de regimento até abaixo aos cabos, são abrangidos por este termo – tem a seu cargo a implementação do planeamento estratégico.

O corpo de planeamento superior concebe um plano estratégico. A chefia média transforma este plano estratégico em ordens tácticas. Faz isto numa base de longo prazo e numa base de curto prazo. Quando chegas à base de curto prazo tens os planos de batalha.

Um plano de batalha significa portanto transformar o plano estratégico em metas exactas, praticáveis, que são em seguida executadas em termos de movimento e acção, para o período imediato em que se trabalha. Assim se obtém uma situação em que um bom plano estratégico, transformado em boas metas tácticas e em seguida executado, resulta em progresso. Bastantes sequências destas levadas a cabo com sucesso dão-nos a guerra.

Isto deve dar-te um bom entendimento do que é realmente um plano de batalha. É a lista de metas a serem executadas no futuro próximo, a curto prazo, as quais irão implementar e pôr em prática uma parte do plano estratégico.

Podemos portanto ver que a administração está a dar o seu melhor quando existe um plano estratégico e este é conhecido pelo menos até ao nível dos planeadores tácticos. E os planeadores tácticos são simplesmente as pessoas que põem os planos estratégicos em metas, que são em seguida tornadas conhecidas e executadas desde a chefia média até abaixo. Esta é uma gestão muito bem sucedida quando é feita.

É claro que o valor de qualquer evolução depende da solidez do plano estratégico.

Porém, o plano estratégico depende da redacção de programas e projectos sob a forma de metas que sejam praticáveis com os recursos disponíveis.

Aquilo a que chamamos "cumprimento" é na realidade uma meta alcançada. A pessoa que cumpre a meta pode não estar consciente do plano estratégico geral ou de como ela própria se encaixa nele, mas asseguro-te que é na verdade uma gestão muito medíocre aquela cujas metas não implementam *todas*, de uma forma ou de outra, o plano estratégico geral.

Quando falamos de coordenação (Ref: HCO PL de 1 de Julho de 82, COORDENAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO), estamos realmente a falar de conceber ou supervisionar um plano estratégico na sua versão táctica, e nos escalões inferiores, de coordenar a acção daqueles que fazem as coisas concretas, necessárias para o pôr em prática, para que todas elas se alinhem na mesma direcção.

Tudo isto vem sob o cabeçalho de *alinhamento*. Como exemplo, se pusesses um certo número de pessoas numa grande sala, voltadas em diversas direcções, e de repente lhes gritasses que começassem a correr, elas iriam, é claro, esbarrar umas com as outras e terias uma confusão completa. Este é o quadro que temos quando o planeamento estratégico não é transformado em planeamento táctico ordenado e não é executado com base nesse sistema. Estas pessoas que correm na sala poderiam ficar muito ocupadas, até mesmo frenéticas, e poderíamos dizer que elas estavam a trabalhar e a produzir, mas isso seria certamente uma enorme mentira. As suas acções não estariam coordenadas. Agora, se tomássemos essas mesmas pessoas na mesma sala, e as puséssemos a fazer qualquer coisa útil, como limpar a sala, estaríamos a tratar com acções específicas praticadas por indivíduos específicos e que teriam que ver com vassouras e esfregões – quem os iria buscar, quem esvaziava o lixo, e assim por diante. O plano estratégico de "Preparar a sala para a convenção" foi transformado num plano táctico que diz exactamente quem faz o quê e onde. Esse seria o plano táctico. O resultado seria uma sala limpa e pronta para a convenção.

Porém "Limpar a sala para a convenção", por simples exame, pode ver-se que representa apenas uma pequena parte de um plano estratégico geral. Por outras palavras, o plano estratégico propriamente dito tem que ser decomposto em sectores mais pequenos.

Podemos ver então que poderia existir um plano de batalha para o ED ou CO de uma organização, o qual conteria um certo número de elementos que seriam, por sua vez, entregues a sub-executivos que escreveriam planos de batalha para os seus sectores, que seriam muito mais específicos. Deste modo temos uma escala de gradiente partindo do grande plano geral, decompondo-o em segmentos e estes segmentos decompostos ainda mais.

O teste de tudo isto é se resulta ou não em realizações valiosas que fazem avançar o plano estratégico geral.

Se compreendeste tudo o que acima disse (seria bom que o fizesses em plasticina) terás dominado os elementos da coordenação.

A praticabilidade entra num tal planeamento. Esta depende dos recursos disponíveis. Assim, um certo número de metas e planos de batalha, para uma organização em expansão ou a tentar executar grandes projectos, deve incluir planeamento organizacional, metas e planos de batalha de forma a que a organização se mantenha coesa enquanto se expande.

Escreve-se um plano de batalha, não na base de "Que irei fazer amanhã?" ou "Que farei na próxima semana?" (o que está bem à sua maneira e é melhor do que nada), mas na pergunta geral, "Que acções exactas tenho que fazer para pôr em prática este plano estratégico, de forma a atingir os resultados necessários a esta fase do plano estratégico, dentro dos limites dos recursos disponíveis?" Então ter-se-á um plano de batalha para o dia ou para a semana seguinte.

Existe uma coisa para a qual temos que estar alerta ao redigir planos de batalha. Uma pessoa pode escrever uma grande quantidade de metas que pouco ou nada tenham que ver com o plano estratégico, e que mantenham as pessoas terrivelmente ocupadas sem realizar qualquer parte do plano estratégico geral. Desta forma, um

plano de batalha pode tornar-se um risco, porque não está a fazer progredir qualquer plano estratégico geral e não está a pôr em prática qualquer objectivo táctico.

Portanto, o que é um "plano de batalha"? São as metas praticáveis em forma escrita que realizam uma parte desejável de um plano estratégico geral.

Quando falamos de "mini-programas" numa organização, estamos na realidade a falar de pequenos planos de batalha aos níveis tácticos mais baixos. Estes devem ser baseados num plano táctico da chefia média, o qual por seu turno tem que se basear no plano estratégico.

A compreensão e o uso competente do estabelecimento de metas nos planos de batalha são vitais para as realizações gerais que elevam a produção, as receitas, a entrega e qualquer outra coisa que constitua um fim desejável.

É um teste a um executivo, se ele é ou não capaz de redigir planos de batalha de forma competente e em seguida fazer com que se executem.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 20 DE MARÇO DE 1984

REMIMEOGRAFAR
TODOS OS EXECUTIVOS
TODO O STAFF

N.º 11 DA SÉRIE DE METAS

METAS, MAIS ACERCA DE

A tua primeira meta de programa deve ser sempre uma meta de produção – mas, na realidade, tu não podes escrever uma meta de produção pura. Seria impossível escrever uma mete de produção pura, porque alguém teria de a fazer, e no momento em que tens aí alguém para fazê-la, tu tens organização. Assim, existe uma certa quantidade de organização que entra aí.

Se eu estivesse a avaliar uma org agora mesmo, digamos o seu Dept.º 7, eu teria de incluir nela como segunda meta, reforçar o Dept.º 7. A sua primeira meta seria o Dept.º 7 fazer qualquer coisa que pudesse para manejar as suas cobranças. E a segunda meta seria reforçar imediatamente esse departamento, bang, bang! De outra forma a produção não continuaria. Cairia.

Assim, tem de existir organização imediata para a produção.

METAS FINITAS

Bem, o que achas de uma meta como esta: "Manter relações amistosas com o ambiente." O que acharias dessa meta? Não é de todo, absolutamente, uma meta de doingness. Não é uma meta de forma nenhuma!

Agora, se se disser: "Visita este e este, e este, e este, e torna-os conscientes da tua presença. . ." e por aí fora, poderia conseguir-se algo classificado como FEITO em relação a isso.

As metas deveriam ser finitas – factíveis, finalizáveis, completáveis.

METAS REPETITIVAS

Existe uma coisa chamada meta repetitiva. Podes alcançá-la muitas vezes – é como quando fazes rudimentos de uma org. Cada vez que fazem uma dessas metas, é adicionado um cumprimento à estatística de cumprimentos.

Isto é especialmente verdade em relação a algumas metas em programas de expansão.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR



SÉRIE DE COMPUTADORES

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 16 DE FEVEREIRO DE 1984

REMIMEOGRAFAR
EXECUTIVOS
TODO O STAFF
CURSOS DE COMPUTADOR

N.º 1 DA SÉRIE DE COMPUTADORES

O QUE É UM COMPUTADOR?

Computador – Uma máquina electrónica para fazer cálculos, armazenamento e análise de informação que lhe é introduzida e controlar maquinaria automaticamente. (*Oxford American Dictionary*)

Isto, dito de uma forma simples, é o que um computador é.

Um computador é capaz de fazer proezas desde que não se cometa o erro de julgar que ele está a pensar. Não está a pensar. Mas pode-se muito bem fazê-lo parecer algo que pensa. Na realidade aqueles que pensam são: o designer do sistema do computador, o programador e o utilizador.

Devo mencionar que o que quero dizer com "utilizador" não é um dactilógrafo ou alguém que simplesmente introduz dados. O utilizador é alguém que sabe como introduzir e recolher dados do computador. Ele sabe que se pode *fazer com que* o computador *execute trabalhos*, e ele está a utilizar esse computador custe o que custar.

Trabalhar com um computador não é a mesma coisa que trabalhar com uma calculadora. Um computador não é algo que "facilita o trabalho" ou que "poupa tempo" ou que "permite que o staff faça outras coisas". Isso vem sob o título de como desperdiçar um computador. Usados devidamente, eles podem descobrir e gerar receitas como loucos, e disparar a eficiência e a produção até ao céu. São uma ferramenta com imensas capacidades. O estado de espírito a ter ao usar um computador é: "Agora como é que eu posso usar esta coisa para aumentar enormemente a produção e as receitas de uma área?"

O que se passou neste planeta, obviamente, foi as pessoas pensarem que o computador vai pensar – quando não o fará – e assim elas não pensam o suficiente pelo computador em termos de desenvolver usos para ele e pô-los em acção.

Deve-se mencionar um ponto que é muito valioso, e que é a velocidade de operação que se pode obter usando um computador. O computador pode contribuir enormemente para a velocidade operacional na sua capacidade de transmitir rapidamente informação a longas distâncias, na sua capacidade de manter um registo

constante e preciso de milhares de dados individuais e acções, e na sua capacidade de reunir rapidamente os dados e avaliá-los com o propósito de tomar acções.

O dado aqui é que poder é proporcional à velocidade do fluxo da partícula. Este é o verdadeiro segredo que está por trás da prosperidade, a qual pode surgir ligada a uma operação com computadores.

Dando-lhe boas ideias, bons propósitos, um projecto que valha a pena e adicionando-lhe um fluxo quase instantâneo de partículas computorizadas, o poder de uma organização torna-se quase ilimitado.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 25 DE JANEIRO DE 1969

(Também publicada como HCOB, com a mesma data e o mesmo título)

REMIMEOGRAFAR

N.º 6 DA SÉRIE DE METAS
N.º 2 DA SÉRIE DE COMPUTADORES

METAS E COMPUTADORES

É interessante notar que é possível os meus novos desenvolvimentos relativamente a metas e propósitos em recentes HCO PL serem adaptáveis à PROGRAMAÇÃO DE COMPUTADORES. Significando que estes desenvolvimentos são aplicáveis e poderiam criar um novo nível de acção e utilidade do computador.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 18 DE AGOSTO DE 1982R
PUBLICAÇÃO I
REVISTA A 28 DE FEVEREIRO DE 1984

REMIMEOGRAFAR
TODAS AS ORGANIZAÇÕES
TODO O PESSOAL DE ADMINISTRAÇÃO
TODOS OS EXECUTIVOS
TODO O STAFF
TODOS OS UTENTES DE COMPUTADORES

N.º 42 DA SÉRIE DE KNOW-HOW DE ADMIN
N.º 9 DA SÉRIE DE METAS
N.º 3 DA SÉRIE DE COMPUTADORES

METAS E PRODUÇÃO

Existe uma coordenação directa entre a clareza e a praticabilidade das metas de um programa e qualquer aumento nas estatísticas.

Se uma pessoa pode escrever programas simples, bons, exequíveis em assuntos que são importantes realizar, eles poderão ser cumpridos. Se o programa é pouco claro ou as metas demasiado gerais, pouco sairá daí. Não se reflecte nas estatísticas e pode até criar desordem nas linhas e parar a produção.

Por isso é *muito* importante para um executivo, e para o staff, que ele próprio seja capaz de escrever programas claros, concisos, e que o staff reconheça quando não é o caso e peça a sua correcção.

O planeamento estratégico fica bloqueado a maior parte das vezes porque a chefia média não o põe sob a forma de metas ou, se o faz, coloca metas tão pouco claras ou gerais que não podem fazer-se e não alcançam o resultado desejado.

Falhas neste campo podem custar – de facto – milhões em receitas não obtidas ou perdas reais e excesso de trabalho.

Porém neste momento entra em cena *outro* factor. O mundo tornou-se *computorizado*.

Os computadores podem manter registos das coisas e funcionar de modo a detectar coisas que, se não se fizerem, causam estragos.

Num prazo muito curto desde o momento em que escrevo, existirão computadores a nível da administração para manterem um registo das estatísticas, exigir programas e

manter-se a par da sua eficácia. O computador poderá detectar desde muito cedo os não-cumprimentos quer em escrever quer em executar os programas.

A vida será muito mais fácil porque as correcções serão reclamadas muito mais cedo e as metas más, linhas bloqueadas ou staff sobrecarregado serão detectados e remediados mais cedo, dando como resultado mais receitas, mais serviço e mais paga de staff.

Mas tudo isto dependerá de três coisas:

1. A existência e solidez do planeamento estratégico e avaliações. (Isto nunca esteve muito em dúvida).

2. A clareza com que o planeamento pode ser programado. (Isto actualmente não é nada bom).

3. A execução das metas necessárias a vários escalões e ao nível do staff. (Isto depende em grande parte do ponto 2 acima).

Para o computador, que não pode realmente pensar, uma meta é uma meta. Se não estiver feita no prazo esperado, ele apita. Se continuar a não estar feita, ele pedirá um desbloqueio.

O desbloqueio descobrirá: a) que a organização receptora da ordem não a deu ao membro de staff indicado ou correcto para a executar, b) não havia ninguém que a fizesse, c) a meta foi simplesmente negligenciada a nível do staff, ou d) a meta era impraticável na sua forma existente. A razão correcta será encontrada, a acção será tomada e o cenário geral avançará de novo.

Por isso é *muito* importante, quer uma pessoa esteja a escrever programas principais, secundários ou mini-programas, que eles sejam escritos absolutamente em política de aqui em diante.

Isto começa já, sem esperar pelos computadores, pois é válido devido ao seu próprio mérito e os Operadores de Programas estão na linha. Com os computadores continuará a haver Operadores de Programas a dirigir os programas, porém a precisão e a rapidez aumentarão de forma espantosa.

As organizações do mundo estão a ficar maiores. Têm de ser mais eficazes para também pagarem bem. E tudo isto nos leva aos pontos 1, 2 e 3 acima.

É uma coisa triste ser atingido por uma quantidade de ordens confusas e impraticáveis. É perigoso para uma pessoa, a nível do staff, porque se pode ser acusado de não-cumprimento quando não havia realmente nada de preciso que cumprir!

Portanto, a capacidade para coordenar programas e para escrever excelentes metas conformes com a política das metas é vital para nos dar a todos capacidade para trabalhar.

E quando os computadores entrarem em acção, vão saltar faíscas electrónicas por todo o lado se a política das metas não for respeitada de forma cuidada e precisa.

Por conseguinte, esta política é vital, com ou sem computadores.

AS METAS OPERACIONAIS TÊM DE AQUI EM DIANTE QUE SER ESCRITAS DE TAL FORMA QUE SEJAM FINITAS E NÃO UMA GENERALIDADE, A FIM DE SEREM PRATICÁVEIS COM PRECISÃO. Metas como "Manter as estatísticas a subir" ou "Ser amável com o João" não são praticáveis do ponto de vista do computador nem no de ninguém.

Mas, pondo de lado os computadores, aquele que cumpre a meta NÃO é um computador e se a meta for clara ele poderá fazê-la com muito mais facilidade.

Ouve o que te digo, os pontos 1, 2 e 3 acima são o ponto de arranque-ruptura da expansão ou não expansão.

Assim, toma isto em consideração.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 18 DE AGOSTO DE 1982
PUBLICAÇÃO II

REMIMEOGRAFAR

N.º 4 DA SÉRIE DE COMPUTADORES

COMPUTADORES – O PERIGO DE SE CONFIAR NELES

1. Falta de valores humanos.

2. Eles trabalham em dados que lhes são introduzidos e esses dados podem estar não só corrompidos, mas uma grande percentagem ser falsa. O computador não consegue detectar dados falsos ou imperfeitos, excepto através do sistema de considerar como correctos relatórios repetidos. (Tudo o que se tem que fazer é introduzir no computador o mesmo relatório em várias versões e ele "considera-o correcto"). Existem vários sistemas de informações secretas para avaliação de dados e todos eles são extremamente imperfeitos.

O computador não é melhor do que a organização que o alimenta.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 29 DE FEVEREIRO DE 1984

REMIMEOGRAFAR
TODOS OS UTENTES DE COMPUTADORES
EXECUTIVOS
TODOS OS HCO
OFICIAL DE ÉTICA / MAA

N.º 5 DA SÉRIE DE COMPUTADORES

PONTOS DE ÉTICA RELATIVAMENTE AO COMPUTADOR

Como são ferramentas vitais em promover a rápida expansão de Cientologia, tem de haver ética acerca dos computadores. Portanto, os pontos seguintes são classificados como CRIMES:

1. ARQUIVAR INCORRECTAMENTE FICHEIROS NUM COMPUTADOR.
2. NÃO ARQUIVAR FICHEIROS NUM COMPUTADOR. Por outras palavras, é contra a lei *não* inserir informação no computador.
3. COLOCAR DADOS FALSOS NUM COMPUTADOR.
4. FAZER CORRECÇÕES A ALGUMA COISA E INVALIDAR OS DADOS NUM COMPUTADOR.
5. FALHAR EM MANTER O COMPUTADOR LIMPO E EM BOAS CONDIÇÕES.
6. UTILIZAR UM COMPUTADOR SEM RECEBER UM CHECKOUT DE NÍVEL ESTRELA COMPLETO.
7. PERMITIR UM ACESSO NÃO AUTORIZADO AO COMPUTADOR.
8. PERMITIR HUMIDADE E/OU CAMPOS MAGNÉTICOS NA PROXIMIDADE DE UM COMPUTADOR.
9. NÃO USAR UM COMPUTADOR UMA VEZ INSTALADO.
10. FINGIR TER DIFICULDADES NÃO EXISTENTES COM UM COMPUTADOR.
11. FALHA EM RECRUTAR PESSOAS COMPETENTES PARA OPERAR UM COMPUTADOR.

Todas as políticas de justiça se aplicam, incluindo a ignorância destas regulamentações, que não é nenhuma justificação, assim como a HCO PL de 22 de Julho de 1982, RELATÓRIOS DE CONHECIMENTO.

Os Relatórios de Conhecimento escritos sobre quaisquer dos CRIMES acima referidos são encaminhados de acordo com as políticas existentes acerca dos relatórios do membro de staff, mas com uma cópia adicional para os BANCOS DE COMPUTADOR DE INCOMM.

Qualquer destes CRIMES podem ser re-qualificados como ALTOS CRIMES se a ofensa ou ofensas são graves ou repetidas.

O computador é uma ferramenta, e como qualquer ferramenta pode ser mal utilizada ou mal tratada ou negligenciada. Usada devidamente e com a ética dentro, um sistema de computador pode ser formidável e proporcionar prosperidade.

Porque no fundo, Cientologia é florescer e prosperar.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 23 DE NOVEMBRO DE 1985

REMIMEOGRAFAR

N.º 6 DA SÉRIE DE COMPUTADORES

INCOMM

INCOMM é a International Network of Computer Organized Management (Rede Internacional de Administração Organizada de Computadores).

PROPÓSITO E PRODUTO

O propósito de INCOMM é estabelecer e operar um importante sistema computorizado internacional de administração, que faz cumprir a aplicação standard da política e tecnologia de Cientologia e, como resultado, ocasiona uma rápida expansão planetária.

O produto de INCOMM é:

> SISTEMAS COMPUTORIZADOS DE ADMINISTRAÇÃO DESENVOLVIDOS, DISTRIBUÍDOS, MANTIDOS E USADOS DEVIDAMENTE, QUE AUMENTAM ENORMEMENTE A PRODUÇÃO E O RENDIMENTO DE UMA ÁREA.

INCOMM investiga, desenvolve, testa e implementa programas de operação para o sistema computorizado internacional de administração. Todos estes programas de computador devem ser solidamente baseados nos princípios da organização, operação e administração como consta nas HCO PL, LRH ED e em outros materiais escritos e gravações de Fonte acerca destes assuntos.

INCOMM tem a responsabilidade de assegurar que as estatísticas, relatórios e outros dados introduzidos nos seus bancos de computador são verdadeiros e estão verificados. INCOMM controla e verifica de diversas maneiras os dados de entrada e isola os dados falsos e falsas estatísticas e corrige.

ORGANIZAÇÃO

INCOMM é parte da Igreja de Cientologia Internacional.

Há representantes de INCOMM em posto no exterior das suas instalações centrais, cuja tarefa é ver que os sistemas de computadores nas áreas a que se destinam se mantêm a funcionar devidamente, ver que os utilizadores estão a ser treinados correctamente no seu hat e impõem o uso, de uma forma standard e em política, do sistema de computadores.

INCOMM tem autoridade para tomar os passos devidos para assegurar que aqueles que é suposto usarem os computadores de INCOMM sejam rigorosamente

treinados no hat de uso de computadores, e que depois ponham *de facto* os computadores a funcionar a fim de aumentar imenso a produção.

POLÍTICA

O design e a estrutura de todos os programas e sistemas de computadores de INCOMM são baseados na tech de Cientologia sobre a terceira dinâmica, como está contida nos volumes do OEC e outros materiais de Fonte.

Qualquer membro de staff de INCOMM que concebe, produz ou implementa um programa ou sistema de computadores que constitua um desvio da política de Cientologia embora lhe chame "Cientologia", ou aquele que use Cientologia enquanto o atribui a qualquer outra fonte, pode ser convocado para um Comité de Evidência e acusado de cometer altos crimes. (Ref: HCO PL de 23 de Dezembro de 65 RA, ACTOS SUPRESSIVOS, SUPRESSÃO DE CIENTOLOGIA E DE CIENTOLOGISTAS) Tal acção pode também resultar em medidas de disciplina levadas a cabo pela Rede do Inspector Geral para fins de forçar a aplicação das marcas registadas de Cientologia e Dianética.

EQUIPAMENTO

INCOMM é responsável pelo equipamento de computadores usados na sua rede. Dirige qual o equipamento a ser usado e verifica a sua correcta instalação, manutenção, melhoramento e reparação, e assegura que os seus utilizadores sejam totalmente treinados na sua utilização e cuidados.

Os próprios utilizadores de computadores são totalmente responsáveis pelo uso e cuidado de qualquer equipamento de computador que lhes seja atribuído. Há uma exigência bastante rígida de que qualquer pessoa que use o equipamento de computador seja totalmente treinada nos cuidados e uso, e é da responsabilidade de INCOMM verificar que este treino é levado a cabo. O equipamento de computadores é atribuído a um utilizador específico, que é depois responsável por ele. (Ref: HCO PL de 15 de Fevereiro de 64, O EQUIPAMENTO DAS ORGANIZAÇÕES)

A AUTORIDADE DOS PROGRAMAS DE COMPUTADORES DE INCOMM

Embora a autoridade de INCOMM se estenda à sua própria rede e pessoal, e a assegurar que os seus computadores sejam utilizados totalmente e de forma standard pelo staff e executivos, a autoridade dos *programas* de computadores de INCOMM é um assunto diferente.

Os computadores de INCOMM são programados sob a supervisão e controle atento da administração superior. E estes programas são planeados para serem capazes de originar ordens e também levar a cabo os passos para que estas sejam cumpridas. (Por exemplo, se um programa de computador de INCOMM detecta que houve um cumprimento tardio de um dado membro de staff, o programa de computador pode fazer nudge à meta, emitir uma chit de ética por não cumprimento, segundo a HCO PL de 1 de Maio de 65 I, RELATÓRIOS DO MEMBRO DE STAFF, e, se esse cumprimento continua a não ser executado, ordena mais acções de ética por política). Ao originar ou seguir essas ordens, o computador está realmente a executar o que os seus programadores estabeleceram que ele fizesse, segundo a política do OEC. As ordens e

outras comunicações emitidas por um programa de computador de INCOMM são, portanto, válidas e derivam da autoridade da administração superior, são autorizadas por AVC e governadas pela política existente acerca de cumprimento.

ANTECEDENTES

O poder e as capacidades dos computadores são quase ilimitados. Infelizmente, o estado da administração existente na sociedade de hoje é tão pobre que a maioria dos computadores, não importa quão complicados sejam os seus "circuitos", estão a ser desperdiçados. Os computadores acabam por ser usados apenas para calcular a quantidade de impostos que alguém tem de pagar ou predizer quantos acidentes de automóvel irão ocorrer no próximo ano.

Mas vou deixar-te partilhar de um facto pouco conhecido. Na linha do tempo, verdadeiros computadores (não os actuais na Terra, brinquedos de entretenimento domésticos ou de negócios) têm administrado exitosamente planetas inteiros. Eles na verdade foram capazes de executar trabalho. Eles *não* eram apenas consolas e gravadores, onde uma pessoa dactilografou dados de tal maneira que estes cuspirão os dados de volta para ela.

A questão aqui é que o actual conceito popular deste planeta sobre como usar um computador daria vontade de rir a um bebé. É um pouco como usar um reactor nuclear para ferver água, o que neste momento também se faz neste planeta.

FUTURO

Mas isto vai mudar. Um dia destes os computadores da idade da pedra de hoje serão actualizados com a "nova" tecnologia de computadores. (Parece estranho, mas é assim). O *uso* de um computador irá tornar-se real, mesmo a sério, um uso orientado para se fazer o trabalho e fazer com que o trabalho se faça, coisa que nunca se viu neste planeta (embora se veja noutros planetas).

Além disso, far-se-á algo verdadeiramente novo. Verdadeiros computadores serão aplicados na administração de Cientologia. Eles estão a ser programados com base na política do OEC e HCOBs e terão algo em que operar, o que é muito são, lógico e pró-sobrevivência. Os potenciais dos computadores da linha do tempo completa estarão ligados à política de administração de Cientologia, extremamente poderosa, para ajudar a conseguir que essa política esteja DENTRO e que se aumente a produção.

Dá a um executivo algumas investigações e avaliações e estas operações de computadores da linha de tempo completa e os computadores e programas, e deixa-o usá-los para aplicar Cientologia, e o potencial está ali para enviar as estatísticas bem para cima e passar o topo do sistema solar. E num planeta no estado em que este está, não há tempo a perder para o fazer. Fazer uma verdadeira e factual rede de computadores a funcionar, é aproximadamente da mesma ordem de importância e magnitude que chamar o carro dos bombeiros!

Depende de INCOMM que esse trabalho seja feito e INCOMM está aí para isso.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 10 DE JULHO DE 1986
PUBLICAÇÃO III

REMIMEOGRAFAR
TODOS OS EXECUTIVOS
HATS DE SECRETÁRIO EXECUTIVO
HCO
HATS DE HAS
HAT DE DIR I&R
HAT DE MAA/EO
TODOS OS HATS DE STAFF
HAT DE OFICIAL DE CRAMMING DE QUAL.
HAT DE COMUNICADOR DE LRH
INCOMM

URGENTE — IM PORTANTE

N.º 52 DA SÉRIE DE KNOW-HOW DE ADMIN
N.º 7 DA SÉRIE DE COMPUTADORES

ALTO CRIME DE ADMIN

Referências:

HCO PL	8 Mar. 66	N.º 13 da Série de KSW ALTO CRIME
HCO PL	19 Ago. 79RA	N.º 47 Série de Clarificação das Palavras
	Rev. 27.08.84	ALTO CRIME EM CHECKOUTS E CLARIFICAÇÃO DE PALAVRAS
HCO PL	10 Jul. 86 I	N.º 50 da Série de AKH MANTER A ADMIN A FUNCIONAR
HCOB	22 Fev. 72RA	N.º 32 da Série de Clarificação de Palavras
	Rev. 08.07.74	MÉTODO 4 DE CLARIFICAÇÃO DE PALAVRAS

Com esta publicação tornam-se obrigatórios os checkouts na política por todo o pessoal administrativo.

Há muito tempo que tem sido política nossa que o pessoal técnico estude, clarifique palavras e receba checkout de nível estrela em quaisquer materiais técnicos antes de aplicar esses materiais aos seus postos. Os auditores profissionais e os estagiários, em qualquer nível de estudo, fazem clarificação de palavras e recebem checkouts nos processos que vão percorrer em sessão. Os Supervisores e Clarificadores de Palavras fazem checkout de nível estrela nos materiais básicos da tech de estudo e da Clarificação de Palavras antes de lhes ser permitido entregar cursos de Cientologia. E à medida que são emitidos novos materiais, a Divisão de Qual. verifica que o pessoal de entrega técnica, a quem os materiais se apliquem, recebam checkout IMEDIATAMENTE. Tais checkouts começaram a ser conhecidos como "checkouts de alto crime", devido ao título da carta de política que os originou: a HCO PL de 8 de Março de 66, ALTO CRIME. E é pelo uso de tais checkouts que a aplicação da tech é

salvaguardada e mantida em dia com as últimas descobertas e avanços técnicos.

As pessoas de tech têm muito orgulho em se manter em dia nos seus assuntos desta forma. É compreensível, visto que quando o fazem, os resultados que alcançam são consistentes e espectaculares. Os milagres estão na ordem do dia. O público vem em torrentes para obter serviços. A organização floresce.

Quando os terminais técnicos não CONHECEM e não USAM os seus materiais, os resultados são apenas ansiosamente esperados. O público vem de maneira relutante para receber serviços, quando pode de todo ser aliciado para vir. A organização decai.

CHECKOUTS DE ALTO CRIME EM CARTAS DE POLÍTICA

Tal como existe uma TECH STANDARD, também existe uma ADMIN STANDARD.

O facto é que se pode ver qualquer organização falhar quando as políticas administrativas standard não são conhecidas nem usadas pelo seu pessoal. E cada organização bem sucedida descobrir-se-á ser composta de pessoas que DE FACTO sabem e DE FACTO aplicam os princípios básicos que se encontram nas nossas cartas de política.

Portanto, o seguinte é classificado como ALTO CRIME:

NEGLIGENCIAR, DAR CONSELHOS CONTRA A APLICAÇÃO DE, NÃO PÔR EM VIGOR OU TOLERAR A OMISSÃO DE CLARIFICAÇÃO DE PALAVRAS E DE CHECKOUTS DE NÍVEL ESTRELA STANDARD EM TODAS AS CARTAS DE POLÍTICA DO HCO, NOVAS OU REVISTAS RECENTEMENTE, BEM COMO NAS HCO PL CHAVE DO HAT BÁSICO DO MEMBRO DE STAFF E NAS POLÍTICAS-CHAVE DO POSTO ESPECÍFICO QUE FOI ATRIBUÍDO AO MEMBRO DE STAFF, POR TODOS OS MEMBROS DE STAFF. NA ORGANIZAÇÃO DO MAR ISTO APLICA-SE ÀS CBO DE LRH E ORDENS DE FLAG TAL COMO ÀS CARTAS DE POLÍTICA DO HCO.

RESPONSABILIDADE DO MEMBRO DE STAFF

Uma vez que o executivo ou membro de staff tenha completado o estudo do seu hat segundo uma guia de estudo adequada, deveria apresentar-se ao SSO em Qual. para receber clarificação de palavras por Método 4 e checkout de nível estrela nas políticas-chave do seu hat de membro de staff, bem como nas políticas especificamente relacionadas com o seu posto. E quando é emitida qualquer nova política que diga respeito ao seu posto (ou que seja parte essencial do seu hat de membro de staff), deve clarificar as palavras, receber checkout nela e pô-la imediatamente em aplicação.

Esses checkouts podem ser feitos pelo pessoal de Qual. ou por outro membro de staff numa base de emparceiramento. Têm que ser checkouts de nível estrela standard, duros, que devem consultar a compreensão do membro de staff e exigir que ele demonstre a sua capacidade para aplicar o material.

O staff em postos técnicos está incluído nesta política, visto serem responsáveis pelos seus hats como membros de staff.

RESPONSABILIDADE DE QUAL

O SSO deve avisar todo o staff sobre as políticas de LRH recebidas, novas ou revistas, deve manter um registo dos checkouts nas políticas dados a cada membro de staff (tal como existe um registo para técnica). Deve assegurar-se de que isto é feito dentro de alguns dias após a recepção da publicação – NÃO é permitido arrastar o assunto de forma a acumular atrasos. O SSO é responsável por determinar que staff recebe checkout em que políticas e registá-las no nome do membro de staff no seu registo de checkouts. Deve coordenar tais determinações e fazer com que os checkouts sejam ministrados, com o Oficial de Hatting do HCO.

VIOLAÇÕES

O MAA ou Oficial de Ética ao investigar qualquer posto ou área com estatísticas baixas, deve incluir uma inspecção às entradas do livro de registo de checkouts de Qual. procurando as pessoas que se encontram na área que está a ser investigada. Onde se encontrem violações desta política, o assunto é relatado ao Secretário da Área do HCO. O Secretário da Área do HCO deve ordenar imediatamente uma investigação completa e aprofundada a quaisquer pessoas que possam ter instigado isso e relatar o assunto com todos os detalhes ao Secretário Executivo do HCO.

O Secretário Executivo do HCO deve então convocar um Comité de Evidência com as pessoas acusadas como partes interessadas, e deve localizar entre elas qualquer supressivo ou supressivos. Quando localizados, eles serão devidamente declarados supressivos por Ordem de Ética do HCO e despedidos.

Se qualquer Oficial de Ética, Director de Inspecções e Relatórios ou Secretário da Área do HCO não puderem obter a cooperação dos superiores para executarem rapidamente esta política, deve ser entregue um relatório directamente ao Comunicador de LRH, com cópia enviada para a Rede do Inspector Geral, via Flag.

O Comunicador de LRH deve agir rápida e eficazmente para manejar o assunto com a acção de justiça adequada, relatando as acções tomadas e os resultados, pelas linhas da Rede de Comunicadores de LRH, ao Comunicador de LRH Internacional, com cópia para a Rede do Inspector Geral.

VERIFICAÇÃO POR COMPUTADOR

A Rede Internacional de Administração Organizada de Computadores (INCOMM) preparará um sistema computorizado para verificar se esta política está em vigor em todas as organizações e convocar a acção de ética do HCO onde se descobrir que está fora.

Com a ADMIN STANDARD conhecida e conscienciosamente em uso em cada posto, o jogo é nosso.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR



SÉRIE DO EXECUTIVO

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 29 DE OUTUBRO DE 1971
PUBLICAÇÃO I

REMIMEOGRAFAR
TODOS OS HATS
DE EXECUTIVOS

N.º 1 DA SÉRIE DO EXECUTIVO

O EXECUTIVO

Os membros do pessoal nas organizações que têm títulos de executivos são: Os membros do Conselho, o Oficial Comandante ou Director Executivo ou chefe da org, o Secretário Executivo do HCO, o Secretário Executivo da Org, o Secretário Executivo do Público, os chefes de divisões e os chefes de departamentos. Nas organizações muito grandes o título estende-se aos chefes de grandes secções. Estes dados sobre executivos aplicam-se especialmente às pessoas desta lista.

Antes de se poder desempenhar adequadamente os deveres de um executivo numa organização, deve-se saber o que é um executivo.

EXECUTIVO: Alguém que detém uma posição de responsabilidade administrativa ou de gestão numa organização.

Para se ter uma ideia do poder associado com esta palavra, Noah Webster, em 1826 definiu-a como: "O oficial, quer seja rei, presidente ou outro magistrado supremo, que superintende à execução das leis; a pessoa que administra o governo; o poder executivo ou autoridade no governo. 'Os homens muito desejosos de lugares dentro do poder executivo, não devem esperar ser gratificados, excepto pelo seu apoio ao *executivo*'. Josiah Quincy".

Executivo usa-se para diferenciar de legislativo e judicial. A entidade que delibera e promulga as leis é legislativa; a entidade que julga ou aplica as leis a casos específicos é judicial; a entidade ou pessoa que põe as leis em vigor, ou superintende em como são postas em vigor, é executiva, de acordo com o significado governamental do século XIX, segundo Webster.

A palavra vem do latim "*Ex(s)equi* (particípio passado *ex[s]ecutus*), executar, seguir até ao fim: *ex-*, completamente e *sequi*, seguir". Por outras palavras, ele segue as coisas até ao fim e FAZ COM QUE ALGUMA COISA SEJA EXECUTADA.

Tomando a definição, parte por parte, podemos obter uma compreensão considerável da natureza e beingness de um executivo.

"Alguém que detém uma posição. . ." Uma *posição* é um lugar ou localização. É uma situação social ou posição social; categoria. É um posto de emprego; um trabalho. O sentido disto é que um executivo é um TERMINAL ESTÁVEL para o seu staff e

assistentes. Ele não está continuamente noutro sítio nem a faltar. Ele detém de facto esse lugar, essa categoria social, essa posição social, essa categoria e desempenha os deveres a partir dessa posição. É conhecido e visível, e de uma forma ou outra pode ser contactado, ou contacta ele próprio as áreas que precisam de ser manejadas.

". . . administrativa. . ." na definição referir-se-ia às suas acções para administrar a sua área. *Administrar* significa "ter a seu cargo; dirigir; gerir". Deriva do latim *administrare*, ser de ajuda a algo ou alguém: *ad-*, a e *ministrare*, servir. De *minister*, criado. Por aqui se vê que ele tem a seu cargo, dirige, gere e SERVE a sua área.

". . . ou de gestão. . ." refere-se à gestão, que é o acto, maneira ou prática de gerir, manejar ou controlar alguma coisa; à perícia em gerir, à capacidade de executivo, que significa que a actividade é MANEJADA ou CONTROLADA pelo executivo.

". . . responsabilidade. . ." significa o estado, qualidade ou facto de ser responsável, e responsável significa que responde legal ou eticamente pelo cuidado ou bem-estar de outrém. Implica responsabilidade pessoal ou capacidade de agir sem orientação ou sem uma autoridade superior. Ser fonte ou causa de alguma coisa. Ser capaz de tomar decisões morais ou racionais por si mesmo e, por conseguinte, passível de responder pela sua conduta. Digno de confiança e de se contar com ele; fiável. Baseado ou caracterizado por bom senso ou pensamento sensato. Isto significa essencialmente que um executivo NÃO ESPERA POR ORDENS PARA AGIR. Ele é quem, guiado pela política, age por sua própria iniciativa para manejar e supervisionar a sua área e os outros, sem que ele próprio necessite de supervisão.

". . . numa organização." Uma organização significa o acto de organizar ou o processo de ser organizado. O estado ou a forma de ser organizado: "um elevado grau de organização". Algo que foi organizado ou transformado numa totalidade ordenada. Uma quantidade de pessoas ou grupos tendo responsabilidades específicas e unidas para algum propósito ou tarefa. Desta forma, uma organização é uma actividade ou área que está a ser, ou foi, organizada, ou transformada numa "totalidade ordenada".

Assim, pelas palavras e definições extraídas da própria língua e pelas tradições da cultura, podemos ver o que é um executivo, o que ele faz e o que ele acaba por ter – uma organização.

É muito interessante o facto de se poder examinar as definições e sub-definições acima, e analisar a competência geral de um executivo. Quando alguma destas coisas falta no seu carácter, dever ou conduta em geral, é muito provável que haja uma falha na actividade que está sob a sua autoridade. Poder-se-ia percorrer estes itens um por um, para si próprio ou para outra pessoa, e ver-se-ia imediatamente o que teria de ser melhorado e o que era satisfatório na sua beingness de executivo ou na dos outros.

A fim de alcançar a beingness de um executivo de forma competente, ter-se-ia que dispor da tecnologia da forma de organizar coisas, e ter-se-ia que ter também um conceito do cenário ideal de uma organização de forma a poder compará-la com qualquer cenário existente, e ter-se-ia que estar familiarizado com a tecnologia requerida nessa organização específica, pela qual ela produz os produtos necessários à sua sobrevivência.

Visto que todas as organizações só têm valor na medida em que produzem, podemos ver que um executivo deveria ser capaz de obter produção muito antes de a sua organização estar aperfeiçoada, e de ser capaz de aperfeiçoar a organização enquanto produz. De outra forma esta não seria suficientemente viável para sobreviver e a sua posição social de executivo cessaria.

Os bons executivos são muito valiosos, e esse valor consiste na capacidade de obter produção, e de formar a organização necessária e adequada para isso. Não existem executivos proeminentes que não correspondam a todas as partes e porções da definição acima.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 29 DE OUTUBRO DE 1971
PUBLICAÇÃO II

REMIMEOGRAFAR
TODOS OS HATS DE
EXECUTIVO

N.º 2 DA SÉRIE DO EXECUTIVO

LIDERANÇA

Para cumprir o seu trabalho, um executivo tem de ser alguém de quem as outras pessoas estejam dispostas a receber ordens.

O primeiro teste, que qualquer seguidor requer que o líder passe, é a competência. O líder sabe o que está a fazer? Isto já está incluído nas definições de um executivo. Porque se um executivo se conforma com essas definições, aqueles a quem ele deve dar ordens acolhê-las-ão muito provavelmente à confiança.

Há uma boa dose de mística (qualificações ou capacidades que colocam uma pessoa fora e para além da compreensão de um estranho) ligada à liderança. A maior parte desta mística são disparates; contudo, é necessário que aquele que lidera possa atrair a atenção, entusiasmar e interessar as outras pessoas. O simples facto de saber mais do assunto que os outros, ou de saber mais sobre organização do que eles, pode causar que um executivo seja considerado com respeito ou até com reverência.

Um denominador comum a todos os bons executivos é a capacidade de comunicar, de ter afinidade pela sua área e pela sua gente, e ser capaz de alcançar uma realidade sobre as circunstâncias existentes. Tudo isto se traduz em compreensão. Um executivo a quem faltam estas qualidades ou capacidades provavelmente não será muito bem sucedido.

A compreensão, adicionada à competência, é provavelmente a característica mais ideal de um executivo.

A capacidade de liderar pode também ser composta de força e exigência, e estas duas qualidades vêem-se frequentemente como não tendo igual na liderança sem tomar em conta a competência e, embora isso seja aceitável para os subalternos na medida em que obedeçam, não são uma garantia a longo prazo da supremacia de um executivo. Se bem que façam frequentemente parte da personalidade de um executivo bem sucedido, não substituem outras qualidades e não o ajudarão a levar as suas tarefas a bom termo. Ele deve compreender verdadeiramente o que está a fazer, e demonstrar competência a longo prazo para obter distinção e respeito.

Em todos os grandes líderes existe um propósito e intensidade inconfundíveis. Além disso, ainda se requer de um líder uma certa dose de coragem.

Um homem que apenas quer ser amado nunca será um líder. As pessoas seguem aqueles que têm a coragem de conseguir que as coisas se façam, mesmo se *dizem* que seguem as pessoas de quem gostam. Um exame extensivo da História prova claramente que os homens seguem aqueles a quem respeitam. O respeito é um reconhecimento de inspiração, propósito e competência.

As qualidades da liderança não são difíceis de alcançar, contanto que sejam compreendidas.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 27 DE NOVEMBRO DE 1971
PUBLICAÇÃO I

REMIMEOGRAFAR

N.º 3 DA SÉRIE DO EXECUTIVO
N.º 6-1 DA SÉRIE DE FINANÇAS

DINHEIRO

Com que então achas que o GI devia ser mais elevado.

Com que então perguntas a ti mesmo porque é que o staff não é melhor pago.

Para resolver com sucesso estes enigmas é necessário saber alguma coisa acerca de DINHEIRO.

Basicamente o *dinheiro* é "uma ideia apoiada por confiança".

A ideia é que a troca de artigos ou serviços por coisas da mesma espécie é demasiado tosca. Levar a tua dúzia de ovos por toda a cidade, até encontrares alguém que tenha pão e o troque pelos teus ovos para que possas ter pão, é excessivamente incómodo. Este é o chamado "sistema de comércio por permuta" e é usado nas tribos primitivas. Para resolver isto os homens tiveram a ideia de fazer com que placas de metal ou tiras de papel representassem os ovos e o pão. Desta forma não é preciso percorrer toda a cidade. Qualquer pessoa que queira ovos te comprará os ovos e te dará dinheiro, e qualquer pessoa que tenha pão aceitará dinheiro por ele. Assim: uma partícula de dinheiro vale cinco pães ou uma dúzia de ovos, ou duas horas de trabalho, um livrete, ou uns 2,5 centímetros quadrados de terreno, ou, ou, ou. . .

A confiança provém do facto de a partícula de dinheiro (tira de papel ou metal ou outro símbolo) SER de novo aceite, depois de tu a teres aceitado em troca dos ovos. Isto estende-se a confiança no país que emitiu a moeda ou papel.

Como o metal tem outros usos – o ouro, a prata, o cobre, o bronze – é mais provável que se confie nele, visto que o país poderia ir à falência, mas ainda assim a pessoa teria os metais. Com o papel é necessário ter mais confiança no país.

Portanto o DINHEIRO é apenas uma coisa que pode ser trocada com confiança por artigos ou serviços. É um símbolo que representa valor em termos de artigos ou serviços.

Quando o dinheiro é gasto sem comprar valores (como nas esmolas da assistência social, material de guerra, acções que não prestam ou apenas uma promessa sem apoio em coisa alguma) ele próprio mete-se em sarilhos. Começa a comprar menos coisas porque já não representa produção, serviços ou valores.

Quando uma pessoa começa a receber e a gastar dinheiro entra numa área conhecida como ECONOMIA.

Para compreender o dinheiro *temos* que compreender a economia. De outra forma seremos ludibriados.

ECONOMIA

ECONOMIA em linguagem moderna significa: "A ciência social que estuda a produção, distribuição e consumo (uso) de bens (coisas)".

Se gostas de dinheiro, queres dinheiro ou o utilizas, não podes permanecer na ignorância da "economia".

A razão pela qual Marx e os socialistas em geral conseguem enganar toda a gente, é que há muito poucas pessoas que conhecem a economia, e que esta não é uma ciência, mas uma arte primitiva. Portanto, tal como tu podes tropeçar nesta palavra "economia", também os socialistas super-totalitários levam sociedades inteiras a tropeçar e cair nas suas mãos.

A palavra originalmente significava "a ciência ou arte de dirigir uma casa ou assuntos domésticos", e este é ainda o seu primeiro significado. Daí se desenvolveu um estudo de toda a comunidade como uma actividade interligada.

Lembra-te que o *dinheiro* representa *coisas*. É um substituto para bens e serviços.

O que os governos, as pessoas e até as nossas organizações não conseguem compreender, é que AUSÊNCIA DE PRODUÇÃO = ausência de dinheiro.

Se uma pessoa executa um serviço valioso *e* o troca por bens, fá-lo através da partícula chamada *dinheiro*.

Produção pode significar produzir um serviço ou um artigo que podem ser trocados por artigos e serviços.

Se uma actividade não produz, *nem* entrega, *nem* troca com outras actividades, não será possível haver dinheiro.

Exemplo: A falta de boas Divisões 6 (Divisões Públicas) nas organizações impossibilitará os *intercâmbios* com a comunidade. Isso resulta em ausência de dinheiro.

Isto é o que está por trás das receitas brutas baixas.

As medidas a tomar são, pôr a org em condições de produzir um serviço valioso em algum volume, e em seguida *intercambiar* esse serviço com a comunidade por *dinheiro*, através dos contactos da Div. 6. Em seguida, aumentar o volume e qualidade do serviço e o intercâmbio por intermédio de mais contactos da Divisão 6. Isso vai aumentando progressivamente até um GI volumoso que continuará a ser volumoso e não cairá.

Mal se deixa de entregar o serviço, quebra-se o *intercâmbio* e o GI entra em colapso. Por mais inexoravelmente que *vendas*, se não entregas metes-te em apuros.

O membro de staff, como parte da org, pode pensar que a sua paga provém de fontes misteriosas. Não é assim. Provém da sua própria produção.

Os serviços conjugados dos membros de staff dão à org os serviços finais valiosos que ela pode trocar por *dinheiro*. Se faz isto, então o membro de staff é pago e bem cuidado.

Cabe à Divisão 6 criar uma PROCURA de serviços e uma grande quantidade de pessoas que em seguida procurem o serviço. Faz isto por meio de inquéritos sobre aquilo que o público comprará e que a org pode oferecer. Em seguida dá conhecimento disto ao público por meio de anúncios e contactos. O público vem e paga. O resto da org mantém-se a funcionar e entrega-o.

Isto é na verdade tão simples quanto isto.

Quando vês um staff que não é pago ou uma org não muito solvente, são os dados acima que não são compreendidos.

Quando vês uma org solvente e o seu staff bem pago, então a maioria dos seus membros de staff compreendeu isto e está a fazê-lo.

Se o fazem bastante bem e em quantidade suficiente, controlam cada vez mais o ponto de vista acerca da boa vontade e confiança neles depositada e expandem-se.

Hoje em dia este assunto ensina-se muito mal às pessoas. Todo o dinheiro vem do papá. Os governos cunham-no em torrentes sem fim (e a moeda perde o valor).

Não admira que as pessoas acreditem na "sorte" como sendo a única coisa que as pode tornar ricas e poderosas. Ou em qualquer ideia louca que nunca foi experimentada e seria um falhanço.

As verdades sobre a fortuna são:

A entrada de dinheiro a partir de vendas deve ser superior à saída para pagamento de contas.

Os livros, a audição e o treino, as cassetes e os E-Metros devem-se vender por mais do que custou à org produzi-los ou comprá-los.

O dinheiro é simplesmente aquilo que representa a produção entregue.

O moral também depende da produção realizada e intercambiada.

Dinheiro *não* é igual a moral. Os ricos ociosos constituem um estudo maravilhoso de psicose.

E o dinheiro da assistência social degrada, porque não é trocado por produção entregue.

Estes são todos factores na economia.

O caminho para uma boa paga é a compreensão do assunto como se indicou acima, e o trabalho necessário para o tornar assim.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 3 DE DEZEMBRO DE 1971

REMIMEOGRAFAR

N.º 4 DA SÉRIE DO EXECUTIVO
N.º 6-2 DA SÉRIE DE FINANÇAS

INTERCÂMBIO

Foram introduzidos tantos truques nos sistemas económicos, e existem tantas fixações políticas, que um gestor é frequentemente pressionado de uma forma muito dura ao tentar ocasionar a solvência da sua actividade.

O dinheiro pode ser manipulado de mil maneiras diferentes.

Existem "especuladores" que procuram comprar alguma coisa (tal como terra) barata para a vender cara. Ou vendê-la cara, criar uma depressão no mercado e tornar a comprá-la barata. Em qualquer dos casos obtêm lucros.

É menos compreendido quando os "especuladores" operam também no domínio do próprio dinheiro. Ao manipular o valor de uma moeda em comparação com outra procuram obter lucros. Isto é o trabalho diário do "banqueiro internacional". Compra cem biliões de francos franceses por x dólares. Em seguida ocasiona uma situação de pânico em relação ao dólar. O franco torna-se muito valioso. Ele vende os seus cem biliões de francos franceses pelo dobro dos dólares. Depois diz que o dólar está óptimo. "Fez" um bom magote de dólares para si próprio.

Ou encontra um político nojento como Hitler, constrói uma máquina de guerra para ele, é pago com a pilhagem feita à Europa antes do colapso de Hitler.

O banqueiro empresta ao Jorge Gestor 100.000 dólares para modernizar a sua fábrica. O Jorge queria 200.000. Mas aceita os 100.000. O banqueiro fica com a fábrica inteira como garantia. O Jorge não consegue o seu objectivo, pois eram realmente precisos 200.000 dólares. Vai à falência. O banqueiro apodera-se da fábrica que vale 5.000.000 de dólares. Isto inclui os 100.000 agora gastos em máquinas novas. O banqueiro vende-a a um amigalhaço por 2.500.000 dólares e sai a lucrar essa quantia a partir deste empréstimo.

Os sócios da Bolachas Maneirinhas são informados de que a firma está em apuros. As acções caiem. Um grupo compra as acções pelo preço da chuva, surge como proprietário da Maneirinhas que se revela não estar em apuros.

Todos estes, bem como milhares de milhares de outros sistemas para ganhar dinheiro, praticados com demasiada frequência, estragam a CONFIANÇA e arruinam o dinheiro.

Toda uma religião como o Comunismo acabará por se erguer, votada unicamente à destruição do Capitalismo. O que se abandonou foi a ideia de INTERCÂMBIO.

O dinheiro tem que *representar* alguma coisa, porque, em si, não é nada, a não ser uma ideia apoiada por confiança.

Pode representar ouro ou feijões ou horas de trabalho ou quase outra coisa qualquer, desde que a coisa representada seja real.

Seja o que for que represente, deve ser algo intercambiável.

Se o dinheiro representa ouro, então o ouro deve ser intercambiável. Como prova disto, no momento em que o ouro deixou de poder ser possuído pelo indivíduo, o dólar, baseado nele, tornou-se muito menos valioso.

Tem que haver quantidade suficiente da coisa que o dinheiro representa. Ao tornar a coisa escassa, o dinheiro pode ser manipulado e os preços levados a subir em flecha.

A economia, devido a diversas manipulações, pode ser transformada na armadilha mais eficaz do moderno esclavagista.

Periodicamente, através da História, e não apenas nos tempos modernos, as classes endinheiradas ou aqueles que se acreditava controlarem o dinheiro, foram feitos em fanicos, fuzilados, apedrejados, queimados e esmagados. Os antigos faraós do Egipto perdiam periodicamente o seu país devido aos abusos de impostos.

O dinheiro, em resumo, é um tema arrebatador.

Actualmente, a tampa da panela económica está quase a saltar com a fervura.

Demasiados especuladores, demasiados homens desonestos a gerar demasiado ódio, abusos fiscais em demasia e excesso de propagandistas a protestar aos berros que o dinheiro não presta, demasiados imbecis, tudo isto contribui para uma atmosfera económica explosiva.

Um grupo tem que ser muito inteligente para sobreviver a um período como este. As suas disposições e políticas económicas têm que ser fantasticamente sábias, bem estabelecidas e seguidas.

Tal como as coisas são no momento em que escrevo, o único crime real no Ocidente é um grupo não ter dinheiro. Isso acaba com ele. Porém, com dinheiro suficiente pode defender-se e expandir.

Contudo, se pedes dinheiro emprestado, tornas-te propriedade dos banqueiros. Se ganhas dinheiro, tornas-te o alvo dos cobradores de impostos.

Mas se não o tens, então o grupo exala o último suspiro, ao som do martelo dos leiloeiros e coisas piores.

Portanto, fazemos sempre com que a primeira condição de um grupo seja ser bem sucedido e ser próspero pelos seus próprios esforços.

A chave para tal prosperidade é o *intercâmbio*.

Uma pessoa troca alguma coisa de valor por alguma coisa de valor.

O processamento e o treino são valiosos. Bem feitos, são inestimáveis.

Um intercâmbio pode ocorrer de muitas formas. Actualmente é feito por meio de dinheiro.

No nosso caso, o processamento e o treino são as substâncias que trocamos pelos artigos necessários à sobrevivência.

Para *trocar* alguma coisa, há que encontrar ou criar uma *procura.*

Deve-se em seguida satisfazer essa procura em TROCA das coisas de que o grupo necessita.

Se isto for compreendido, vemos imediatamente que: a) um grupo não pode limitar-se a dar processamento ou treino aos seus próprios membros, b) um grupo não pode oferecer os seus serviços sem intercâmbio, c) os serviços devem ser valiosos para quem os recebe, d) a procura deve ser estabelecida por inquéritos e criada na base do que for encontrado e e) o contacto contínuo com o público deve ser mantido.

Assim, ao reduzir o problema da viabilidade às bases fundamentais do *intercâmbio*, uma pessoa pode atravessar todo a nevoeiro que rodeia a economia e o dinheiro, ser prático e eficiente.

Se vivemos numa economia monetária, então as contas têm que ser resolvidas dispondo de muito mais do que o "dinheiro suficiente" e não o gastando de forma estúpida. Obtém-se muito mais do que o "dinheiro suficiente" compreendendo os princípios do INTERCÂMBIO e aplicando-os.

Noutro tipo de economia, tal como a dos estados socialistas, os princípios continuam a funcionar.

Os princípios do intercâmbio funcionam de forma constante. Não sobem muito alto para se despenharem como na especulação, ou ao exigir dinheiro e não entregar nada. Ou entregar algo e não exigir dinheiro.

Vemos à nossa volta exemplos que parecem violar estes princípios. Porém, são instáveis e temporários.

O que as pessoas ou os governos consideram como um serviço valioso é por vezes incrível, e o que eles não notam como sendo valioso é igualmente incrível. É por isto que tem de se usar inquéritos – para descobrir o que as pessoas querem, que se lhes pode entregar. A não ser que isto seja estabelecido, encontrar-te-ás num bloqueio de intercâmbio. Podes adivinhar, mas enquanto não descobres realmente, pouco podes fazer em relação a isso.

Uma vez que tenhas descoberto o que as pessoas querem, e que lhes *podes* entregar, podes proceder ao aumento da procura, ou a alargá-la, ou a torná-la mais valiosa, usando relações públicas standard, publicidade e técnicas de mercado.

O essencial é compreender que o INTERCÂMBIO é o problema básico.

Então, e só então, se pode tratar de o resolver.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 26 DE JANEIRO DE 1972

REMIMEOGRAFAR
TODOS OS HATS DE
EXECUTIVO

N.º 29 DA SÉRIE DE KNOW-HOW DE ADMIN
N.º 5 DA SÉRIE DO EXECUTIVO

TRABALHOS POR FAZER, TRABALHOS FEITOS PELA METADE E TRABALHOS COM ATRASOS

Num trabalho com atraso há um efeito escondido, muito definido e muitas vezes insuspeito. E é de tal violência que pode arrasar as estatísticas de uma área embora aparentemente se trabalhe freneticamente.

TRABALHO COM ATRASO *(Webster's)* substantivo: 3. uma acumulação crescente de tarefas por executar ou materiais não processados; verbo: acumular trabalho com atraso.

TRABALHOS POR FAZER E TRABALHOS FEITOS PELA METADE

Os trabalhos com atraso ocorrem por várias razões. Mas as duas classes principais são: 1) TRABALHOS POR FAZER e 2) TRABALHOS FEITOS PELA METADE.

Por não ver que existe um trabalho com atraso, a falta de supervisão do pessoal existente, outras intenções do pessoal, falta de pessoal para manejar o usual ou os picos de produção, falta de know-how para manejar, falta de recursos e sabotagem pura e simples são algumas das razões para a existência de TRABALHOS POR FAZER.

Os TRABALHOS MEIO-FEITOS são tão maus como os TRABALHOS POR FAZER porque transformam a área num atoleiro composto de pedaços incompletos de coisas inacabadas. Supõe que Detroit começava a fabricar carros pela metade. Todos os seus recursos seriam devorados e, no entanto, nada seria realmente produzido e, no entanto, toda a gente pareceria freneticamente ocupada, as preocupações dos executivos chegariam a paroxismos inconcebíveis, a menos que o factor trabalhos feitos pela metade fosse manejado.

Mas os trabalhos feitos pela metade nem sempre são tão visíveis como os carros feitos pela metade. “Manejaste o processo legal da Beta & Companhia?” “Oh, sim”. Mas o caso perdeu-se porque os papéis para apresentar em tribunal estavam preenchidos pela metade e foram apresentados pela metade.

As mesmas razões aplicam-se aos TRABALHOS FEITOS PELA METADE, tal como se listam acima para os TRABALHOS POR FAZER.

O Porquê de muitos fracassos encontra-se em TRABALHOS POR FAZER e em TRABALHOS FEITOS PELA METADE.

O efeito primário (há outros) dos TRABALHOS POR FAZER e dos TRABALHOS FEITOS PELA METADE é o amontoar de *trabalhos com atrasos*.

Ora, nenhum trabalho com atraso se mantém alguma vez ali, tranquilamente. Desde que algo dependa das acções que se fazem, haverá uma pressão ou ameaça de uma espécie ou de outra na área dos trabalhos com atrasos.

Assim, quando uma actividade fica com trabalhos com atrasos, ELA GERA NOVO TRABALHO EM NADA RELACIONADO COM A REDUÇÃO DO VOLUME DOS TRABALHOS COM ATRASOS.

Exemplo: Uma companhia de seguros deixa atrasar os pagamentos das reclamações. Seguem-se avalanches de perguntas exigindo saber porquê. A secção de análise de reclamações perde imenso tempo a responder às perguntas, não a reduzir o número de reclamações. O volume de trabalho duplica, triplica, mas nenhuma reclamação é paga.

TER TRABALHOS COM ATRASOS DUPLICA IMEDIATAMENTE O TRABALHO PELA ADIÇÃO DE EXIGÊNCIAS DE RESOLUÇÃO.

Exemplo: Um Arquivo Central (CF) deixa de ter os arquivos em dia. As exigências de itens do CF levam o empregado dos arquivos a consumir todo o tempo a revolver os CF à procura de partículas.

UM TRABALHO COM ATRASO PODE AUMENTAR-SE A SI PRÓPRIO, AO ADICIONAR DESORDEM QUE DESFAZ COISAS JÁ FEITAS.

Assim, um trabalho com atraso desfaz o trabalho anterior embora construa trabalho futuro.

Exemplo: O Departamento de Pessoal acumula trabalhos com atrasos nos seus arquivos, levando ao trabalho com atraso nas suas nomeações. Isto sobrecarrega as áreas. Estas áreas começam a cair em peso sobre o Departamento de Pessoal com multidões a exigir que este forneça pessoas. O Departamento de Pessoal fica, então, de tal modo atarefado a defender-se das pessoas que não consegue nomear ninguém. No entanto está a agir freneticamente.

UM TRABALHO COM ATRASO IMPEDE-SE, A SI MESMO, DE SER MANEJADO.

Uma org com vários trabalhos com atrasos torna-se frenética e depois cai em apatia.

O remédio é:

1. Reunir pessoal e fazer ALL HANDS para conseguir que se façam os trabalhos com atrasos mais importantes.

2. Encontrar o verdadeiro PORQUÊ do trabalho com atraso e manejá-lo de modo a manter-se um estado de tempo presente. (Requer um programa, seguido e *feito*).

3. Fazer checkout ao staff no livro *Os Problemas do Trabalho*.
4. Levar o staff a fazer o Exercício de Treino Zero nas suas áreas de trabalho.
5. Aplicar ao staff Alcançar e Retirar nos materiais das suas tarefas ou áreas.
6. Fazer um inquérito às atitudes, que revele queixas e razões para os trabalhos por fazer, trabalhos feitos pela metade, trabalhos com atrasos.
7. Com base no inquérito, realizar uma campanha forte a fim de remediar os TRABALHOS POR FAZER e os TRABALHOS FEITOS PELA METADE.
8. Ser muito severo em relação a inícios de quaisquer futuros trabalhos com atraso.

Quando vês uma área ou org em apatia, compreende que ela seguiu a rota dos trabalhos por fazer, dos trabalhos feitos pela metade e dos trabalhos com atrasos, e maneja isso.

Quando vês uma área em frenesim, compreende que estás a olhar para trabalhos por fazer, trabalhos feitos pela metade e trabalhos com atrasos e maneja isso rapidamente antes que chegue a um estado mais grave de apatia.

A produção é a base da moral.

Os trabalhos por fazer, os trabalhos feitos pela metade resultam em trabalhos com atrasos.

Os trabalhos com atrasos destroem a possibilidade de produção futura.

Sabes assim que a situação de trabalhos por fazer e trabalhos feitos pela metade resultará em trabalhos com atrasos.

Os trabalhos com atrasos impedirão manejos adicionais.

Este tema *é* o tema que leva os executivos a serem perseguidos.

Por trás de cada transtorno haverá TRABALHOS POR FAZER, TRABALHOS FEITOS PELA METADE e TRABALHOS COM ATRASOS.

Por isso, fica muito alerta.

A dinamite é um pauzinho de caramelo em comparação com este tema muito explosivo.

Não digas que não te avisei.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 6 DE FEVEREIRO DE 1972

REMIMEOGRAFAR
HATS DE STAFF

N.º 6 DA SÉRIE DO EXECUTIVO

A INTENÇÃO DO EXECUTIVO

A intenção executiva desempenha um papel importante no sucesso da produção de uma organização ou actividade.

Um executivo que não está de acordo com a política, que não está de acordo com Flag ou com o CLO, descobrirá que a sua área não produz bem, se é que produz. Há ordens internas cruzadas a florescer descontroladamente, ninguém localiza e aplica as políticas pertinentes, e a partir daí a actividade entra em declínio.

O executivo que está em conflito com Flag, com o CLO ou com a política descobrirá que o seu staff também está em conflito. E o staff estará igualmente em conflito com o executivo!

Isto vai-se acumulando até uma situação em que não ocorre nenhuma produção real.

O ciclo funciona da seguinte maneira:

Um executivo, em combate com o corpo de administração superior, emite ordens contrárias à política geral. Os membros de staff tentam realizar a acção como se ordenou, mas descobrem que não a podem fazer, pois é contrária à política e, assim, contrária à estrutura da organização. Os membros de staff fazem asneira e acabam em confusão, falta de produção, problemas de ética.

Acaba por chegar ao ponto de o executivo não ser capaz de fazer com que absolutamente nenhuma das suas ordens seja executada – pois o staff perdeu a confiança na liderança dele – e é o fim do executivo.

A SOLUÇÃO

A saída de tudo isto, para o executivo, é ele próprio dar um *bom* exemplo ao seu staff – ele mesmo reforçar as ordens, políticas e intenção de comando e da administração superior.

SÓ DESTA FORMA PODE OCORRER UMA VERDADEIRA PRODUÇÃO.

Quanto mais familiarizado estiver o executivo com a política autorizada e quanto mais ele estiver de acordo com ela e a reforçar, tanto melhor funcionará a organização.

RESPONSABILIDADE DO STAFF

É da responsabilidade de cada membro de staff conhecer a política do seu hat e utilizá-la.

As políticas de LRH são sempre superiores a quaisquer Ordens de Missão, Ordens de Projecto ou outro tipo de publicações.

Ao não seguir a política passo a passo, o membro de staff está a preparar-se para tempos duros.

Ao aceitar ordens ilegais, um membro subalterno de staff sabe que está a enfrentar o potencial colapso do seu posto ou área e o eventual declínio da organização.

POLÍTICA

Sendo assim, estabelece-se a seguinte política:

UM SUBALTERNO AO QUAL SÃO DADAS ORDENS ILEGAIS OU CONTRÁRIAS E QUE AS EXECUTA EM VEZ DE SEGUIR AS CARTAS DE POLÍTICA, DIRECTIVAS EXECUTIVAS E PUBLICAÇÕES DE FLAG, E QUE NÃO RECUSA AS ORDENS ILEGAIS E QUE NÃO FAZ UM RELATÓRIO DO ASSUNTO, FICA SUJEITO A UM COMITÉ DE EVIDÊNCIA POR ACEITAR ORDENS ILEGAIS.

ORDENS LEGAIS DEFINEM-SE COMO ORDENS CONHECIDAS E AUTORIZADAS POR ESCRITO POR FLAG OU COMO SE ENCONTRAM NA POLÍTICA, DIRECTIVAS EXECUTIVAS, DIRECTIVAS DIVISIONAIS E PUBLICAÇÕES DE FLAG .

SE NÃO ESTÁ ESCRITO OU SE NÃO FOI VISTO POR ESCRITO, NÃO É VERDADEIRO. TRANSMISSÕES VERBAIS DE COMANDOS DE FLAG NÃO SÃO ACEITÁVEIS.

TRANSMITIR, ORDENAR OU EXECUTAR UMA ORDEM LEGAL DE TAL FORMA QUE A TORNE INEFICAZ CONSTITUI UMA OFENSA PASSÍVEL DE COMITÉ DE EVIDÊNCIA.

Os membros de staff devem indicar esta política a um executivo que tenha dado uma ordem ilegal, juntamente com a publicação autorizada por Flag para mostrar porque é que a ordem é ilegal. Desta maneira um membro de staff pode fazer que a ordem ilegal seja alterada e evitar futuros transtornos. Qualquer recusa em retirar uma ordem que se provou ser ilegal, pode ser relatada, por quaisquer meios disponíveis, dirigida a qualquer LRH Comm, Representante de Flag ou a Flag, com cópias da prova.

O Comunicador de LRH deve ser consultado se o conflito persistir.

Além disso, o Comunicador de LRH deve cancelar quaisquer ordens ilegais encontradas, sejam verbais ou escritas, e remeter o assunto à HCO PL, ED ou publicação de Flag adequadas.

TEM SIDO CONCLUSIVAMENTE PROVADO QUE AS ORGANIZAÇÕES QUE "NÃO ESTÃO INTEIRAMENTE COM" A ORGANIZAÇÃO DO MAR E FLAG TÊM MÁS ESTATÍSTICAS E O PÚBLICO EM MASSA MANTÉM-SE AFASTADO.

AS ORGANIZAÇÕES QUE ESTÃO CONNOSCO – COOPERANTES E GUNG-HO EM RELAÇÃO A NÓS – ESTÃO A TER SUCESSO, COM BOAS ESTATÍSTICAS E COM POPULARIDADE JUNTO DO PÚBLICO.

UMA COINCIDÊNCIA NATURAL QUE OCORRE ESPONTANEAMENTE.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

Assistido por
LRH Comm Aide

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 8 DE FEVEREIRO DE 1972R
REVISTA A 21 DE OUTUBRO DE 1980

REMIMEOGRAFAR
TODOS OS EXECUTIVOS
TODO O STAFF

N.º 7 DA SÉRIE DO EXECUTIVO

ESTABELECER METAS PARA ESTATÍSTICAS DIVISIONAIS E QUOTAS

De acordo com a Carta de Política do HCO de 16 de Dezembro de 1965 II, ESTATÍSTICAS DA DIVISÃO EXECUTIVA INT, uma estatística é um número ou quantidade, comparado com um número ou quantidade anterior da mesma coisa e refere-se à quantidade de trabalho feito ou ao seu valor em dinheiro.

Numa organização de Cientologia cada divisão, cada departamento e cada posto tem uma estatística atribuída, que representa o seu trabalho ou produção. Além disso, numa organização de Cientologia existe sempre alguém nomeado como responsável pelo trabalho ou produção de cada divisão, de cada departamento e de cada posto.

Requer-se do membro de staff que relate semanalmente a estatística de cada posto pelo qual é responsável. Para fazer isto o membro de staff tem que ter um registo diário de tais estatísticas; por conseguinte, é-lhe possível comparar as estatísticas de um dia com as do dia anterior, prever por cálculo as estatísticas semanais projectadas, comparadas com as estatísticas já relatadas na semana anterior, e causar a ocorrência de acções que conduzam ao aumento da estatística diária e ao aumento final da estatística semanal.

Que o indivíduo é directamente responsável por ser capaz de afectar e aumentar essas estatísticas é fácil de demonstrar; se um Registador por Carta passa a maior parte do seu tempo a limpar o café entornado nos folders dos Arquivos Centrais, em vez de escrever cartas verdadeiras que comuniquem e atraiam respostas para serviços, então a estatística dele certamente cairá.

Com o advento da HCO PL de 31 de Janeiro de 1972, Série de Dados, O PORQUÊ É DEUS, não resta a alguém razão justificável para que as estatísticas não possam ser levantadas. Por conseguinte, a razão pela qual tão poucas pessoas se dirigiram à organização para entrevistas de Registação significará única e exclusivamente que o Registador por Carta não está a produzir.

Tendo, portanto, definido o que é uma estatística e tendo estabelecido firmemente que o indivíduo é directamente responsável por uma estatística, e portanto

pode aumentá-la, o assunto de como estabelecer metas e quotas relativas às estatísticas pode agora ser tratado.

Quota define-se como uma atribuição de produção. Seria o número atribuído ao que quer que seja produzido. Como exemplo, ao Director de Treino é atribuída a quota de 45 cartas a produzir por dia, ou seja, 225 cartas por semana, como parte das suas acções promocionais standard.

Estabelecer metas define-se como estabelecer que acção ou acções deveriam ser tomadas para alcançar um objectivo desejado. No caso do Director de Treino, seria tão simples como obter dos Arquivos Centrais os 45 folders necessários, escrever o número de cartas requerido, devolver os folders aos Arquivos Centrais, e determinar que ficará em posto todos os dias até ter cumprido isto, aconteça o que acontecer (conhecido como manter a sua ética DENTRO).

Qualquer quota pode ser sujeita a metas para a aumentar diária e semanalmente. Por exemplo, o Director de Treino pode estabelecer uma quota de 5 cartas suplementares por dia além das do dia anterior. Isto significaria que escreveria 45 cartas num dia, 50 no seguinte, 55 no outro, e assim por diante.

Nas organizações com muito sucesso a prática de fixar quotas e metas tem estado em uso há já algum tempo.

O Oficial de Produto (ou, na ausência deste, o Director Executivo) estabelece com os secretários de divisão exactamente que quotas serão dadas para as estatísticas divisionais semanais, de forma a pô-las por cima da semana anterior e COMO isto será feito. Os secretários de divisão fazem o mesmo com os seus directores de departamento, os directores com os encarregados das secções, e os encarregados das secções com o pessoal abaixo deles.

As quotas estabelecidas são reais e são sempre mais altas do que as da semana anterior, tendo em mente a ideia de criar um gráfico de estatística em subida constante. Se isto for feito, as estatísticas sobem, a organização expande e mais pessoal é recrutado, faz a sua aprendizagem, é treinado nos postos para que possa ocorrer mais produção para manter as estatísticas a subir.

As metas dadas às acções necessárias para alcançar as quotas são definitivas, conformes à política e *podem* ser *alcançadas*. Não permitas que ocorram generalidades nebulosas no ciclo das metas, pois nada será realizado e não se obterão nenhumas quotas.

Todo o staff deve manter um gráfico diário da sua estatística e um gráfico cumulativo da semana, ambos na mesma folha. O gráfico cumulativo significa simplesmente que vais adicionando as estatísticas de um dia às do dia anterior. No exemplo do Director de Treino seriam 45 cartas na segunda-feira, 95 na terça (as 45 de segunda mais as 50 de terça, e assim por diante). Diariamente as pessoas responsáveis verificam estes gráficos com os seus subordinados. A partir destes gráficos é fácil deduzir se as estatísticas estão a subir, se as quotas estão a ser alcançadas e se a estatística será mais alta do que na semana anterior.

Por este meio as metas podem ser desbloqueadas, novas metas estabelecidas e novas quotas projectadas; ou podem ocorrer mais treino no hat e mais estabelecimento,

ou a ética pode ser posta dentro onde o indivíduo pareça incapaz de a manter por si mesmo (como no exemplo do Registador por Carta que passa mais tempo a ir à cantina buscar café do que em posto).

Pode-se determinar *diariamente* uma hora fixa, em que cada membro do staff tenha o seu gráfico afixado para inspecção — provavelmente às 2:00 da tarde seria o melhor, pois é a hora fixada para o fim e início da semana, de Quinta-feira de uma semana à Quinta-feira da semana seguinte. Os superiores podem então fazer facilmente as suas inspecções sem serem atrasados enquanto um membro do staff está a calcular as estatísticas e a afixar o gráfico.

Estabelecendo quotas e metas em direcção à sua produção, consegue-se que as estatísticas subam.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 18 DE FEVEREIRO DE 1972

REMIMEOGRAFAR

N.º 8 DA SÉRIE DO EXECUTIVO

O TRIÂNGULO SUPERIOR

A explicação do Símbolo de Cientologia, o S e o duplo triângulo, deveria ser conhecida de uma forma mais geral.

E os executivos deveriam sabê-la muito bem.

Há *dois* triângulos, sobre os quais se sobrepõe um S.

O S representa simplesmente Cientologia (do inglês *Scientology*), que deriva de "SCIO" (saber no sentido mais lato).

O triângulo inferior chama-se triângulo A-R-C – sendo os seus pontos: AFINIDADE, REALIDADE e COMUNICAÇÃO. Estes são os três elementos que, quando combinados, geram compreensão.

O triângulo superior aplica-se particularmente aos executivos, mas aplica-se a todos os cientologistas. De um modo geral não tem sido conhecido.

É o triângulo K-R-C. Os vértices são K de CONHECIMENTO (do inglês *knowledge*), R de RESPONSABILIDADE e C de CONTROLE.

Dificilmente se será responsável por alguma coisa, ou se terá controle dela, a menos que se tenha CONHECIMENTO acerca dela.

É tolice tentar controlar algo, ou mesmo conhecer algo, sem RESPONSABILIDADE.

É difícil conheceres completamente ou seres responsável por alguma coisa sobre a qual não tenhas CONTROLE,, caso contrário, o resultado pode ser um esmagamento.

É claro que um ser pode fugir da vida (fazer blow) e ir sentar-se no lado obscuro da lua, sem fazer nem pensar nada. Neste caso ele não teria que saber de nada, não teria que ser responsável por nada nem controlar nada. Ele seria também infeliz, e no que diz respeito a si mesmo e a tudo o mais, estaria certamente morto. Mas, como não se pode matar um thetan, esta condição é impossível de se manter e o caminho de regresso pode ser horrível.

O caminho para cima, a partir da morte, da apatia ou da inacção é SABER algo acerca das mesmas, tomar alguma RESPONSABILIDADE pela condição em que se encontra e pela situação, e ter CONTROLE de si mesmo até ao ponto em que se exerça algum controle sobre a situação para esta correr bem. Depois, SABER porque correu mal, tomar RESPONSABILIDADE e CONTROLÁ-LA o suficiente para fazer com que avance mais em direcção ao cenário ideal.

Pouco a pouco pode-se fazer com que qualquer coisa corra bem,

AUMENTANDO O CONHECIMENTO em todas as dinâmicas,

AUMENTANDO A RESPONSABILIDADE em todas as dinâmicas,

AUMENTANDO O CONTROLE em todas as dinâmicas.

Se a pessoa solucionar qualquer situação em que se encontre com base nisto, ela geralmente terá êxito.

Supõe-se que o Marechal de Campo britânico, Montgomery, tenha afirmado que a liderança era composta por "conhecimento, força de vontade, iniciativa e coragem". Estas são qualidades assumidas pelo homem. Este foi um bom conselho, mas não oferecia nenhum caminho de saída nem qualquer forma de AUMENTAR a capacidade.

O triângulo KRC actua da mesma forma que o triângulo ARC. Quando um vértice sobe, os outros dois também sobem.

A maioria dos thetans tem uma péssima opinião sobre as suas capacidades, em comparação com o que estas realmente são. Quase nenhum thetan acredita ser capaz daquilo que ele realmente é capaz de alcançar.

Subindo pouco a pouco cada vértice do triângulo KRC, ignorando as perdas e tornando firmes as vitórias, o ser acaba finalmente por encontrar o seu poder e domínio sobre a vida.

Vale mesmo a pena conhecer o segundo triângulo do símbolo de Cientologia.

Ele interactua melhor quando usado com elevado ARC. Desta forma os triângulos encaixam-se completamente um no outro.

Tal como tudo em Cientologia, ele é para ser *usado*.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

(*Nota*: Para *muito* mais informação sobre este assunto, obtém e ouve a cassete "Zonas de Controle e a Responsabilidade dos Governos", N.º 6001C03 SMC, N.º 7 do Congresso do Estado do Homem 1960. Essa cassete também está na guia de estudo de Classe X. – LRH)

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 27 DE FEVEREIRO DE 1972

REMIMEOGRAFAR

N.º 9 DA SÉRIE DO EXECUTIVO

ENCAMINHAMENTO

Por estranho que pareça, um dos deveres principais de um executivo é ENCAMINHAR. Isto significa indicar os canais nos quais fluem os corpos, materiais, produtos ou comunicados e cartas. Ou criar canais nos quais essas coisas possam fluir e pôr neles terminais para as manejar ou modificar.

Um executivo que NÃO encaminha e não conduz, ele próprio, continuamente uma *acção de policiamento das linhas*, em breve se afoga. Perde o controle do seu posto e da sua actividade, "sente-se esmagado" e mata-se a trabalhar. Além disso, toda a unidade abaixo dele e as unidades à sua volta se desmoronam.

A diferença entre ordem e caos é simplesmente fluxos planeados de forma directa e partículas correctas. É o executivo que controla isto. Portanto está nas suas mãos se terá caos (nenhum controle das linhas ou partículas) ou ordem (bom controle das linhas e partículas).

É TÃO mais simples do que parece e TÃO fácil de negligenciar, que muitas pessoas em postos de executivos procuram por todo o lado "a solução" dos seus problemas quando ela está mesmo debaixo dos seus narizes – realmente.

Começa com a secretária e o escritório da pessoa. É simples. Uma pessoa tem um cesto de entrada? Tem um cesto de saída? Usa-os? Há alguma forma de as coisas entrarem no cesto de entrada e saírem do cesto de saída?

A pessoa passa uma parte do dia a tratar simultaneamente de TODO o tráfego?

O tráfego está dividido por áreas e tipos?

Tu dirás: "Isso é demasiado simples. Chega a ser ridículo. Aqui estou eu, um Grande Executivo, e tu perguntas-me por esses papeluchos. . ."

Esses papeluchos são o que nos mantém informados e aumenta o nosso alcance! E podem transformar-se num furacão e varrer-nos do posto!

Existe poder nessas linhas.

Por isso devem ter um esquema ordenado, senão o poder faz ricochete.

O que empurra uma pessoa (e a sua organização) para fora de posto, são as partículas *mal manejadas*. O *volume* não é problema. Uma pessoa pode manejar TONELADAS

dessas coisas. São as partículas mal manejadas que fazem essas TONELADAS parecer desesperantes.

Uma pessoa por vezes gera inconscientemente manejos incorrectos. E se NÃO policia as suas linhas, pode sobrecarregar toda a organização.

Um executivo esperto pode localizar "tráfego desenvolvido" (desnecessário) a milhas de distância. O termo de gíria, "dev-t", tem tido vasto uso.

Os papéis que não te pertencem são devolvidos ao originador.

Coisas originadas por um posto e que não dizem respeito a esse posto.

Estas são as duas bases do dev-t – "fora-de-linha" e "fora-de-origem".

Os subordinado que não fazem Trabalho Completo de Staff mas que te carregam com problemas que *eles* deveriam ter resolvido, são responsáveis pela pior parte do teu tráfego.

Por conseguinte, se apenas soubesses o que foi dito acima – cestos de entrada e de saída e caminhos para o tráfego entrar e sair, o que deveria ser-te enviado e o que certos postos deveriam enviar-te – E POLICIASSES ISTO, poderias reduzir as tuas preocupações em relação ao tráfego em cerca de três quartos.

UMA ORGANIZAÇÃO SEM TREINO NOS SEUS HATS é uma casa de doidos para se trabalhar, porque ninguém sabe o que é suposto manejar ou o que os outros devem fazer. Não ficam inactivos. Criam tempestades de areia do Sara sob a forma de dev-t.

Uma organização sem treino nos seus hats é também uma organização preguiçosa e *passa* tudo para outras pessoas.

Os corpos não são enviados pelos canais correctos, os materiais correctos não chegam, o dinheiro não pode entrar nem sair, a produção é destrutiva e o local torna-se desagradavelmente insolvente.

Para levar um cenário destes para o ideal, uma pessoa pode pelo menos começar a vigiar a sua secretária e as linhas imediatas. Em seguida uma pessoa pode vigiar as linhas do staff mais próximo e limpá-las.

Pode dar HATTING aos que o cercam. "Isto é o que é suposto tu manejares. Isto é o que tu FAZES".

Até podes dar hatting à distância, nas suas linhas de comunicação: "Este comunicado é para os Fornecimentos. Envia-o para os Fornecimentos, não para mim".

"CSW, por favor" = "Calcula como este problema deve ser manejado e recomenda-o. Não largues os problemas do teu posto no meu prato" é o significado real de "CSWP".

Põe em vigor um Cramming de Admin e envia para lá a fim de receber checkout quem quer que faça dev-t.

Mas principalmente, e acima de tudo, dá HATTING ao local para que saiba o que deveria manejar.

Em primeiro e último lugar, e sempre, conduz uma acção de policiamento das linhas.

Um dos primeiros deveres de um executivo é ENCAMINHAR.

Vês agora de onde vem a "sobrecarga"?

Nota: Consulta as políticas sobre dev-t, *Os Problemas do Trabalho* e a Série de Organização para obteres todo o âmbito e know-how de ENCAMINHAMENTO. Porém, o principal é FAZÊ-LO. Fazê-lo antes que te afundes.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 29 DE FEVEREIRO DE 1972
PUBLICAÇÃO I

REMIMEOGRAFAR

N.º 10 DA SÉRIE DO EXECUTIVO

COMUNICAÇÃO CORRECTA

O dev-t (tráfego desenvolvido ou incorrecto) destrói qualquer produção real numa organização, embora faça a organização parecer freneticamente ocupada.

A ruína do HCO foi A FALHA EM POLICIAR O DEV-T.

A CAUSA do DEV-T é AUSÊNCIA DE HATTING.

As pessoas que não sabem o que é suposto fazerem ou produzirem, aceitam tráfego que não lhes pertence, originam tráfego que não é da sua conta *e* enviam-no para os terminais errados, que não o manejam.

Não conhecendo os seus hats ou postos, *passam* as coisas que *elas* deveriam manejar a outras pessoas que também não as manejam. A organização fica carregada de trabalho por fazer, trabalho feito pela metade e trabalho com atrasos.

As pessoas que deveriam passar o que sabem não originam de todo, adiam emergências flagrantes e deixam-nas sem manejo. E quando *de facto* as fazem seguir, como não conhecem o organigrama, enviam-nas aos terminais errados. E se o transmitem ao terminal correcto, vai de forma tal que não pode ser manejado devido à falta de perícia de comunicação.

Isto é válido para qualquer tipo de partícula – comunicados, cartas, pessoas, dinheiro, clientes, materiais, material de escritório ou qualquer partícula.

Os problemas são passados aos superiores em vez de um Trabalho Completo do Staff (que requer uma recomendação).

DEV-T significa membros de STAFF SEM HATTING, SEM TREINO E FORA DE POLÍTICA.

Significa uma quantidade de trabalho em excesso e pouca produção ou receitas.

O DEV-T E A FALTA DE HATTING SIGNIFICAM QUE A PESSOA À FRENTE DO DEPARTAMENTO, DIVISÃO OU DA ORGANIZAÇÃO TEM QUE FAZER TUDO SOZINHA.

Não é uma organização, é uma multidão desordenada.

O staff que não tem hatting "torna-se criminoso" e por isso a ética será muito pesada.

A primeira acção de um executivo ou de qualquer terminal é exigir COMUNICAÇÃO CORRECTA.

Isto, nos seus elementos básicos, significa:

1. O membro de staff origina coisas que se aplicam ou dizem respeito ao SEU PRÓPRIO POSTO. (*Em-origem*).
2. A originação é enviada ao terminal correcto, que a maneja. (Em-linha).
3. Se um posto é suposto originar, fá-lo. (Comunica).
4. Se se encontra um problema, SÓ é transmitido com uma recomendação completa quanto ao manejo. (Trabalho Completo de Staff ou CSW).
5. Uma pessoa NÃO aceita uma comunicação que não diz respeito ao posto do originador. (Impõe as comunicações em-origem).
6. Uma pessoa NÃO aceita uma comunicação que não lhe pertença. (Impõe a comunicação em-linha).
7. Uma pessoa insiste que um posto deveria originar ou cumprir os seus deveres ou fornecer o produto ou serviço desse posto. (Faz cumprir a acção correcta).
8. Uma pessoa nunca aceita um problema a não ser que seja acompanhado por uma recomendação correcta do originador. (Faz cumprir o CSW).
9. Uma pessoa exige nomes específicos e acontecimentos, não generalidades. (Comunicação não-supressiva).
10. Uma pessoa exige detalhes completos, não meios-relatórios ou generalidades vagas. (Comunicação não-supressiva).
11. Uma pessoa exige que a comunicação seja feita de forma correcta. (Comunicados correctos ou Trabalhos Completos).
12. Uma pessoa tem um lugar onde receber a comunicação. (Cesto de entrada ou lugar na organização).
13. Uma pessoa tem que ter um lugar onde pôr a comunicação para entrega. (Cesto de saída ou centro de comunicações).
14. Uma pessoa tem que dispor de linhas e encaminhamentos standard para que as partículas os sigam. (Sistema ou linhas de comunicação).
15. Uma pessoa exige o uso do sistema – 1 aviso, 1 cramming de admin, 1 revisão como auxiliar ou em Instalações para refazer os básicos – para os ofensores frequentes.
16. Uma pessoa exige que as pessoas estejam treinadas no HAT e que desempenhem os deveres dos seus postos!
17. Uma pessoa exige um organigrama em dia e que o staff seja exercitado nele.

18. Uma pessoa NUNCA DEIXA ATRASAR NADA. Maneja quando é suposto manejar.

19. Uma pessoa NÃO fica meio-idiota nem se torna razoável ou encontra excepções. NÃO EXISTE SUBSTITUTO PARA A COMUNICAÇÃO E LINHAS CORRECTAS.

CASA DE LOUCOS

Uma organização que não tem disciplina quanto à comunicação, é uma casa de loucos. Será dispendiosa. Produzirá muito pouco. Tentará entregar produtos overt.

E leva os executivos à loucura.

O resultado imediato será uma conclusão da parte dos executivos: "Estes tipos estão a arruinar-nos!" "O local está cheio de supressivos". "Estes tipos são uns vadios que não servem para nada!" e "Comecem a disparar".

Ocorrem ética pesada e despedimentos. Estes são quase sempre os resultados de uma organização que ficou louca devido ao dev-t.

Dão-se acidentes. As pessoas adoecem.

E o local desmorona-se.

CURA

A única cura conhecida é TREINO e HATTING.

Durante anos subestimamos o número de pessoas necessárias para treinar e dar hatting ao staff. A civilização inteira tem dificuldades porque nem sequer tem tido conhecimento acerca de hatting, e muito menos sabido que era necessário alguém para o levar a cabo.

Qualquer falha do HCO era causada por se estar a afogar em dev-t, e por fim ele próprio o gerava porque nunca tinha tido bastantes pessoas dedicadas a treinar e dar hatting, pondo dentro as linhas da organização e linhas de comunicação.

O HCO pode fazer o seu trabalho liberto de toda a carga de dar hatting.

A solução é O OFICIAL DE ESTABELECIMENTO.

Esta pessoa opera numa divisão, não sob as ordens do secretário da mesma, mas sob as de um Oficial de Estabelecimento superior.

Executa os deveres dos departamentos do HCO para essa divisão.

Numa organização pequena é necessário um Oficial de Estabelecimento treinado para as divisões 7, 1 e 2 e outro para as Divisões 3, 4, 5 e 6.

Numa organização maior há um encarregado de todos os Oficiais de Estabelecimento e um Oficial de Estabelecimento em cada divisão.

À medida que a organização cresce, as divisões maiores nomeiam Oficiais de Estabelecimento para assistir o divisional.

Eles não estabelecem o staff e vão-se embora. Estabelecem e mantêm dessa forma o staff da divisão, os hats do pessoal, postos, linhas, material e fornecimentos.

A sua primeira missão é fazer que o staff trabalhe nos seus postos a produzir alguma coisa e a tarefa seguinte é FAZER QUE O DEV-T DEIXE DE EXISTIR NA ORGANIZAÇÃO.

RESUMO

As expansões rápidas e depressões das organizações, os seus sucessos e as suas desintegrações são assinalados por:

COMUNICAÇÃO CORRECTA – SUCESSO
DEV-T – INSUCESSO.

A causa subjacente é a falta de hatting.

Portanto, com o dev-t estamos a tratar de um sintoma. Como qualquer doença, em breve faz o corpo da organização e a sua saúde pagarem com língua de palmo.

O dev-t é uma manifestação de staff que não está treinado e está sem hatting. Indica que eles não executam as funções dos seus postos, independentemente de quão ocupados ou exaustos estejam.

E é da maior importância que um executivo saiba: Existe raramente qualquer maldade nele. É apenas confusão. Mesmo as pessoas novas ou os novos executivos que chegam a uma tal área, cheios de entusiasmo e energia, dão de si devido ao fantástico movimento de mãos espanadas de uma tal organização.

O moral será mau porque A PRODUÇÃO É A BASE DO MORAL e quem pode produzir no meio de tanto barulho????

O local entrará em apatia e cansaço porque uma pessoa é agredida durante todo o dia por COMUNICAÇÃO FORA DE LINHA E FORA DE ORIGEM.

A solução dos executivos é dar HAT, HAT, HAT; e obter auxílio para dar hatting, dar hatting, dar hatting; fixar o organigrama na parede e fazê-lo EXERCITAR, EXERCITAR, EXERCITAR. Exigir, exigir, exigir os produtos do posto que a pessoa ocupa e apenas esses. E policiar as suas linhas e fazer com que se maneje, maneje, maneje o dev-t na sua área; e nunca, nunca, nunca cometer ele próprio erros de dev-t: SEMPRE, SEMPRE, SEMPRE FAZER E INSISTIR EM COMUNICAÇÃO CORRECTA.

A solução é fazer o que podes e tudo quanto podes para dar hatting e reduzir o dev-t, e implorar por um Oficial de Estabelecimento para salvar a organização.

A COMUNICAÇÃO CORRECTA É O SINTOMA DE UMA ORGANIZAÇÃO SAUDÁVEL, PRODUTIVA, E DE UM EXECUTIVO E MEMBRO DE STAFF VALIOSO.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 1 DE ABRIL DE 1972

REMIMEOGRAFAR

N.º 11 DA SÉRIE DO EXECUTIVO
N.º 12 DA SÉRIE DO OFICIAL DE ESTABELECIMENTO

FAZER UM EXECUTIVO

LINHAS DE FLUXO

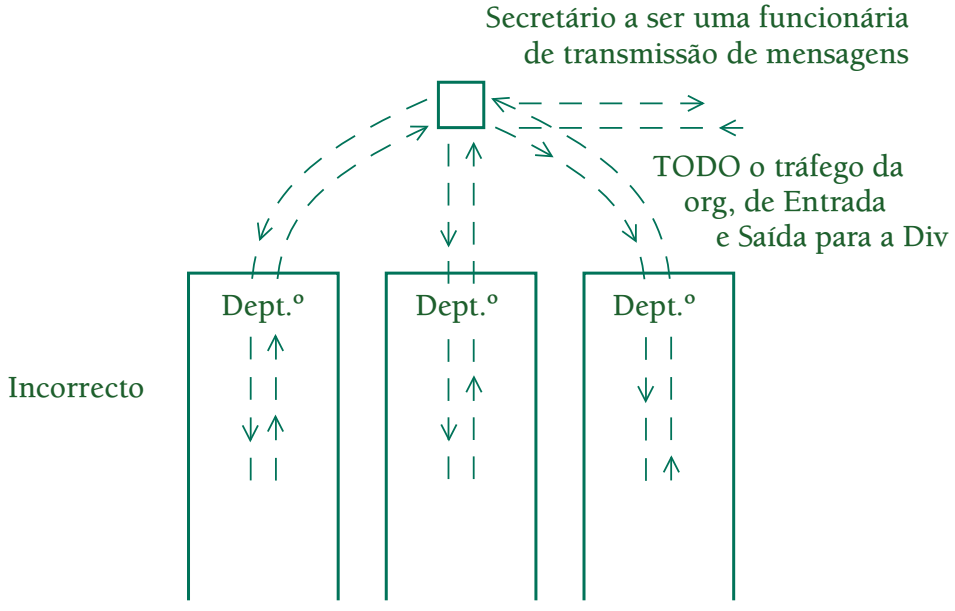
Se um executivo tiver as suas linhas de fluxos erradas NUNCA será um oficial de produto, mas apenas um funcionário de comunicações.

Por qualquer razão desacertada, os executivos metem-se em todas as linhas de comunicação da sua área. Provavelmente, há um Porquê individual para cada um. Mas mantém-se o facto de que eles *realmente* o fazem!

E deixam imediatamente de ser úteis para quem quer que seja. Embora "trabalhem" como loucos!

Basicamente, *confundiram uma linha de comunicação com uma linha de comando*, e estas são duas coisas diferentes. Uma linha de comunicação é a linha em que as partículas fluem, e é horizontal. Uma linha de comando é uma linha em que flui a autoridade. É vertical.

Eis um exemplo de um secretário de divisão que não consegue completar nada enquanto transpira sangue sobre o seu "trabalho".



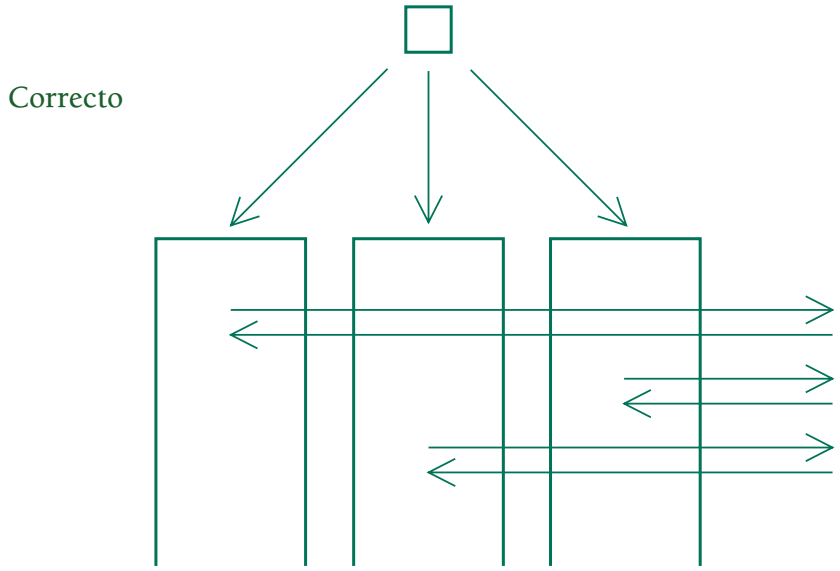
Ora, é muito óbvio que este secretário está a sofrer de "medo das acções dos subalternos" ou de "ter que saber tudo". Não acontecerá exactamente nada porque a pessoa está enterrada em papel. Não se tomam nenhumas acções reais. Apenas transmissões.

Um tal secretário de divisão até actuou como ponto de transmissão de tráfego de PESSOAS que entravam e saíam. Em resumo, apenas uma recepcionista de divisão.

Nenhum produto. Nada a acontecer à custa de grande despesa.

Eis outro exemplo. O exemplo correcto.

Secretário de Divisão como Oficial de Produto



Isto é conhecido como fluxo horizontal.

É um sistema de fluxo rápido.

Os terminais correctos de cada departamento são abordados directamente por terminais exteriores ao departamento; e obtêm respostas da mesma forma.

Agora temos um secretário divisional que é um OFICIAL DE PRODUTO e cujo dever é pôr cada departamento, secção e unidade a produzir o que é suposto produzir.

ENCAMINHAMENTO ERRADO

Enquanto uma linha de comando for confundida com uma linha de comunicação, uma org não produzirá grande coisa, a não ser papel.

INFORMAÇÃO

É vital que um executivo se mantenha informado.

O problema é que a linha de comunicados NÃO o mantém informado, mas apenas absorve o seu tempo e energia.

Os dados não se encontram nesses comunicados.

Os dados que um executivo quer estão em ESTATÍSTICAS, RELATÓRIOS e briefings.

As estatísticas são afixadas e mantidas em dia para qualquer pessoa as observar, especialmente o executivo, mas não apenas ele. Elas devem reflectir COM PRECISÃO a produção, volume, qualidade e viabilidade.

Os relatórios são resumos de áreas, pessoas, situações ou condições.

A sequência é a) a estatística sobe de forma incomum, b) são requeridos uma inspecção ou relatórios, para a avaliar e reforçar.

Ou a) a estatística mergulha um pouco e b) são necessários uma inspecção ou relatórios para a avaliar e corrigir.

Desta forma, um executivo NÃO está a tratar com os comunicados ou pessoas do fluxo de entrada e de saída das linhas da divisão, mas sim com os factos da produção da divisão, em cada secção.

Um executivo assegura-se de que tem linhas de comunicação, sim. Mas estas são destinadas a assegurar-lhe que as estatísticas são reunidas e afixadas, para que os relatórios possam ser pedidos ou recebidos, e para que ele possa receber ou emitir ordens *relativamente a essas situações*.

No que respeita a comunicados, isto é tudo o que um executivo maneja.

INSPECÇÕES

Pessoalmente, ou por intermédio de representantes, um executivo INSPECCIONA continuamente.

Os seus deveres principais são:

OBSERVAÇÃO

AVALIAÇÕES (o que inclui ordens para o manejo da situação)

e SUPERVISÃO.

Tudo isto constitui a produção daquilo que é suposto a divisão produzir, não uma edição dos seus comunicados.

Um bom executivo anda por todo o lado conseguindo que a produção seja alcançada.

No que respeita a um produto, ele nomeia-o, deseja-o, obtém-no, consegue que ele seja desejado, assegura que se recebe o intercâmbio dado como troca.

Não pode fazer isto sem realizar OBSERVAÇÃO por meio de: 1) estatísticas, 2) relatórios, 3) inspecções.

E não pode chegar ao que o bloqueou sem avaliação. E não pode avaliar sem ter uma ideia das estatísticas, relatórios e inspecções.

De outra forma não saberá o que ordenar para SUPERVISIONAR. E mais uma vez, supervisiona na base do que nomeia, deseja, obtém, faz desejar, e para o qual obtém intercâmbio.

O CENÁRIO

Este *é* o cenário de um executivo.

Se ele está a fazer outra coisa, será um fracasso.

O cenário é um CENÁRIO DE PRODUÇÃO activa, em que o executivo está a obter o que é desejado e a prever o que será desejado a seguir.

CAPACIDADE

Um verdadeiro executivo *pode* trabalhar.

Uma verdadeira bola de fogo pode executar qualquer trabalho, que está a conseguir que seja feito sob as suas ordens, melhor do que qualquer das pessoas que tem a trabalhar para ele, ou sob as suas ordens.

Não o podem enganar nem lhe podem contar mentiras.

Ele *sabe*.

Deste modo, a instabilidade de uma estatística fá-lo observar activamente, no lugar preciso e correcto. E a avaliar os relatórios com conhecimento. E a encontrar o PORQUÊ correcto e exacto. E a emitir as ordens correctas e exactas. E a verificar que elas sejam cumpridas. E a saber que as coisas se fazem correctamente, porque sabe que se podem fazer e sabe como fazê-las.

Bem, esse é um cenário ideal para um executivo.

Mas qualquer executivo pode trabalhar para isto.

Se ele fizer um bocadinho de uma tarefa menor todos os dias, “sujar as mãos”, como se costuma dizer, e dominar a destreza, em breve conhecerá toda a área. Se programar isto como a sua tarefa diária das 14h00 às 15h00, ou coisa assim, em breve as conhecerá todas. E se queimar as pestanas a recuperar o seu tempo de estudo.

E ele *sabe* que deve vigiar as estatísticas, e em seguida mandar fazer ou fazer observações rapidamente, de maneira a poder avaliar e encontrar sem demora os Porquês verdadeiros, pôr dentro a correcção e, por meio de supervisão, conseguir que o trabalho se faça.

Esse é o cenário ideal para o próprio executivo quando é chefe de toda a firma ou de uma pequena parte dela.

Se não pode fazê-lo, muito provavelmente esconder-se-á numa linha de transmissão de comunicados e parecerá ocupado quando tudo está a despenhar-se sem vigilância.

Um executivo tem, é claro, a sua própria admin a fazer, mas eles não passam horas nisso, nem o consideram como o seu trabalho, porque seguramente não o é. Possivelmente durante uma hora por dia, no máximo, maneja comunicados, a não ser, evidentemente, que não se vigie o dev-t neles.

A maior parte das suas avaliações não são escritas. Não "procuram aprovação" quando se referem a bloqueios no posto de alguém. São feitas por investigação, no lugar preciso, e o manejo é real, não verbal.

Usa-se uma escrivaninha para a) traçar planos, b) pôr em dia o cesto de entrada, c) entrevistar alguém, d) redigir ordens. Dois terços do seu tempo são dedicados à produção. Mesmo que estejam a duzentos quilómetros de distância, gastam apenas 1/3 do seu tempo em comunicados.

Um executivo tem que ser capaz de obter os produtos reais e alcançar produção. Isso até define um ESTO, cujo produto tem que ver com uma pessoa ou coisa estabelecida.

Qualquer departamento, qualquer divisão, qualquer org, qualquer área reage da mesma forma – favoravelmente – a uma tal competência.

ANÁLISE

Para alcançar este cenário ideal em relação a um executivo, podemos descobrir o PORQUÊ de ele não o ser, pondo-o a estudar esta PL e em seguida descobrir o PORQUÊ de ele não conseguir realmente fazer o seu trabalho como executivo, e depois dar-lhe programas para remediar a sua falta de know-how, e para outras acções aumentar a sua capacidade até ele se tornar numa bola de fogo.

Se tiveres sorte terás uma bola de fogo para começar. Porém, só as estatísticas e *a verdade delas* o dirão!

Acção do ESTO: Podes fazer tudo isto e todas estas coisas? Se a resposta for não ou duvidosa, ou se o executivo não as está a fazer, procura o Porquê e remedeia.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 3 DE MAIO DE 1972RA
REVISTA A 7 DE SETEMBRO DE 2000

REMIMEOGRAFAR
HATS DE EXECUTIVO

IMPORTANTE

N.º 12 DA SÉRIE DO EXECUTIVO

ÉTICA E OS EXECUTIVOS

Qualquer pessoa que detenha um posto de executivo (Chefe de Departamento ou acima) é considerado um EXECUTIVO.

A avaliação revelou que o colapso em muitas organizações reside numa falha da parte dos executivos em usarem os seus hats de Ética e Justiça.

Descobriu-se que, subjacente aos Porquês administrativos, também existe habitualmente uma situação de ética, a qual, não sendo manejada, faz que o Porquê administrativo não funcione nem eleve as estatísticas.

Numa área com estatísticas baixas, é dever de um executivo investigar e descobrir qualquer situação fora de ética e fazer com que se corrija.

A ética é um assunto pessoal em relação a um grupo. Os indivíduos não éticos são aqueles que não têm a sua ética pessoal dentro.

É da responsabilidade do executivo assegurar-se de que o pessoal sob o seu controle e na sua área *tenha a sua ética pessoal dentro e a mantenha assim*.

Deve-se procurar por desonestidade, relatórios falsos, uma vida pessoal fora de ética e, com persuasão, corrigi-los.

Quando um Executivo observa estas coisas, ele ou ela deve fazer tudo quanto puder para levar a pessoa a endireitar a sua ética.

Quando uma área tem estatísticas baixas, o executivo deve suspeitar imediatamente de uma situação fora de ética de um ou mais membros do pessoal; deve investigar e persuadir a pessoa a ser mais honesta e ética, e corrigir a situação fora de ética encontrada.

Se esta não se corrige e a pessoa ou área permanecem com estatística baixa, o executivo deve declarar a pessoa ou área como estando em Perigo e aplicar a HCO PL de 9 de Abril de 72R "MANEJO CORRECTO DA CONDIÇÃO DE PERIGO".

A situação, se não melhora, passa então a ser um assunto de plena justiça por parte do grupo, com Tribunais de Ética e Comités de Evidência. As pessoas cuja ética permaneceu fora devem ser substituídas.

Os superiores de um executivo têm o dever de pôr em vigor esta política e de a aplicar a qualquer executivo cuja ética pessoal esteja fora e não a esteja a aplicar. Descobrir-se-á que aqueles que não aplicam esta carta de política, têm, eles próprios, certas desonestidades e situações fora de ética.

PARA SER FORTE E EFICAZ, É VITAL QUE QUALQUER ORGANIZAÇÃO SEJA ÉTICA.

A ZONA MAIS IMPORTANTE DE CONDUTA ÉTICA NUMA ORGANIZAÇÃO É NO TOPO, OU PERTO DELE.

Falhas de ética no topo, ou logo abaixo, podem destruir uma organização e pô-la em baixa estatística.

Os exemplos históricos são numerosos.

PORTANTO, É POLÍTICA QUE UM EXECUTIVO TEM DE MANTER A SUA PRÓPRIA ÉTICA DENTRO, ASSIM COMO A DAS PESSOAS ABAIXO DELE, OU SER SUJEITO A DISCIPLINA, OU SUJEITO A UM COMITÉ DE EVIDÊNCIA E DESTITUÍDO DE QUALQUER POSTO DE AUTORIDADE, E ENCONTRAR-SE ALGUÉM QUE SEJA ÉTICO E POSSA MANTER A ÉTICA DENTRO NOS QUE ESTÃO SOB A SUA AUTORIDADE.

A acusação num caso destes para um membro de staff ou executivo é NÃO DEFENDER NEM DAR EXEMPLO DE ALTOS PADRÕES DE ÉTICA.

Tais ofensas dividem-se em:

1. DESONESTIDADE.
2. Uso de declarações falsas para encobrir uma situação.
3. Retractar uma situação de forma diferente da real para encobrir crimes e escapar à disciplina.
4. Ligações e hábitos irregulares de 2D.
5. Vício de álcool ou drogas.
6. O encorajamento de fora de ética.
7. Fazer vista grossa ou não manejar eficazmente uma situação fora de ética em si mesmo ou em outras pessoas, como encarregado, oficial ou executivo.

ASPECTO TÉCNICO

As pessoas com ocultações fora de ética não conseguem ver. Isto foi provado pelo regresso fulgurante da percepção do ambiente em pessoas auditadas eficaz e minuciosamente nestes processos.

Tais pessoas procuram também colocar aí um ambiente falso e na verdade vêem um ambiente falso.

Pessoas cujo nível de ética é baixo, perturbam e enturbulam um grupo porque procuram justificar os seus actos nocivos contra o grupo. E isto leva a mais actos nocivos.

As pessoas fora de ética caem rapidamente em Traição contra o grupo.

Uma pessoa, cuja ética está fora por um longo período de tempo, sai "fora de valência". Elas "não são elas próprias".

Só quem é HONESTO para consigo mesmo e para com os outros, é que pode alcançar a felicidade.

Um grupo só prospera quando cada um dos seus membros tem a sua ética pessoal dentro.

Mesmo numa pessoa PTS (Fonte Potencial de Problemas) deve ter havido conduta fora de ética para com a personalidade supressiva com quem está ligada, para que a pessoa tenha ficado PTS, para começar.

As pessoas fisicamente enfermas estão PTS e *fora de ética* em relação à pessoa ou coisa de que estão PTS!

Assim, para que um grupo seja feliz e esteja bem, para que o grupo prospere e persista, os seus membros individuais devem ter a sua própria ética dentro.

Cabe ao executivo ou oficial ver que este seja o caso, e TOMAR as acções necessárias para que isso aconteça e que o grupo seja um grupo ético.

PASSOS DO EXECUTIVO OU OFICIAL PARA PÔR ÉTICA DENTRO NUM MEMBRO DE STAFF

PASSO 1

Informa directamente a pessoa de que está em Condição de Perigo por motivo de actos ou omissões, baixas estatísticas, relatórios falsos, ausências ou 2D, ou sejam quais forem as circunstâncias.

Ela está de facto EM perigo porque, mais cedo ou mais tarde, alguém vai agir e dar-lhe com força.

Pode ser que ela já esteja implicada em outra atribuição de condição.

Porém, isto é entre ti e ela.

ELA ESTÁ EM PERIGO PORQUE TU TENS QUE A ULTRAPASSAR PARA PÔR DENTRO A SUA ÉTICA, UMA COISA QUE ELA PRÓPRIA DEVERIA FAZER.

Se ela coopera e completa este Rundown e tudo termina bem, ajuda-la-ás.

Se ela não coopera, terás que usar os procedimentos de justiça de grupo.

Esta é a oportunidade dela para pôr a sua própria ética dentro com o teu auxílio, antes que se arruine completamente.

Quando ela aceitar este facto, o Passo 1 está completo. Avança para o Passo 2.

PASSO 2

A ética é posta dentro à pessoa por meio de definições.

FAZ COM QUE AS DEFINIÇÕES SEJAM TOTALMENTE COMPREENDIDAS.

As palavras seguintes devem ser clarificadas por Método 4 a todas as palavras, e nas palavras das suas definições, à pessoa a ser manejada.

"ÉTICA: O estudo da natureza geral da moral (moral [substantivo]: *os princípios da conduta correcta ou errada) e das escolhas morais específicas a serem feitas pelo indivíduo no seu relacionamento com os outros".*

As regras ou padrões que regem a conduta dos membros de uma profissão".

"JUSTIÇA: 1) rectidão moral; equidade. 2) honra, probidade. 3) bom juízo. 4) manejo justo: recompensa ou tratamento merecidos. 5) *a administração e os processos da lei."*

"FALSO: contrário aos factos ou à verdade; sem fundamento; incorrecto. Sem significado ou sinceridade; enganador. Que não mantém a palavra. Traiçoeiro. Que se parece e é identificado como uma entidade semelhante ou relacionada".

"DESONESTO: disposto a mentir, burlar, defraudar ou enganar".

"FINGIMENTO: uma razão ou desculpa falsa. Uma mera exibição sem realidade".

"TRAIR: ser desleal a ou falso".

"FORA DE ÉTICA: uma acção ou situação na qual o indivíduo está envolvido, que é contrária aos ideais e melhores interesses do seu grupo. Um acto, situação ou relação, contrários aos padrões éticos, códigos ou ideais do grupo ou dos outros membros do grupo. Um acto de omissão ou comissão praticado por um indivíduo, que poderia reduzir, ou reduziu, a eficácia geral de um grupo ou dos restantes membros. Um acto individual de omissão ou comissão que prejudica o bem-estar geral de um grupo ou o impede de alcançar as suas metas".

Não avances para o Passo 3 antes de todas as palavras anteriores terem sido clarificadas por Método 4 de Clarificação de Palavras.

PASSO 3

Pergunta à pessoa em que situação fora de ética está envolvida.

A pessoa pode levar algum tempo a pensar ou pode suprimi-lo e ter receio de o dizer por medo das consequências. Tranquiliza-a quanto a estares apenas a tentar ajudá-la.

Pode tê-lo mencionado numa sessão, mas não o ter reconhecido e manejado como fora de ética. Persuade-a delicadamente a passar através disto.

Se a sua conduta e acções são más e de baixa estatística, de certeza que ela será capaz de encontrar uma situação pessoal fora de ética.

Por vezes a pessoa está secretamente PTS, e ligada a uma pessoa, ou grupo, ou coisa antagonistas, ou supressivas. Se for este o caso, ela fará montanha russa em processamento ou em posto, ou terá acidentes, ou estará doente com frequência. (Ver Tech de PTS para obter materiais sobre isto e para manejo futuro, HCO PL de 9 de Abril de 72R, MANEJO CORRECTO DA CONDIÇÃO DE PERIGO, mas continua a manejar por meio destes passos).

Por vezes a pessoa utiliza apenas PR (gaba-se, mas não confessa completamente). Neste caso, requer-se uma sessão de audição.

Se a pessoa se mete em auto-listar, faz com que receba audição conforme o HCOB de 20 de Abril de 72 II, N.º 78 da Série do C/S, CORRECÇÃO DO PROPÓSITO DO POSTO, DE PRODUTOS DO POSTO, PORQUÊS E ERROS DE CLARIFICAÇÃO DE PALAVRAS, que dá o procedimento da sessão de audição. Uma pessoa pode ficar muito perturbada devido a um item errado. Isso é fácil de reparar, mas *tem* que se reparar quando acontece.

Por tua própria comunicação de duas-vias, ou por qualquer outro meio ou acção de reparação, leva este Passo 3 até uma situação fora de ética bem definida e claramente expressa. Não te esqueças de prosseguir com isto se eventualmente houver um atraso na sua completação. Haverá GIs se estiver correcto.

PASSO 4

Faz com que a pessoa elabore o modo como a situação fora de ética em que se encontra seria uma traição ao grupo ou a tornaria falsa para com o grupo ou os seus ideais.

Não faças a pessoa sentir-se culpada. Faz com que se aperceba por si própria.

Quando ela se tiver claramente dado conta, e tiver cognitado tudo acerca do assunto, avança para o passo seguinte.

PASSO 5

A pessoa está agora pronta para aplicar a si mesma a FÓRMULA DE PERIGO DE PRIMEIRA DINÂMICA.

Dá-lhe esta fórmula e explica-lha.

FÓRMULA DE PRIMEIRA DINÂMICA

A fórmula converte-se, para a primeira dinâmica, em:

1ª 1: Ultrapassa hábitos ou rotinas normais.

1ª 2: Maneja a situação e qualquer perigo nela.

1ª 3: Atribui a ti próprio uma condição de Perigo.

1ª 4: Põe dentro a tua própria *ética pessoal*, descobrindo o que estás a fazer que é fora de ética e usa auto-disciplina para o corrigir e torna-te honesto e recto.

1ª 5: Reorganiza a tua vida de forma a que a situação perigosa não te esteja continuamente a acontecer.

1ª 6: Formula e adopta política firme que daí em diante detecte e impeça que a mesma situação continue a ocorrer.

Habitualmente a pessoa já está envolvida noutra situação de *grupo* de estatísticas baixas, ou produtos overt, ou má aparência ou condições baixas, Tribunais, Comités de Evidência, por alguma coisa.

Não importa em que outra condição ela estivesse. Para ti, ela está em *Perigo*.

Assim, os passos 1ª 1 e 1ª 2, acima indicados, aplicam-se à situação de *grupo* em que ela se encontra.

Ela tem que atribuir a *si mesma* uma Condição de Perigo, pois reconhece agora que tem estado a ser um perigo para si mesma.

O passo 1ª 4 foi iniciado com este rundown.

É tarefa dela completar o passo 1ª 4, aplicando os materiais de 2 e 3. Tem que usar auto-disciplina para corrigir a sua própria situação fora de ética, e tornar-se honesta e recta para consigo mesma e para com o grupo.

O passo 1ª 5, é evidente. Se ela não o fizer, tornará a arruinar-se.

No passo 1ª 6, ao formular e adoptar política firme ela deve assegurar-se de que esta se alinha com os empreendimentos do grupo.

Depois de elaborar tudo isto E DEMONSTRÁ-LO NA VIDA, o Rundown de Perigo pessoal está completo.

Ela pode então atribuir a si mesma a condição de Emergência e seguir a Fórmula da mesma (HCO PL de 23 de Setembro de 67, Vol. 0 do OEC, "Emergência").

PASSO 6

Faz uma revisão à pessoa, às suas estatísticas e aparência, e à sua vida pessoal.

Certifica-te de que os passos acima e os fora de ética encontrados eram tudo quanto havia; de que não foi encontrado um item errado; de que a pessoa não está PTS.

Maneja o que descobrires. Mas se descobrires que a pessoa não melhorou e deu tudo ao desprezo, deves agora tomar o ponto de vista do grupo e administrar justiça de grupo.

A tua protecção da pessoa chegou ao fim, porque ela teve a sua oportunidade e aparentemente é uma dessas pessoas que dependem dos outros para manter a sua ética dentro, e não o pode fazer si mesma. Portanto, usa justiça de grupo doravante.

Se a pessoa se saiu bem e não voltou a cair, e está agora a progredir CONFORME INDICADO POR ESTATÍSTICAS HONESTAS E CONDIÇÃO DO SEU POSTO, tiveste um bom ganho, e as coisas vão funcionar muito, muito melhor.

E isso é um ganho para todos.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

Revisão assistida por
Compilações e Pesquisas
Técnicas de LRH

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 12 DE MAIO DE 1972R
REVISTA A 27 DE OUTUBRO DE 1982

REMIMEOGRAFAR
REDE INTERNACIONAL
DE FINANÇAS
PARA FAZER CUMPRIR

ÉTICA

N.º 13 DA SÉRIE DO EXECUTIVO
N.º 25 DA SÉRIE DE PESSOAL
N.º 12 DA SÉRIE DE FINANÇAS

PESSOAL PTS E FINANÇAS

PTS significa Fonte Potencial de Problemas (*do inglês* Potential Trouble Source). Isto é alguém ligado a uma pessoa, grupo ou coisa supressivos. (Para mais dados sobre a condição de PTS ver o HCOB de 24 de Novembro de 65, PROCURA E DESCOBERTA, e a HCO PL de 27 de Outubro de 64, POLÍTICAS SOBRE CURA FÍSICA, INSANIDADE E FONTES DE PROBLEMAS).

NCG significa Sem Ganhos de Caso (*do inglês* No Case Gain), apesar de audição boa e suficiente.

Descobre-se sempre que uma pessoa cronicamente doente, quer se saiba que está ligada a um supressivo quer não, teve essa ligação e está PTS.

DE AQUI EM DIANTE TORNA-SE POLÍTICA INABALÁVEL QUE NINGUÉM QUE ESTEJA PTS OU CRONICAMENTE DOENTE, OU QUE NÃO TENHA GANHOS DE CASO POSSA ESTAR EM LINHAS DE FINANÇAS OU DE REGISTAÇÃO OU EM POSTOS DE COMANDO SUPERIOR, OU COMO HAS, OFICIAL DE ÉTICA OU MAA.

FACTO TÉCNICO

Uma pessoa que esteja ligada a uma pessoa, grupo ou coisa supressiva, dramatizará um “não poder ter” ou uma “imposição de ter como acto hostil” numa org ou nos membros de staff.

Um “não poder ter” significa apenas isso – privar de substância, de acção ou coisas.

Uma “imposição de ter como acto hostil” significa impor a outra pessoa uma substância, acção ou coisa que ela não deseja ou que recusa.

O facto técnico é que uma pessoa PTS ficou assim porque o supressivo *era* supressivo ao privá-la ou ao impor-lhe coisas que ela não desejava.

A pessoa PTS dramatiza estas características como reacção à supressão.

Portanto, uma pessoa PTS como ED, C/O, Oficial de Produto, Oficial de Org, Sec. de Tesouraria, Caixa ou Reg. de Pessoas exercerá "não poder ter" na org e no staff:

a. Recusando receitas

b. Esbanjando as receitas obtidas

c. Aceitando os clientes errados (como psicóticos, por exemplo) e impondo-os à org

d. Não fornecendo staff ou serviço

e. Advogando produtos tipo overt.

HISTÓRIA

Quando o staff passou a receber paga proporcional em finais dos anos 50, enquanto eu dirigia as organizações directamente, ganhava mais dinheiro do que antes.

Quando saí dessas linhas directas o staff começou a receber menos dinheiro individualmente.

Nessa altura pareceu-me que a paga proporcional servia de desculpa a algumas pessoas na org para exercer um "não poder ter" sobre o staff.

Sabíamos que alguns Registadores podiam aceitar dinheiro facilmente e outros não pareciam ser capazes disso.

A razão técnica disto acaba de emergir numa linha de pesquisa totalmente diferente.

Ao completar os materiais e pesquisas sobre Dianética Expandida, estava a trabalhar no mecanismo segundo o qual uma pessoa PTS permanecia doente.

Descobri que os supressivos se tornavam supressivos para alguém exercendo sobre ele um "não poder ter" e "imposição de ter como acto hostil". Isto amarra a pessoa ao supressivo.

Em trabalhos posteriores descobri que a pessoa PTS era um robot do supressivo. (Ver o HCOB de 10 de Maio de 1972, ROBOTISMO).

Estas pesquisas destinavam-se a pôr as pessoas bem.

De súbito tornou-se evidente que uma pessoa PTS, como robot de pessoas supressivas, exerceria "não poder ter" e "imposição de ter como acto hostil" sobre os outros.

Por uma verificação rápida, descobriu-se que onde as linhas de finanças estavam muito mal, havia uma pessoa PTS nas mesmas.

RECUPERAÇÃO

A tech de PTS, Processamento de Objectivos, Rundowns de PTS, Processos de Dinheiro e Dianética Expandida manejarão esse estado.

Contudo, não se pode ter a certeza de esse estado ter sido manejado com perícia nas organizações em que o "não poder ter" foi exercido, pois a qualidade técnica será baixa devido a uma falta de finanças já existente.

Só as estatísticas podem dizer se a situação foi totalmente manejada.

Assim, a política mantém-se. Manejada ou não, nenhuma pessoa que esteja PTS ou que não tenha ganhos de caso será autorizada a ocupar posições superiores de comando ou em quaisquer linhas que influenciem as finanças.

Deve-se suspeitar imediatamente que qualquer org que tenha receitas constantemente baixas, tem pessoas PTS ou NCG nos postos-chave de finanças, e deve-se tomar acção imediata para descobrir a condição PTS ou NCG e substituir essa pessoa por alguém que não esteja ligado a supressivos ou que tenha ganhos de caso.

Nada nesta carta de política permite a *qualquer* pessoa PTS estar numa org ou cancela qualquer política relativa a PTS.

Esta carta de política *requer* exame directo, investigação aprofundada e manejo de situações PTS ou SP nestes postos, as quais de outra forma poderiam não ser detectadas.

NADA NESTA CARTA DE POLÍTICA PERMITE QUE QUALQUER POSTO-CHAVE DA ORG PERMANEÇA VAGO.

NACIONAL

Como comentário a uma coisa que pode ter impacto sobre as organizações e afectá-las, a razão PRINCIPAL de uma prosperidade nacional a fracassar e da inflação é a acção de uma instituição de colecta de impostos sobre rendimentos singulares. Este exerce um malévolo "não poder ter" sobre todos os cidadãos e torna-os PTS do governo. Os indivíduos começam mesmo a exercer um "não poder ter" sobre si mesmos e a não produzir. Esta É a causa de uma economia nacional que está a fracassar. Pode ser um factor numa org e tem de ser manejada nos indivíduos afectados.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

Revisão escrita a pedido da Igreja de Cientologia Internacional

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 14 DE JULHO DE 1972

REMIMEOGRAFAR

N.º 14 DA SÉRIE DO EXECUTIVO
N.º 30 DA SÉRIE DE ORGANIZAÇÃO
N.º 22 DA SÉRIE DO OFICIAL DE ESTABELECIMENTO

FALHAS DO ESTO

Durante vários meses tenho estado a estudar o sistema de ESTO em funcionamento e finalmente isolei os pontos exactos de quaisquer falhas, para que estas possam ser transformadas em sucessos.

PÔR DENTRO O SISTEMA

Um ESTO ao regressar a uma org pode desmoroná-la.

As razões exactas disto são:

A. Os executivos que até agora fizeram trabalho organizacional dizem: "Ah, aqui está finalmente o sistema de ESTO" e de imediato abandonam as suas acções organizacionais e de pessoal.

Contudo, aqui está este Oficial Executivo de Estabelecimento solitário, sem Oficiais de Estabelecimento divisionais, sem ninguém treinado para o apoiar.

A solução correcta é quando um Oficial Executivo de Estabelecimento entra numa org onde não há Oficiais de Estabelecimento ESTO ou apenas um TEO ou QEO, deve reunir os executivos e dizer-lhes que vai levar-lhe semanas a recrutar e treinar os ESTO e que ELES TÊM QUE CONTINUAR QUAISQUER ACÇÕES ORGANIZACIONAIS QUE ESTEJAM A FAZER e que o HAS AINDA ESTÁ A ESTABELECER A ORG.

De outra forma eles largam as suas linhas.

B. O novo Oficial Executivo de Estabelecimento tira pessoal-chave da produção das divisões para serem os ESTO e elas despenham-se.

A solução para isto é RECRUTAR os novos ESTO.

Isto é mais fácil do que parece se recrutas *auditores* ociosos da área para serem os ESTO.

Se fizeres isto lembra-te que eles ficaram ociosos como auditores porque tinham foras de ética, estavam PTS, tinham mal-entendidos e o TR 0 fora. Para os recuperares faz-lhes uma PL de 3 de Maio de 72 (ÉTICA E OS EXECUTIVOS), a PL de 5 de

Abril de 72 (MANEJO DO PTS TIPO A), Método 4 nos seus cursos e leva-os a fazer TRs *verdadeiros*, especialmente o Zero. E estarão prontos.

Obtém uma lista de auditores da área, contacta-os e faz com eles o que acima se indica e terás os ESTO já meio-treinados.

Se isto falhar, ou em suplemento a isto, recruta simplesmente.

C. O primeiro posto que um novo Exec ESTO deveria tomar é o Dept.º 1.

Ele Não "treina o HAS no hat" ou "executa programas apenas". Arregaça as mangas e TRABALHA como Director do Dept.º 1.

Recruta, abastece por completo de gente o Dept.º 1. Treina no hat a totalidade do Dept.º 1.

Cria um Dept.º 1 que realmente, realmente faz fluir a entrada de pessoal, afixa e atribui postos nos organigramas e treina nos hats.

QUANDO tem um Dept.º 1 a FUNCIONAR pode começar a recrutar os ESTO, bem como outros membros de staff para a org.

Se não consegue pôr um Dept.º 1 a produzir à máxima velocidade, não tem o direito de ser um ESTO, pois não?

Ele NÃO põe o Dept.º 2 dentro ou actua como Dept.º 3. Ele faz com que o HAS maneje estes.

Com um Dept.º 1 *forte* e *funcional*, um sistema de ESTO pode então chegar a estar dentro.

D. Cadeiras musicais são a razão mais corrente para qualquer colapso de uma org.

O complexo de "pessoas novas querem mudar tudo" destruirá qualquer org.

Um Oficial Executivo de Estabelecimento, após a sua chegada, quando toma conta do Dept.º 1, CONGELA TODAS AS TRANSFERÊNCIAS DE PESSOAL. Não permite nem uma transferência.

A única excepção seria quando uma loucura de cadeiras musicais acabou de ocorrer. Se isto foi seguido por um despenhar das estatísticas, então DEVOLVES A ORG AO PERÍODO DE ALTAS ESTATÍSTICAS e *em seguida* CONGELAS AS TRANSFERÊNCIAS DE PESSOAL.

Porém, antes de inverter as coisas deve-se avaliar o período anterior pelas estatísticas para se certificar de que ERA o período de altas estatísticas.

Ao congelar o pessoal uma pessoa protege o que está a construir.

Quase todas as cadeiras musicais são obra de um supressivo, excepto quando são obra de um idiota.

E. Alguém a tentar manter o Dept.º 1 numa org faminta de pessoal está sentado sobre brasas, como qualquer HAS ou Director de Pessoal te pode dizer.

O tráfego de pessoas neste departamento em qualquer org de tamanho médio é incrível.

Parece a Estação Central nas horas de ponta.

"Preciso de ter _____"; "Onde está o meu Supervisor de Curso _____?" etc., etc., etc. são uma ladainha constante.

Podes passar todo o dia a entrevistar os executivos de staff e não obter coisa alguma feita.

Existe uma forma correcta de fazer todas estas coisas e mil milhões de formas incorrectas.

Evidentemente, a solução de todos os problemas deles é obter e treinar pessoas novas. No entanto, como se pode fazer isso no meio de uma tal barafunda.

Noventa por cento desses pedidos vêm de pessoas que não estão a treinar no hat nem a usar as pessoas de que já dispõem.

A forma correcta é, para qualquer novo pedido de pessoal, levar o Dept.º 3 a fazer um Formulário de Inspecção e Relatório sobre as pessoas da área do executivo que apresenta o pedido. Descobrirás com frequência pessoal que não tem hatting, não está treinado e é desperdiçado e numerosas situações fora.

Manténs a linha quanto a pessoal dizendo: "Maneja estes membros de staff não utilizados ou a trabalhar a meio-potencial ou estas situações fora. Figuras aqui na minha lista de procura de pessoal como tendo direito à (dá a prioridade, 3ª, 8ª) pessoa que contratemos ou recrutemos.

E sê industrioso no recrutamento, usando todas as acções standard para isso, porque é a única forma de poder resolver as coisas.

A maior parte das organizações funcionaria melhor com menos pessoas, porque o pessoal não tem hatting nem treino. Uma org, dois anos antes deste escrito, fazia *quatro* vezes mais dinheiro com *metade* do pessoal que tem agora.

Sem hatting, o staff é lento e hesitante. Não produzindo, os chefes de divisão exigem pouco.

Mas seguramente gritarão por mais pessoal!

Nenhuma org acredita alguma vez que tem pessoal a mais.

F. Algumas divisões (tais como as habituais Tesouraria ou Disseminação) podem ter pessoal insuficiente. Postos-chave de receitas são encontrados vagos na maioria dos casos.

Quando se preenche uma org estabelecem-se prioridades quanto a quem vai obter pessoal.

Isto é feito por comparação da PRODUÇÃO. Distribui-se o pessoal conforme a produção.

As pessoas novas entram pela Div VI. São registadas pela Div II. A entrega é feita pela Div IV. O dinheiro é cobrado pela Div III. Isto dá-te a sequência de como fornecer pessoal.

Preenches os postos das receitas e da entrega com novos contratos de pessoal.

O Oficial Executivo de Estabelecimento está a tentar estabelecer um Dept.º 1, portanto é claro que também dá prioridade a este.

Até que as receitas estejam realmente a entrar em catadupas e a entrega a sair em catadupas, faz-se muito pouco acerca de outras áreas.

Tendo obtido VOLUME uma pessoa começa agora a fornecer para qualidade. Isto significa uma Secção de Clarificação de Palavras e Cramming em Qual. Significa mais HCO.

Agora visa-se a quantidade futura pondo auditores em treino, pondo em treino mais executivos superiores.

Quando a org está construída desta forma, a funcionar e viável, é tempo de fornecer todo o sistema de ESTO.

G. Em média uma pessoa em cada 5 deveria ser colocada no Dept.º 1 como pessoal extra do *Dept.º 1*, que cumpre os deveres do Dept.º 1 e se treina a tempo parcial para ESTO.

Isto dá ao Oficial Executivo de Estabelecimento pessoal suplementar no Dept.º 1.

Também inicia um ESTO da forma correcta.

Os seus deveres mais essenciais como ESTO *são* deveres do tipo do Dept.º 1.

Finalmente tens um Dept.º 1 a abarrotar. Tens um Dept.º 1 básico que funciona bem e assim vai continuar. Tens os ESTO em treino que estão a trabalhar no Dept.º 1 como pessoal do Dept.º 1. E tens naturalmente algumas pessoas novas que são Auxiliares do HCO até terem bases suficientes para ocuparem postos normais.

Isto constitui um Dept.º 1 volumoso e prova que uma pessoa pode actuar como ESTO!

SUCESSO

Se um Oficial Executivo de Estabelecimento introduz o sistema de ESTO exactamente com se indicou acima, e de nenhuma outra forma, terá sucesso.

Como um auditor que varia os processos ou altera os HCOB, um novo Oficial Executivo de Estabelecimento que modifique o que está acima, ocasionará desastre.

Quando os Oficiais Executivos de Estabelecimento entraram nas organizações de outra forma ou quando o sistema foi alterado, as estatísticas despenharam-se.

Entrando da maneira indicada acima, pode obter um sucesso enorme.

Quanto tempo leva a pôr um sistema de ESTO dentro? Leva meses de trabalho duro. Depende realmente da eficiência do Oficial Executivo de Estabelecimento a recrutar, posicionar as pessoas no organigrama e treinar no hat.

Se ele é bom nestas coisas o tempo não se prolonga para sempre.

Como termo de comparação, levou seis meses para construir cada uma das organizações de DC, Joanesburgo e SH até aos seus mais altos picos. Foram todas construídas do ponto de vista do Dept.º 1 de recrutar, posicionar as pessoas no organigrama e treinar no hat com o esforço suficiente para obter produção.

Portanto este é o esquema mais antigo de que dispomos – o Dept.º 1 desenvolve a org.

Quando a org se torna demasiado grande, o Dept.º 1 perde o contacto com ela. Prolonga-o a cada divisão e tens o sistema de ESTO. E tens os ESTO.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 23 DE JULHO DE 1972RB
REVISTA A 11 DE JANEIRO DE 1991

REMIMEOGRAFAR

N.º 15 DA SÉRIE DO EXECUTIVO
N.º 26 DA SÉRIE DE PESSOAL
N.º 31 DA SÉRIE DE ORGANIZAÇÃO
N.º 23 DA SÉRIE DO OFICIAL DE ESTABELECIMENTO

A NECESSIDADE VITAL DE HATTING

Numa análise de gráficos de estatísticas passadas, a minha campanha de hatting, na qual um hat era uma guia de estudo e uma pasta de curso, aparentemente introduziu um aumento constante nas Receitas Brutas Internacionais.

Continuando a estudar isto, descobri um novo facto, simples e básico:

HATTING = CONTROLE

Uma pessoa que está treinada no seu hat pode controlar o seu posto.

Se pode controlar o seu posto pode manter a sua posição no espaço – em resumo, a sua localização. E isto é poder.

Quando uma pessoa está insegura, não pode controlar o seu posto, não pode controlar a sua posição. Sente-se fraca. Torna-se lenta.

Se pode controlar o seu posto e as suas acções sente-se confiante. Pode trabalhar com eficácia e rapidez.

A chave é CONTROLE.

Controle é a capacidade de COMEÇAR, MUDAR e PARAR.

Quando está treinado no hat, ele conhece a técnica para MANEJAR coisas. Desta forma pode controlá-las. É CAUSA sobre a sua área.

Se tens uma organização composta apenas por postos fracos e vacilantes, eles têm tendência a cair uns sobre os outros. Não existe PODER.

A organização, então, não pode ser CAUSA sobre o seu ambiente, visto que é composta por partes que não são causa. O todo é apenas a soma das suas partes.

Se todas e cada uma das partes são causa, então o todo será CAUSA sobre o ambiente.

Só uma organização em CAUSA pode alcançar e CONTROLAR.

Deste modo, uma organização de pessoas totalmente treinadas no hat pode ser causa sobre o seu ambiente, pode alcançar e controlar a sua sorte e fortuna.

DESTA FORMA, AS PRIMEIRAS METAS DE UM ESTO SÃO:

A. A FORMA DA ORGANIZAÇÃO ESTABELECIDA e

B. PESSOAL TOTALMENTE TREINADO NOS SEUS HATS.

SEQUÊNCIA BÁSICA DO HATTING

1. Recrutado ou contratado. Assina o contrato.
2. Recebe hatting instantâneo para o trabalho atribuído, como Auxiliar do HCO.
3. Estatuto Zero de Staff.
4. Manual Básico de Estudo (se o membro de staff não fez anteriormente o Hat de Estudante ou o Rundown Primário).
5. Estatuto I de Staff.
6. Estatuto II de Staff.
7. Colocado em posto com uma categoria diferente da de Auxiliar do HCO.
8. Hat completo feito por guia de estudo e pasta de curso com M6, M7, M9, M3 e M4 de Clarificação de Palavras.
9. Elegibilidade para estudo e audição (OU para serviço ou estudo para o staff).
10. Deve ter uma estatística e demonstrar que produziu em posto.
11. Rundown de Purificação.
12. Processos Objectivos: CCHs, 8-C, SCS, Havingness, etc.
13. Rundown de Cientologia para Drogas (se for necessário).
14. Método 1 de Clarificação de Palavras, Hat de Estudante.
15. Treino administrativo ou técnico (OEC ou audição).

Na Organização do Mar as Ordens de Flag podem mudar esta disposição ligeiramente, mas será basicamente a mesma.

Ninguém deve receber qualquer outro treino, e muito menos treino a tempo inteiro, antes do passo 12 da lista acima.

Depois de um membro de staff ter completado o Estatuto Zero de Staff pode receber manejos de PTS e estudar a guia de estudo de PTS e pode receber Ajudas de emergência. Pode também ser auditado por estudantes e membros do TTC se tiver estatísticas a subir.

Há limites de tempo estabelecidos para fazer o SS I e o SS II. Uma pessoa que não consegue fazê-los é encaminhada para Qual., onde é despedida recebendo conselhos sobre como tornar-se mais elegível para emprego. (Na Organização do Mar isto é feito pelo Conselho de Aptidão).

TESTADO PELO TEMPO

O acima dito é o caminho que foi testado ao longo do tempo e que se verificou ser bom.

Outras abordagens NÃO funcionaram.

Conceder de imediato treino a tempo inteiro é loucura. A pessoa poderá ser treinada mas nunca será um membro de staff. Esta é a maior falha com os auditores – não conhecem a organização. Treino de admin sem nenhuma experiência da organização relacionada com ele é um desperdício de tempo.

Foi assim que construímos cada grande organização. E quando isto foi abandonado a organização tornou-se muito menos poderosa.

Os veteranos falam destas grandes organizações nos seus grandes dias. E dir-te-ão tudo acerca do uso e preenchimento do organigrama e do hatting que se fazia. Como o Oficial de Hatting do HCO e o Oficial de Treino do Staff de Qual. trabalhavam em equipa. E quão rápidas eram as linhas.

Os passos acima suportaram a prova do tempo e foram comprovados pelas estatísticas.

RECRUTAR E CONTRATAR

Nunca recrutes sob promessa de cursos ou audição gratuitos. Nem sequer HAS ou HQS. Recruta ou contrata alguém para fazer parte da equipa.

PORTÃO ABERTO

Se é permitida *qualquer* opinião ou selecção sobre a quem será permitido entrar no staff, *todo* o recrutamento e contratação falharão.

Segundo estatísticas reais, quando deixas que *alguém* diga: “Oh, não! Ele, não! Ela, não!” a porta fecha-se, o fluxo pára. E já apanhaste das boas.

Requisitos e elegibilidade *falham*. A prova é que, quando eles existiram em organizações, estas acabaram apenas com pessoas PTSes e pessoas sem-ganhos-de-caso!

A resposta correcta é contratar em FLUXO RÁPIDO. Tens então tanta gente que os que não conseguem lá chegar acabam na base do organigrama ou saem. Não estás a tentar manter postos com pessoas que não qualificam mas "não se podem perder".

Numa organização com muito pouco staff que "procura apenas as melhores pessoas", o tipo que ninguém quer é posto num departamento deserto de "pouca importância". Hei-lo agora Director!

Isto só acontece porque não tens dúzias de pessoas.

A resposta NÃO é trancar o portão ou ter requisitos. A resposta é TREINA NO HAT.

Uma organização que não tem hatting torna-se fraca e criminosa.

Não sejas selectivo ao contratar ou recrutar. Abre os portões e *TREINA NO HAT!*

Segue os passos dados acima e triunfarás.

Não gastes "moedas" em treino ou audição (ou viagens) com pessoas sem que elas tenham provado o seu valor. Não há bónus nem paga elevada para ninguém até terem atingido o passo 10 (uma boa estatística). O custo deste recrutamento em fluxo rápido não será então um factor importante.

O único problema que tive alguma vez com este sistema foi levar os chefes de divisão a UTILIZAR o seu staff. A PRIMEIRA TAREFA DE UM EXECUTIVO É ARRANJAR COISAS PARA O SEU PESSOAL FAZER. E MANTÊ-LOS OCUPADOS EM COISAS PRODUTIVAS.

Portanto, eu costumava ter que andar pela organização que fazia RECRUTAMENTO EM FLUXO RÁPIDO regularmente e fazia que as pessoas utilizassem o seu novo staff. E que afasta os que não conseguissem trabalhar.

Esta foi a ÚNICA dificuldade que tive com este sistema.

Enquanto não pus em vigor o RECRUTAMENTO EM FLUXO RÁPIDO havia sempre algum esforço da parte de alguém para fechar o portão.

TODOS os grandes executivos de Cientologia surgiram e formaram-se nessas organizações.

Com um *fluxo* de pessoas os melhores sobem. Os piores, quando os há, vão ficando de fora.

Só dão problemas as organizações com contratação ou recrutamento restringidos.

NUMA ORGANIZAÇÃO COM RECRUTAMENTO EM FLUXO RÁPIDO O HAS E OS ESTO *TÊM* QUE ESTAR ATENTOS AOS ACONTECIMENTOS. A QUEBRA

OCORRE QUANDO ELES NÃO DÃO *HATTING* E NÃO SE MANTÊM COM O DOMÍNIO DA SITUAÇÃO REFERENTE AO PESSOAL.

O recrutamento em fluxo rápido só tem quebras e recolhe protestos quando o HCO e os ESTO não estão a fazer um trabalho excelente. Eles têm realmente que *manejar* o pessoal, colocá-lo em posto, dar-lhe hatting, manter a forma da organização.

Uma organização completamente formada num local densamente povoado necessitará de centenas de staffs. Assim ganhará centenas de milhares.

Mas só se fizer recrutamento em fluxo rápido, der hatting, mantiver a forma da organização, e só então conseguirá produzir.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

Revisão assistida por
Compilações e Pesquisas
Técnicas de LRH

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 28 DE JULHO DE 1972

REMIMEOGRAFAR

N.º 16 DA SÉRIE DE EXECUTIVO
N.º 32 DA SÉRIE DE ORGANIZAÇÃO
N.º 26 DA SÉRIE DO OFICIAL DE ESTABELECIMENTO

ESTABELECER, MANTER A FORMA DA ORG

Se uma pessoa que não soubesse tocar piano se sentasse ao piano e batesse em teclas ao acaso, não obteria qualquer harmonia. Obteria barulho.

Se o chefe de uma divisão desse ordens ao seu staff sem qualquer consideração pelos postos e deveres que lhe foram atribuídos, o resultado seria confusão e barulho.

É por isso que dizemos que um chefe de divisão "não sabe tocar piano" quando ele sabe tão pouco acerca da forma da org que a viola constantemente, atribuindo aos diversos membros de staff deveres que não se ajustam aos seus hats ou postos.

Porém, mesmo que a pessoa saiba tocar piano, ela precisa de ter um piano para tocar.

ESPECIALISTAS

Cada membro de staff da org é um especialista numa ou mais funções semelhantes. Estas são as suas especialidades.

Se ele está completamente treinado para as desempenhar diz-se que está TREINADO NO HAT.

As especialidades combinadas, convenientemente colocadas e a serem executadas, têm como resultado a produção total de uma org.

A forma da org é, portanto, as linhas, acções, espaços e fluxos concebidos e controlados por especialistas em cada função individual.

Estes especialistas agrupam-se em departamentos, os quais têm certas acções em comum.

Os departamentos que têm funções semelhantes agrupam-se em divisões.

As divisões combinam-se para dar a forma total da org.

É *muito* menos complexo do que parece. Seria muito complicado e confuso se não houvesse divisões e departamentos e acções especializadas. Sem estas, obteríamos barulho e produção e receitas muito limitadas, e com grande esforço.

Tomemos como exemplo um teatro. Há pessoas que fazem a publicidade; estas são as pessoas das relações públicas; estão treinadas para fazer publicidade e levar as pessoas a quererem ver a peça; chamemo-lhes a Divisão de PR. Existem produtores e directores; eles estão treinados para apresentar uma representação e fazer com que ela ocorra; chamemo-lhes Divisão de Produção. Existem os actores e os músicos; chamemo-lhes Divisão dos Artistas. Há os aderecistas; estão treinados para obter o guarda-roupa e os artigos necessários; chamemo-lhes Divisão de Adereços. Há os electricistas e o pessoal dos cenários, do pano, pessoal dos bastidores. Chamemo-lhes Divisão do Palco. Há os empregados da bilheteira, os que manejam o dinheiro, pagam os salários e as contas; estão treinados em assuntos financeiros e de vendas; chamemo-lhes a Divisão de Finanças. Há as pessoas que limpam o teatro e os arrumadores que conduzem as pessoas aos seus lugares e manejam as multidões; estes serão a Divisão da Casa. E há os directores, os autores da peça e das partituras e os "anjos" (financiadores); chamemo-lhes, de forma mais geral, a Divisão de Executivos.

Ora, enquanto eles conhecerem o seu organigrama, tiverem os seus fluxos estabelecidos, tiverem o hat dos seus postos e fizerem um bom trabalho, mesmo uma peça mediana poderá ser viável.

Porém, atire-se fora o organigrama, negligenciem-se os fluxos, não se lhes dê treino no hat, e até o argumento mais brilhante e a música mais maravilhosa serão apresentados a uma sala deserta e irão à falência.

Porquê? Porque a forma da org não é mantida. Possivelmente um produtor sem treino e sem hatting tentará fazer o pessoal do palco vender bilhetes, porá os actores a escrever a música, os financiadores a conduzir as pessoas aos seus lugares. Se ele não soubesse quem eram as pessoas nem quais eram os seus postos, ele poderia fazer isso mesmo.

Haveria barulho e confusão mesmo que não houvesse protestos. As pessoas atropelar-se-iam umas às outras. E o público acharia a apresentação geral tão grosseira que se afastaria em massa.

ACÇÃO DO OFICIAL DE ESTABELECIMENTO

O que teria então que fazer um ESTO (ou um Director Executivo) com, digamos, uma companhia teatral de amadores, de diletantes que estivesse quase a afundar-se?

Provavelmente metade das pessoas já se teriam ido embora. E mesmo que houvesse pessoas na companhia, é provável que fossem necessárias mais.

A primeira acção seria aplicar o n.º 16 da Série do Oficial de Estabelecimento aos chefes para que fizessem dinheiro sem demora.

A primeira acção de organização seria abrir de par em par a porta ao recrutamento. Isto começaria por fazer sair PR de recrutamento e pôr alguém a registar as pessoas que viessem para serem contratadas (não a testar e a dar-lhes uma audição e a consultar referências, mas simplesmente a contratar pessoas).

A acção seguinte seria fazer um plano dos fluxos de corpos de público e dinheiro. Assim vê-se qual é o alcance da forma da org. E em seguida um horário.

A próxima acção seria traçar um organigrama. Não é um trabalho para levar 3 semanas. (Eu gasto um par de horas para esboçar um com um marcador que possa ser exposto). E AFIXÁ-LO.

Depois toma-se o *chefe* de cada um destas divisões e dá-se-lhe *hat* sobre o que a sua divisão deve fazer e diz-se-lhe que o *faça*. AGORA.

Redige-se e manda-se afixar a carta de fluxos, o organigrama e a planta com as localizações dos terminais, onde toda a companhia possa vê-los.

Faz-se exercícios tipo Escola Chinesa relativamente à carta de fluxos para lhes mostrar o que estão a fazer e o que tem que ser feito.

Faz-se Escola Chinesa do organigrama, incluindo a apresentação de cada pessoa nele nomeada e fazendo repetir o que ela faz e quem é.

Faz-se Escola Chinesa da localização dos terminais onde se encontra cada uma destas pessoas (e funções).

Obtém-se acordo sobre os horários.

Agora tem-se um grupo que sabe quem é especialista em quê e o que se espera de cada um.

Faz-se com que o director da companhia dê hatting aos chefes das suas divisões e trabalhe com eles.

Agora levamos os chefes de divisão a dar hatting ao seu próprio staff enquanto nós ajudamos.

E pomo-los a trabalhar.

Damos em seguida os retoques finais no nosso próprio Dept.º 1 (PR de Pessoal, Contratos de Pessoal, Colocação de Pessoal, organigramas, compilação de hats, biblioteca de hats e hatting, hatting, hatting).

Formando e insistindo em que cada um faça o trabalho em que é especialista, e levando os superiores a MANTER A FORMA DA ORG dando as ordens correctas aos especialistas correctos e estabelecendo metas para a sua produção, e MAGIA! Esta companhia de amadores de teatro torna-se solvente e suficientemente boa para ir parar à Broadway. Tornou-se profissional!

Pode-se dizer: sim, mas e a qualidade artística? E a técnica de escrever música e de representar. . .

Ah, não se deu atenção à primeira acção. Abrimos a porta ao recrutamento, treinámos e formámos. E deixámos ir embora aqueles que não podiam produzir uma estatística.

Finalmente, encontrar-nos-íamos perante Emoções e Reacções Humanas e estabeleceríamos um HCO completo e uma QUAL completa, especialmente Cramming. Mas faríamos isso ainda para ter a certeza de que tudo continuava a avançar.

Sim, senhor; ele só pode tornar-se um grupo de profissionais, SE o ESTO estabeleceu e os obrigou a MANTER A FORMA DA ORG, produzindo enquanto o faziam.

Um Director Executivo pode fazer tudo isto e ainda produzir. Os grandes fazem coisas destas. Mas aqui está à vista de todos.

Uma org de Cientologia forma-se assim. O que pode explicar porque, quando queremos arrancar com uma coisa, dizemos:

"Ponham o espectáculo em andamento!"

Porém, não há espectáculo enquanto não estiver estabelecida a FORMA DA ORG e esta não for mantida.

Temos mais sorte do que o ESTO da companhia de teatro de amadores. Temos política para todos os postos e um livro delas para cada divisão, e a tech toda ainda por cima.

Por isso não existe à face da terra razão válida para não se poder estabelecer e depois manter a forma da org.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 20 DE SETEMBRO DE 1976

REMIMEOGRAFAR
TODO O STAFF

N.º 17 DA SÉRIE DO EXECUTIVO
N.º 35 DA SÉRIE DE ORGANIZAÇÃO

IMPULSIONAR ESTATÍSTICAS

O QUE é exactamente o exigir de estatísticas?

O perigo de falar sobre este assunto de todo, é que alguém pode imediatamente fazer com que os outros não tenham razão dizendo: "Isto quer dizer que não se deve tentar elevar quaisquer estatísticas".

Portanto, para se compreender este assunto de todo, tem que se ter uma ideia bastante clara do que se pretende dizer exactamente com: "Não impulsiones estatísticas".

Em primeiro lugar tem que se saber precisamente que AS ESTATÍSTICAS SÃO UM INDICADOR, NÃO UM OBJECTO.

QUANDO SE IMPULSIONA O INDICADOR, NÃO SE OBTÉM O OBJECTO QUE ELE REPRESENTA.

A PRODUÇÃO SÃO CICLOS DE ACÇÃO COMPLETOS, NÃO APENAS NÚMEROS.

O número "1" em "1 maçã" não é a maçã.

Portanto, o impulsionar puro, imaculado e inalterado das estatísticas é um ponto-fora chamado "alvo errado".

Impulsionar uma estatística sem fazer coisa alguma para produzir essa estatística, é portanto uma aberração.

Exigir uma estatística sem fazer nada para se certificar de que ela ocorre, ou sem pôr alguma coisa lá que a crie, ou sem corrigir aquilo que a está a parar, é uma aberração feita de psicose ou da ignorância do que deveria realmente ser feito.

É bem certo que as estatísticas deveriam ser mantidas em cima. Porém, a não ser que sejam mantidas no alto pondo alguma coisa lá ou corrigindo alguma coisa que esteja lá e fazendo que todos os ciclos de acção sejam feitos por aqueles que deveriam fazê-los, as estatísticas DIMINUEM e finalmente desaparecem.

Uma ordem, um grito, um telex para "SUBIR AS ESTATÍSTICAS" é tempo perdido.

Além disso, tal ordem, telex ou grito sob qualquer forma tem um efeito muito deteriorante. Os indivíduos ou membros de staff encaram-na sob um ponto de vista adequadamente estranho. Eles estão ali, a fazer o que podem, têm problemas, salgalhadas e barreiras. E dizer-lhes para "subir as estatísticas" provoca diversos tipos de reacção, nenhum dos quais é muito bom. Na essência, não lhes traz nem ajuda nem orientação e até os informa subtilmente de que a pessoa que dá a ordem ou não sabe ou não se preocupa com o que se passa e que não está prestes a ajudá-los. A reacção eventual pode ser ignorar esse canal de comando.

Há algumas acções especializadas no impulsionar de estatísticas. A principal delas é "impulsionar o GI".

O indicador habitual disto é negligência ou abandono do staff ou descuido do staff. Não se vê uma atenção real e eficaz sobre recrutamento, treino, aprendizagem, hatting e futuros executivos. E quando se vê isto, em geral passa-se que está a acontecer um "impulsionar de GI" algures na camada executiva. Porquê este indicador? Bem, estás a ver, basta um meio punhado de pessoas para fazer entrar o GI, e quando a atenção dos executivos está em "impulsionar o GI", os vários membros de staff de produção, o HCO e o resto da organização não são "necessários". Encontras isto em Directores Executivos que fazem registação em vez de obter Registadores e de pôr uma organização lá, com os Directores Executivos que preferem instituições privadas de crédito e esquemas económicos estranhos. E também descobrirás que eles têm o maior número e volume de reembolsos e os maiores atrasos E uma organização a encolher e infeliz. Lamentavelmente, em breve têm também o GI a despenhar-se porque nenhuma das acções de apoio está a ser executada em nenhuma das divisões.

A razão pela qual o "impulsionar de GI" acontece com tanta frequência está na própria estrutura da sociedade. O único crime real por que uma pessoa pode ser castigada pelos governos actuais é a falta de dinheiro. Em relação a outros crimes se possui as pesadas quantias necessárias para contratar advogados, a pessoa pode frequentemente safar-se. Porém, o crime de não ter dinheiro é o único crime de que não se pode safar. Existem mesmo leis que levam a que uma pessoa seja presa na rua se não levar uma certa quantia nos bolsos ou na carteira; chama-se "vagabundagem". Portanto, com toda a sociedade aberrada num grande "impulsionar de GI", com Wall Street a medir os valores apenas com base no custo disto e daquilo, com os salários e preços a subir em flecha para o desastre social total, no momento em que escrevo a presente, não é de admirar que os executivos míopes e sem treino ou mesmo aberrados entrem num "impulsionar o GI".

A solução para não ter dinheiro é, naturalmente, ganhar mais dinheiro. E não há absolutamente nada de mal nisso. MAS isso *não* se faz "impulsionando o GI". Faz-se pondo toda a organização lá, cada parte dela a funcionar e a entregar com todos os obstáculos tirados das linhas *e* ganhando muito, muito, muito mais dinheiro. Cinquenta membros de staff treinados a produzir tudo o que uma organização é suposto produzir ganharão muito mais dinheiro do que cinco tipos concentrados no GI e a deixar o resto da organização ir por água abaixo. O GI feito por esses cinquenta irá aumentando. O GI feito pelos cinco (sem o apoio do resto da organização) diminuirá semana após semana e acabará por se despenhar.

Tomemos alguns exemplos de "impulsionar estatísticas".

A sala está fria e o staff está com casacos e mantas. O Sr. Impulsionador de Estatísticas vai até ao termómetro fixado na parede e vê que está mesmo muito baixo. Por isso grita para o termómetro: "Sobe a estatística!" Nada acontece, é claro; continua a marcar -9 graus, por isso ele grita para o staff: "Subam essa estatística!" Bem, neste caso, como têm um Impulsionador de Estatísticas, a organização não dispõe de uma Divisão de Tesouraria e portanto não há ninguém para pagar as contas e a companhia de combustíveis recusou-se a entregar mais. Não há contínuo porque não há HCO para contratar um ou manter um em posto, por isso não há ninguém para acender a caldeira, mesmo que houvesse combustível. E devido a um Comité de Planeamento Financeiro sem hatting, que também não se reúne ou não existe, não foi encomendada uma caldeira nova quando a velha deu o berro no ano passado. O Impulsionador de Estatísticas parece ser incapaz de observar estas factos, e tem demasiada falta de perícia para os corrigir. Portanto continua a gritar "Subam as estatísticas!" e o staff veste mais e mais casacos e mantas até que por fim a situação é apenas uma de gelo sólido e silencioso.

Se a estatística das cartas enviadas está em baixo, isto é um mau INDICADOR. É vital que se observe as estatísticas e se note quando uma delas baixa. É extremamente difícil uma pessoa governar-se em posto ou numa organização, a não ser que tenha uma estatística. Mas, ao descer, o QUE é que está a ser indicado? Falta de envio de cartas. Portanto, o que se faz? Grita-se "Subam a estatística do envio de cartas" ou examina-se o assunto? Ao examinar-se o assunto poderia encontrar-se e manejar-se o verdadeiro Porquê, e a estatística das cartas subiria. Poder-se-ia descobrir que os Registadores por Carta haviam sido todos despedidos para aumentar a unidade da paga numa semana e que, de qualquer forma, se pôs um maluco num posto de pessoal ou de finanças (cujos R/Ses fazem até a sua cabeça abanar de um lado para o outro). Poder-se-ia descobrir que todas as máquinas de escrever estavam estragadas. Poder-se-ia descobrir que o pessoal do Dept.º 5 estava todo a ser usado pela Divisão 5 para manejar os seus próprios arquivos. No mínimo dos mínimos descobrirá alguma coisa aberrada ou ignorante que se passa e tem que ser manejada antes que as cartas possam ser enviadas de novo em catadupas. QUANDO isto for encontrado e manejado, ENTÃO a estatística das cartas enviadas subirá.

Por conseguinte, o "Sr. Impulsionador de Estatísticas" opera essencialmente num curto-circuito. Não pode ou não quer ver.

Existe outra variedade de aberração relativa às estatísticas, que surge quando uma quantidade de ordens "Subam as estatísticas!" fracassaram. Este é o "Sr. Que Ignora as Estatísticas".

O "Sr. Que Ignora as Estatísticas" está a conduzir um carro e deita um olhar ao velocímetro. Vê que marca 21 km/hora. Olha fixamente para o ponteiro por um momento e em seguida maneja a situação. Cola um bocado de papel no mostrador para não poder vê-lo. Recosta-se e conduz satisfeito. Se tivesse investigado, ter-se-ia dado conta de que tinha três pneus furados e o motor prestes a ficar sem óleo e explodir.

Depois há ainda o "Sr. Falsificador de Estatísticas". Sabe que estará em apuros se a ESTATÍSTICA estiver em baixo. Por isso imagina simplesmente um número e põe-no no papel quadriculado. Ganha coragem e torna-se confiante nisto porque tem a certeza de que nenhum superior virá descobrir as montanhas de cartas por responder,

ou o enorme atraso nas ordens de cramming, ou a multidão de público por manejar que se encontra na sala de espera ou a montanha de chapas de endereços por corrigir e arquivar. Ganha confiança porque nenhum superior o fez nos últimos dois anos. E pode dizer: "Estou upstat" quando o Oficial de Ética tenta chegar-lhe a roupa ao pêlo por obstruir a porta principal da organização com a sua moto. Pode-se reconhecê-lo por ser um caso que fez cave-in, ter o moral em baixo e um olhar de glee perseguido enquanto se move pé ante pé pela organização.

Existe um denominador comum entre o "impulsionador de estatísticas", o "que ignora as estatísticas" e o "falsificador de estatísticas". É UMA AUSÊNCIA DE CAPACIDADE DE GERÊNCIA COMPETENTE.

Dispomos de tech de investigação. Está aí para ser usada. Temos a tech de avaliação da Série de Dados. Está aí para ser usada. Temos tech administrativa. Está tudo publicado e disponível para ser usado. Mais ainda, quando *é* sabido e usado, está provado vezes sem conta que a produção e a prosperidade ocorrem E reflectem-se nas estatísticas que INDICAM que a produção e a prosperidade estão a ocorrer.

Sim, é bem, bem verdade que uma organização, um gestor, um auditor ou um arquivista ficam em apuros se as suas estatísticas estão em baixo.

Sim, é verdade que as estatísticas devem existir e ser usadas.

Porém, é igualmente verdade que a forma de obter uma estatística é pôr aí alguma coisa que possa fazer algo e desobstruir as linhas e manejar a situação.

O destino do "impulsionador de estatísticas", do "que ignora as estatísticas" e do "falsificador de estatísticas" é olharem um dia à sua volta e não verem nenhuma organização.

Há uma grande diferença entre gritar, enviar um telex ou escrever "Subam as estatísticas", e manejar as coisas e fazer que os ciclos de produção sejam completados para que a estatística DE FACTO suba.

As estatísticas, correctamente declaradas e honestamente cuidadas, SÃO um indicador vital do cenário. Se souberes como usá-las podes encontrar as áreas que têm que ser manejadas. E se conheces as políticas e tech que te dizem respeito podes descobrir os Porquês verdadeiros e obter manejos reais e pôr as coisas a "zunir".

Temos a intenção de fazer subir todas as estatísticas porque isso INDICA um estado de melhoramento das coisas para toda a gente.

A tarefa do oficial de produto NÃO é gritar "Subam as estatísticas". O oficial de produto está aí para observar e ordenar coisas como "respondam a essas cartas para que as pessoas tenham respostas". E a tarefa do oficial de organização é efectuar os manejos que o oficial de produto achar necessários para fazer a produção andar sobre rodas.

Um oficial de produto temeroso é uma pessoa de distinção para cada membro de staff SE está a tentar conseguir e a obter produção que resulta em condições melhoradas, melhores produtos, maior prosperidade, e ISTO reflectir-se-á casualmente nas estatísticas.

Há um mundo de coisas que têm que ser feitas e coordenadas antes das estatísticas subirem.

A nossa tarefa são pessoas, a nossa tarefa é um mundo melhor. Temos que ter ciclos de acção completos. E estes reflectem-se nas estatísticas.

Também vivemos num mundo de intercâmbio e assim seria, independentemente da ideologia sob a que vivamos. Temos que "fazer GI" e temos que ter "as estatísticas em cima".

Porém o nosso sucesso é medido em termos das ACÇÕES que executamos, pois só essas se reflectirão nos indicadores a que chamamos estatísticas.

Por isso, muito bem. Vamos fazer as coisas da forma correcta. Vamos descobrir o que mantém as estatísticas em baixo, e manejar e corrigir essas coisas e assim tornarmo-nos upstat de uma forma honesta e rápida.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 20 DE SETEMBRO DE 1976-1
ADIÇÃO DE 17 DE ABRIL DE 1977

REMIMEOGRAFAR
TODO O STAFF

N.º 17-1 DA SÉRIE DO EXECUTIVO
N.º 35-1 DA SÉRIE DA ORGANIZAÇÃO

IMPULSIONAR ESTATÍSTICAS CLARIFICADO

Esta carta de política é uma revisão. O segundo parágrafo da original dizia que era perigoso falar do assunto porque alguém podia imediatamente tornar os outros errados dizendo: "Isto significa não tentar elevar quaisquer estatísticas".

Bem, foi precisamente o que sucedeu. Houve uma campanha extensa que foi administrada a todos os Gabinetes de Ligação de Operações de Flag (FOLO) e às organizações, destinada a desacreditar os pedidos de subir as estatísticas. (A pessoa que o fez e falhou em impulsionar as quotas de produção está suspensa e sob Comité de Evidência).

Todo o significado parece ter sido incompreendido. Era este: Não podes pedir um NÚMERO, PODES e DEVES pedir ALGO.

Esse algo é um *produto*. É uma coisa, um item palpável.

Neste preciso momento, como resultado de uma missão, a HCO PL de 16 de Novembro de 76, N.º 19 da Série do Executivo, N.º 37 da Série da Organização QUOTAS DE PRODUÇÃO, foi agora dotada de sub-produtos minuciosamente investigados, que têm de ser impulsionados para se obterem PRODUTOS. Estas são as acções reais e palpáveis que tens que fazer para obter um certo número de produtos reais. Por outras palavras, obtendo muitos produtos menores exactos, podes alcançar o produto final valioso.

ESTATÍSTICAS são os números que simplesmente contam os produtos alcançados ou obtidos.

A gestão por estatísticas é o único tipo de gestão que se pode praticar num local de produção. A gestão por estatísticas foi transformada numa arte de precisão pela tech de admin de Cientologia. Desacreditá-la é, evidentemente, apelar ao fracasso.

Abusar da gestão por estatísticas é, porém, de certo modo um crime. Isto tem sido feito por alguns gestores que dizem "Subam as estatísticas" sem nunca informarem que sub-produtos tinham que se obter para em seguida se obter o produto.

A gestão por estatísticas é uma ferramenta valiosa que nos tem conduzido através dos anos. Desacreditá-la à partida dizendo apenas "Subam as estatísticas" sem explicar como, o quê ou porquê, foi um lado do pêndulo. Depois o pêndulo balançou totalmente

para o outro extremo e as pessoas foram tornadas culpadas até mesmo por observarem as estatísticas, por exigi-las ou trabalharem para as subir.

Portanto, vamos obter agora um equilíbrio do pêndulo.

É perfeitamente correcto exigir que as estatísticas subam, desde que uma pessoa diga que sub-produtos e produtos formam essas estatísticas e dê algumas indicações sobre o que as pessoas devem fazer para as subir.

É perfeitamente correcto fazer gestão por estatísticas.

E é perfeitamente correcto dar uma descompostura às pessoas ou organizações que não puseram as suas estatísticas num nível viável.

Desde que lhes dês uma ideia dos pequenos produtos (sub-produtos) que têm que obter para alcançar os produtos reais, NÃO estás a impulsionar estatísticas.

Desde que dês às pessoas algumas indicações e guias, podes reclamar pelo aumento das estatísticas tanto quanto quiseres.

E é melhor que o faças.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 14 DE NOVEMBRO DE 1976

REMIMEOGRAFAR
BUREAUX DE FLAG
TODAS AS ORGANIZAÇÕES
HCO EXTERNO DE FB

N.º 36 DA SÉRIE DE KNOW-HOW DE ADMIN
N.º 18 DA SÉRIE DO EXECUTIVO
N.º 28 DA SÉRIE DE PESSOAL
N.º 36 DA SÉRIE DE ORGANIZAÇÃO

COLOCAR PESSOAL NUMA ORGANIZAÇÃO

A SEQUÊNCIA DE PREENCHER POSTOS NOS DEPT.ºS E DIVISÕES

Primeiro que tudo necessitas de um organigrama e de um quadro de atribuição de postos.

A sequência pela qual os postos na org são preenchidos é aproximadamente:

- Dept.º 1
- Dept.º 11
- Reg, Encaminhadores de Pessoas e Pessoal Introdutório na Div. 6
- Dept.º 12 (auditores e Supervisores de Caso suficientes para se aproximar da relação 2 de admin para 1 de tech na org)
- Dept.º 6
- Dept.º 7
- Dept.º 3
- SSO e Supervisores em Qual. para treinar o staff
- Dept.º 5 para CF, Endereços e Registadores por Carta
- Dept.º 4 para Promoção
- Dept.º 21 (LRH Comm)
- Dept.º 10
- Dept.º 20
- FR e Executivos

– Div. 6. completa

– Div. 1. completa

– Div. 4. completa

– Div. 2. completa

– Div. 5. completa

– Div. 7. completa

– Div. 3. completa

(Nota: uma AO preenche sempre os postos dos Dept.os ou Divisões de AO juntamente com os de SH em cada caso).

A sequência errada no preenchimento dos postos seria Dept.º 6, Dept.º 12, Dept.º 6, Dept.º 12, Dept.º 6, Dept.º 12, porque acabas com uma clínica atolada que não se expande.

A sequência errada fará contrair uma org enquanto se tenta expandi-la, visto que a org ficará desequilibrada, terá unidades más, será barulhenta e improdutiva.

Se os postos forem preenchidos na sequência correcta, será possível manter as receitas a par com os novos aumentos de staff.

Pôr ênfase no GI sem uma ênfase comparável na entrega de serviços e na organização pode fazer uma org entrar em parafuso de tal maneira que só um génio a pode dirigir.

Com os postos preenchidos na sequência correcta, e a receber hatting à medida que entram, uma org quase funciona por si mesma.

Os executivos superiores a manejar sozinhos é algo que tem origem no hábito há muito existente de não preencher os postos ou de não preenchê-los em sequência, de não cumprimento anterior com ordens explícitas ou de uma incompreensão das organizações, para começar.

Uma org infeliz e que não produz, normalmente teve os seus postos preenchidos apenas parcialmente e fora de sequência.

A solução é preencher os postos segundo um plano, ignorar os gritos daqueles que sabem tudo ou exigem pessoal; preencher os postos a começar por quem gritou mais alto, é uma forma segura de acabar sem pessoal e só com problemas na org em vez de uma org completa, próspera e a produzir.

A propósito, esta é uma aproximação esboçada da sequência de hats que o ED vai gradualmente passando à medida que a sua org os assume.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 16 DE NOVEMBRO DE 1976

REMIMEOGRAFAR
TODOS OS STAFFS

N.º 19 DA SÉRIE DO EXECUTIVO
N.º 37 DA SÉRIE DE ORGANIZAÇÃO

QUOTAS DE PRODUÇÃO

Referência: HCO PL 8 Fev. 72 — N.º 7 da Série do Executivo
ESTABELECER METAS DE ESTATÍSTICAS DIVISIONAIS E QUOTAS

Numa recente experiência-piloto, executada por minha ordem pelo Capitão do Staff, descobriu-se que:

QUANDO UM MEMBRO DE STAFF NÃO CONHECE OS SUB-PRODUTOS QUE COMPÕEM UMA ESTATÍSTICA DIVISIONAL BRUTA, A GDS SERÁ AFECTADA E CAIRÁ.

E descobriu-se igualmente que:

QUANDO NÃO SE ESTABELECE UMA QUOTA PARA OS SUB-PRODUTOS, A QUOTA ATRIBUÍDA ÀS GDS FALHA.

O relatório sobre a experiência-piloto segue-se, e é dado por inteiro porque é um excelente exemplo do que um oficial de produto, ou executivo, encontra pela frente e de como o resolver.

"Durante as duas últimas semanas, enquanto dirigia a FSO, adquiri bastante experiência no assunto acima, e pensei que os dados de que disponho sobre ele lhe poderiam ser úteis.

Ao princípio da minha chegada à org, pressionava para obter produtos reais ao mesmo tempo que estabelecia quotas para as GDS.

Isto estava a andar bastante bem. Porém, no dia em que me enviou um telex *para que estabelecesse quotas para os produtos que constituem a estatística*, as coisas começaram realmente a avançar muito melhor.

O seu telex de facto abriu-me uma porta sobre a forma de prosseguir, parar fazer com que uma org trabalhe para os seus produtos e suba as estatísticas.

Eis o melhor exemplo. Há duas semanas atrás, na Segunda ou Terça-feira, os pontos de estudante encaminhavam-se para uma estatística semanal bastante baixa.

A D de T estava mais ou menos desesperada, sem ver como poderia alcançar a quota. Ela e o Tech Sec. tentavam descobrir o que tinha mudado.

Isto foi logo depois de eu ter lido o seu telex acima mencionado, pelo que lhes disse como teriam que trabalhar nos produtos que constituem a estatística.

O passo seguinte foi *traçar uma lista de quais os sub-produtos que constituíam a estatística*. Fiz apenas uma lista muito simples, não necessariamente completa, de: 1) Cursos Começados, 2) Estudantes com F/N, 3) Estudantes que alcançam suas metas, e 4) Estudantes que aumentam diariamente a sua produção. Depois assegurei-me que o D de T compreendia como estes formavam a estatística.

O passo seguinte depois disto foi trocar as alíneas de 1 a 4 acima, por: 'número de'.

Isto ocasionou aquilo a que se poderia chamar sanidade instantânea, e exclamações de compreensão sobre como a área podia ser manejada.

Dei seguimento a isto, fazendo a D de T trabalhar em cada um destes produtos. Deu muito trabalho e muito cálculo de como fazê-lo, visto que se estava bem longe de ter todos os estudantes com F/N, etc. Foram necessárias acções como descobrir todos os estudantes atolados e desbloqueá-los dando tudo por tudo.

O resultado final foi que a estatística não se despenhou, mas subiu um pouco, e esta semana subiu ainda mais.

Requereram-se outras acções na área, tais como o Qual. Sec. e o Imediato desencalharem o Curso de TRs, a D de T fazer TRs, e outras, mas o certo é que funcionou.

Depois disto, transformámos a acção num padrão para ser seguido pelos outros chefes de departamento, isto é, trabalhar nos produtos e sub-produtos que constituem as estatísticas, traçar listas deles, estabelecer-lhes quotas, alcançar as quotas e alcançar as quotas das GDS.

Isto também se pôs dentro nas linhas do Dept.º 18, de forma a que a secção de Tournées e os Registadores externos deixem de ser pressionados apenas pelo GI e Pessoas. Existe desde há alguns dias um projecto-piloto com o Consultor de Serviços de Flag do Oeste dos EUA, que põe dentro todo um sistema de sub-produtos, bem como quotas e relatórios sobre os mesmos, que foi muito bem acolhido.

Contudo, o que também queria dizer-lhe é que *isto não passa a estar dentro automaticamente*, pois ainda estamos a deparar-nos com problemas.

Estes são os problemas com que nos deparámos:

1. O Dir. de Reg. tinha um molho de sub-produtos e produtos com muito boas quotas, mas quando lhe perguntaram quais eram as suas quotas para 'ciclos fechados' e 'ciclos de Reg. completados' ficou de boca aberta, pois não tinha pensado nisso.

   Estabeleceu imediatamente quotas para estes e a produção aumentou logo em seguida.

2. A Dir. de Procura de Público (Sec. de Dissem. HFA) não tinha estabelecido quotas para a secção de Endereços e CF porque, dizia ela, 'é uma área a que é

impossível dar quotas'. O seu MU era que ela pensava que tinha que dar quotas a todas as áreas de Endereços e não apenas à parte em que estavam a trabalhar de momento. Teve um grande ganho com isso.

Também tinha as quotas de memória, pois 'detestava ter papéis espalhados'. Desde então tem-nas num caderno e está muito satisfeita.

3. O Sec. de Dist. não conseguia encontrar nenhum dos sub-produtos que obteriam NNCF (Novos Nomes nos Arquivos Centrais).

4. O Dir. de Receitas estava a trabalhar nos sub-produtos de tal forma que eles não formavam a sua GDS, ou melhor, não resultavam no alcançar da quota dessa GDS, e tentou justificar isto.

Várias outras pessoas requereram contactos pessoais em particular para fazerem as listas de quais seriam os produtos que constituíam a sua estatística.

Ainda estão a surgir mal-entendidos, mas é certo que funciona! É brilhante, Comodoro.

A imagem que tenho de uma org com cada membro de staff a funcionar nesta base seria incrível.

Bem, examinei os problemas com que um executivo se depararia ao implementar a ordem de estabelecer quotas para os produtos que constituem as estatísticas, e vejo uma quantidade deles, a não ser que a pessoa saiba exactamente como fazê-lo.

Isto é o que eu vejo:

Teria que se manter a quota da GDS presente e sempre em mente, porque caso contrário as coisas podem-se desleixar com demasiada facilidade.

Teria que se levar os terminais respectivos a uma compreensão do ciclo de trabalho nos produtos que constituem a estatística.

Teria que se ter uma lista de quais são esses produtos e sub-produtos, sem que esta se estendesse por vários quilómetros.

Teria que se assegurar de que a lista estava completa, segundo política, e de que na verdade formava a estatística.

Teria em seguida que se assegurar de que se estabeleciam quotas para a lista.

Depois teria que se verificar que as quotas fossem alcançadas e teria que se estar atento a pessoas que usassem mal a lista, de forma que a GDS não fosse alcançada.

Na maior parte destas, teria que se assegurar de que existissem 'calcular como obter', correctos, quanto a como agir para alcançar os produtos.

O acima dito, na verdade, agora que o examino, encaixa-se perfeitamente com as suas PL sobre Nomear, Desejar e Obter os Produtos.

Acho também que o que é importante, é que de facto se decomponha o que é necessário para obter os produtos; por exemplo, se dissesse ao DTS para obter 10

Pagos na Totalidade na org, ela ficaria 'em branco' até que decompusesse a coisa em: fazer a lista deles, efectuar tantos contactos, obter tantas ETA, etc.

Continua a ser necessário pressionar para criar impulso e mantê-lo.

Outro exemplo é a expedição de 100.000 peças de promoção numa semana. É necessário um planeamento incrivelmente detalhado abrangendo tudo: quando e o que tem que ir a I/A e à linha de montagem; que cheques têm que ser passados e quando; o que tem que ser endereçado e franqueado e quando; que operações de 'all hands' são necessárias e quando, etc. Tive que os obrigar a traçar planos exactos disto, com metas estabelecidas, etc., e em seguida pressionar como um louco.

O uso da HCO PL de 8 de Fevereiro de 72, N.º 7 da Série do Executivo, ESTABELECER METAS DE ESTATÍSTICAS DIVISIONAIS E QUOTAS é também muito importante em tudo isto."

Portanto, as seguintes conclusões podem ser consideradas válidas e vitais:

TODAS AS GDS DEVEM SER DECOMPOSTAS NOS SEUS SUB-PRODUTOS E OS MEMBROS DE STAFF DEVEM CONHECÊ-LOS DE FORMA A ALCANÇAREM UMA GDS.

E:

DEVEM ESTABELECER-SE QUOTAS PARA TODOS OS SUB-PRODUTOS, PARA QUE SE ALCANCE A QUOTA DE UMA GDS.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 24 DE JULHO DE 1978

REMIMEOGRAFAR

N.º 19-1 DA SÉRIE DO EXECUTIVO
N.º 37-1 DA SÉRIE DE ORGANIZAÇÃO

SUB-PRODUTOS
COMO COMPILAR UMA LISTA DE SUB-PRODUTOS

Se pegares em qualquer VFP e lhe seguires o rasto para trás, passo a passo, usando a separação de SER– FAZER–TER do que foi necessário para o criar, e em seguida escreveres a lista como sendo os preliminares, terás uma lista de sub-produtos.

Tomemos uma chávena de café como o VFP. A lista mínima de sub-produtos divide-se no que tens de ser, no que tens de fazer e no que tens de ter para teres como resultado uma chávena de café.

Ser: Alguém que deseje uma chávena de café, alguém treinado no hat em fazer café.

Fazer: Ferver água, adicionar café, pôr o café numa chávena, colocá-lo nalgum lugar onde possa ser bebido, deixar arrefecer até se poder beber.

Ter: Dinheiro para comprar o necessário, ou a capacidade de fazer dinheiro de forma a poderes comprar o necessário, ou a capacidade de criar o que é necessário: água, um tacho para ferver a água, combustível para fazer lume, lume onde pôr o tacho, tempo para ferver a água, café, a capacidade de fazer uma chávena de café, uma chávena onde deitá-lo quando pronto, um lugar para o pôr ou para bebê-lo.

Agora, quando colocas isto numa sequência de acções, verás que se parece com uma lista de doingness. Assim, terias de adicionar a lista de havingness e não faria sentido a não ser que criasses a lista de beingness.

Ora, do acima dito podes desenvolver a lista de sub-produtos de uma chávena de café. Agora, se nalguma data futura descobrisses que havia algo de errado no produto final valioso – café – tudo o que é necessário fazer é avaliar esta lista e descobrir porque não há nenhum VFP. As omissões de sub-produtos e alvos errados saltariam à vista e, se manejadas, poderiam resultar muito rapidamente no VFP de uma chávena de café.

E se tu próprio não estivesses envolvido em fazer uma chávena de café, poderias desbloquear o motivo de não haver chávenas de café.

E se outros departamentos ou pessoas tivessem de ser convencidos de que havia uma razão válida para não haver chávenas de café, usarias a lista.

Assim, como exercício, porque é que não compilas as listas de sub-produtos para a chávena de café?

Quando te envolves com algo tão vasto e complexo como uma org podes ver como as listas de sub-produtos são vitais à compreensão e logro dos VFP.

E não perguntarias se tens de ter um membro de staff para fazer cada passo para fazer uma chávena de café.

Agora, como segundo exercício pega num produto final valioso e separa-o, tu próprio, nas suas partes, tal como separámos a chávena de café, e terás holofotes a varrer o céu, bandas a tocar e reinará a compreensão em todos os lados assim como os VFP.

Não se está a conseguir preclears auditados? Não se está a conseguir estudantes treinados? Não se está a conseguir multidões de pessoas a entrar pela porta da frente? Não se compram novos edifícios? Não se tem staff perito e treinado profissionalmente? Faz algumas listas de sub-produtos, avalia-os e saberás tudo.

USO COMO ORDENS

Se uma lista válida de sub-produtos for usada como base para emitir ordens a um membro de staff, secção, departamento, divisão ou org, elas terão o alvo correcto e resultarão em produtos finais valiosos.

Aumentará grandemente a eficiência da org e porá os buracos a descoberto.

Quando as ordens são emitidas e os VFP não aparecem sabes o que tens pela frente e com o que é que estás a lidar: Não-cumprimento? Sabotagem? Sobrecarga? Nenhum recrutamento? Nenhum treino no hat? R/Sers? Staff mal dirigido? Ou que mais? Bem, depende de ti investigar e tens um guia: a lista de sub-produtos e de o que não ocorreu ou o que não podia ocorrer, trabalha e faz algo em relação a isso.

USO COMO QUOTAS

Os sub-produtos podem e devem ter quotas, mas só podem ter quotas do ponto de vista do que se pode fazer com o que se tem.

Quando atribuis quotas só a um sub-produto numa grande sequência de outros sub-produtos que não têm quotas, podes entrar numa situação onde o sub-produto ou o sub-produto com quota tem falta de apoio, e por essa razão não ocorre. Neste caso podes ver que o sub-produto consegue obter apoio enquanto se obtém na base de se fazer cope.

Não podes simplesmente passar a vida a dar uma série de números aos membros de um staff.

É mais seguro dar quotas ao que é realizável e depois gradualmente, adicionar quotas a novas coisas realizáveis, à medida que as tuas instalações, equipamento e capacidade expandem.

Podes dar quotas a um HGC no que respeita preclears em sessão. Mas lembra-te também que tens de dar quotas aos Serviços Técnicos para as chamadas telefónicas e cartas.

Para dar quotas tens de saber como "tocar o piano" e tens de ser totalmente conhecedor dos cenários existentes em qualquer momento. Não é um trabalho de torre de marfim.

Podes dar a quota de 500 pastas de arquivos arquivadas, mas lembra-te de que será melhor, apenas para essa altura, que dês a quota de 500 pastas de arquivo, se não há nenhuma pasta de arquivo.

Dar quotas resulta de facto em sub-produtos, que resultam em Produtos Finais Valiosos e deve-se fazer.

Mas é um processo extremamente educacional. A resposta pode ir desde "Eles já não as fazem" a "Os auditores não têm canetas" ou "Avariou", mas a questão é que, independentemente do que apareça ao dares quotas, tu podes manejar.

Se não dás quotas talvez não tenhas nada para manejar e o resultado é uma vida fácil, leve e inactiva de pobreza completa para toda a gente e mais alguma.

As listas de sub-produtos são feitas para aqueles que não se dedicam ao culto da pobreza e da destituição.

Assim, dá quotas e muito em breve descobrirás mais sobre tocar o piano da org do que alguma vez soubeste, e podes até obter também alguns VFP que, no final das contas, é disso que o jogo se trata. Se dás quotas erroneamente e com frequência, e não aprendes no decorrer, terás provavelmente um motim.

É bastante certo que se não dás quotas a nada, nunca terás uma área aclarada. Portanto, dá quotas abundante e inteligentemente.

USO EM DESBLOQUEAMENTO

Um uso muito importante das listas de sub-produtos é desbloquear a ausência de produtos finais valiosos em grande quantidade, e de grande qualidade, ou nenhum produto de todo.

Como são os VFP que mantêm uma org em funcionamento, não promessas ou esperança, podes ver que uma lista de sub-produtos é vital para endireitar uma área.

Avaliando as listas de sub-produtos contra uma inspecção directa da área à qual se aplicam, pode-se ver as coisas principais que faltam. São estas coisas que faltam as que impedem o alcançar do produto final valioso da área, tão vital à sobrevivência da org.

COMPREENSÃO

Uma lista de sub-produtos ajuda enormemente a compreender o que uma área devia estar a fazer.

Descobrir-se-á que o pessoal de uma secção ou departamento ou até divisão não sabe realmente o que é suposto estarem a fazer.

Abordando simplesmente as listas de sub-produtos ponto por ponto, com eles, visionarão de súbito o VFP e verão o que ele é realmente.

PRODUÇÃO

As pessoas podem estar muito ocupadas sem produzirem nada. A diligência das pessoas pode às vezes ser bastante mal direccionada.

Tendo uma lista exacta de sub-produtos, os membros do pessoal obtêm uma realidade muito boa do que é diligência produtiva. Eles coordenarão a sua diligência e abandonarão a diligência não produtiva, e começarão a aparecer verdadeiros VFP da org.

ORGANIZAÇÃO

Como uma org está compartimentada, os membros do pessoal de uma parte da org ou até de uma parte de um departamento não têm nenhuma visão de outras áreas e não sabem o que é suposto fazerem. Uma lista de sub-produtos é extremamente informativa para eles. O que *é* suposto sair daquela outra área?

Um membro do pessoal também é parte de uma linha de fluxo. Se ele não faz ideia do que o ponto anterior na linha é suposto fazer, e o que o ponto a seguir é suposto fazer, ele às vezes não é capaz de ver o valor do que é suposto fazer e não toma a responsabilidade adequada por ele, pois pode não conceber o quão importante é para o VFP.

Um caso concreto disto – não acreditarás – foi quando uma Divisão 2 não podia compreender porque não tinham nenhumas reinscrições até descobrirem que os estudantes com F/N eram um sub-produto da Academia. Quando descobriram isto – e que não havia nenhum estudante com F/N na Academia, mas uma série de estudantes com TA alto – eles não podiam fazer nada sobre o seu próprio estado lamentável. (Escusado será dizer a agitação que ocorreu na reunião do staff). Assim, usando listas de sub-produtos, uma parte da org pode melhorar-se a si própria e os seus próprios VFP sabendo que sub-produto outra parte da org é suposta produzir.

LISTAS INCOMPLETAS

Quando tens listas incompletas de sub-produtos – e provavelmente nenhuma lista de sub-produtos é perfeita – podes ter um falso sentido de segurança.

Uma lista incompleta não funciona bem como lista de desbloqueamento. Assim, listas de sub-produtos têm de ser usadas inteligentemente e, com frequência, recompiladas. Elas têm também de ser adequadas à actividade para a qual são compiladas.

LISTAS ERRADAS

Quando se desenvolve mal uma lista de sub-produtos o pessoal dessa área pode receber metas erradas e pode-se tornar muito ocupado mais uma vez sem obter nenhum VFP.

O teste de qualquer lista de sub-produtos é: Resulta em Produtos Finais Valiosos? Se não, alguém tem estado ocupado a ocupar o staff.

O teste de uma lista correcta de sub-produtos é: resulta de facto em bons VFP quando é usada?

E sabendo tudo isto, podes agora actuar e os VFP irão agora aparecer por magia.

É tudo pura magia no fim de contas, não é?

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 9 DE JANEIRO DE 1980

REMIMEOGRAFAR
TODO O STAFF
TODAS AS
ORGANIZAÇÕES
DO MAR E DE
CIENTOLOGIA

N.º 20 DA SÉRIE DO EXECUTIVO

MINI-PROGRAMAS DEPARTAMENTAIS: A CHAVE DA REALIZAÇÃO

Referência: Cartas de Política da Série de Metas, Volume 0 do OEC

Esta Carta de Política baseia-se na LRH ED 293R, que foi emitida originalmente como o JOGO DE ANIVERSÁRIO DE 78-79 PARA ORGANIZAÇÕES, e reemitida como o JOGO DE ANIVERSÁRIO DE 79-80 A PEDIDO ESMAGADOR DO STAFF DE TODO O MUNDO.

Como o programa foi muito eficaz, todos os seus passos e acções se tornam agora política firme, de forma a conservar e continuar o seu uso, e esta carta de política, que inclui todo o conteúdo do programa, é para se manter em uso como uma ferramenta standard do CO ou ED da org.

Para alcançar o produto de uma org a florescer e prosperar, um CO ou ED, com a ajuda do LRH Comm e Flag Rep, do Conselho Executivo, Conselho Consultivo e staff, deve ter controle sobre a sua org.

Um ED ou CO que toma a iniciativa de controlar e dirigir a sua org, e o faz com know-how, vale tanto como um diamante. O mesmo se pode dizer de um Secretário de Divisão ou Chefe de Departamento de uma org.

Nas organizações em que tal iniciativa foi tomada e as acções contidas nesta carta de política foram executadas pelos executivos, as estatísticas subiram e a org prosperou.

A chave dessas realizações eram e *são* os MINI-PROGRAMAS baseados em política para cada departamento da org.

Estes programas são feitos PARA CADA DEPARTAMENTO através das seguintes acções:

1. Inspeccionar pessoalmente o departamento.
2. Escrever um mini-programa simples QUE POSSA SER EXECUTADO e esteja DENTRO DOS RECURSOS DISPONÍVEIS, SEJA BASEADO EM

CARTAS DE POLÍTICA DO HCO ESPECÍFICAS, APLICADAS COM EXPERIÊNCIA E CONHECIMENTO DAS ACÇÕES DE SUCESSO, NAS LRH ED E EM AVALIAÇÕES APROVADAS, E CONTENDO IDEIAS BRILHANTES, DESENVOLVIDAS A PARTIR DE POLÍTICA E DO CENÁRIO EXISTENTE, SOBRE COMO REALMENTE OCASIONAR UM RESSURGIMENTO DESSE DEPARTAMENTO E FAZER COM QUE EXECUTE O TRABALHO QUE ELE PRÓPRIO TEM DE FAZER PARA EXPANDIR A ORG.

3. Publicar o programa.
4. Levar os executivos e staff da área a aderir ao programa, a não dar ordens cruzadas ao mesmo e a cumpri-lo.
5. Voltar a inspeccionar a área diariamente para ver como vai.
6. Fazer com que o programa seja EXECUTADO.
7. Quando o primeiro programa tiver sido feito, examinar os VFP resultantes e as estatísticas desse departamento.
8. Voltar a inspeccionar e traçar um novo mini-programa simples para o departamento.
9. Publicar o novo programa.
10. Fazer com que os executivos e staff da área o cumpram.
11. Voltar a inspeccionar a área diariamente para ver como vai.
12. Fazer com que o programa seja EXECUTADO.
13. Quando o segundo programa tiver sido feito, examinar o VFP resultante e as estatísticas desse departamento.
14. Inspeccionar pessoalmente o departamento.

Continuar o ciclo acima.

Entregar cópias dos programas ao staff desse departamento e aos executivos para que saibam em que estás a trabalhar.

Enviar duas cópias de cada mini-programa a FOLO, que guardará uma e enviará a outra aos Arquivos de Dados de Flag.

Nem Flag nem FOLO têm que dar aprovação a um mini-programa.

GUIAS

Usa as regras seguintes:

A. Organiza apenas com vista à produção real.

B. Coloca pessoas em posto apenas na direcção da produção.

C. Leva os executivos da área afectada a manejar quaisquer situações de emergência. O CO ou ED não é um "ponto central de situações de emergência".

D. Usa tech de admin do OEC e dos Volumes de Gestão e cita-a nas tuas ordens.

E. Não sejas razoável.

F. Não aceites as conclusões de um subalterno.

G. Quando as pessoas não podem fazer alguma coisa, arranja alguém que a faça.

H. Não toleres foras de ética.

I. Usa a Tech de ESTO.

J. Compreende que uma org é um provedor e depósito de serviços de tech standard de Dianética e de Cientologia.

K. Compreende que uma org controla e expande o seu campo, e o mantém activo e feliz.

L. Compreende que o bem-estar e posição do staff depende da actividade e prosperidade da org.

M. Compreende que a org não é uma empresa comercial, mas o centro de um movimento religioso que está a mudar a sociedade.

ENTREGA

Intensivos completados e cursos completados são a tónica dominante da prosperidade de uma org. Estas estatísticas continuam a ser relatadas.

Prepara-te para realmente entregar serviços. Isto requer um TTC, recrutamento de auditores e uma Academia bem provida de staff, e um HGC que trabalha e está atento.

Não existe um único membro de staff, unidade, secção, departamento ou divisão de uma org que não receba exigência de produção individual ou quota, e que não contribua directa ou indirectamente para a entrega geral de Cientologia ao público.

O intercâmbio dentro da org, e entre a org e cada membro do público e o público em geral só é realizado através da entrega. Todos os mini-programas devem reflectir isto.

GI

Há diversas fontes distintas de GI numa Org. Faz que cada uma delas trabalhe para manter independentemente a org.

São elas:

O Departamento 6.

O Departamento 18.

O Departamento 5.

A Divisão de Qual.

O Departamento 7.

O Departamento 4 (livros, pastas, E-Metros, etc.).

As receitas provêm de diferentes secções dentro dos departamentos.

Todos estes dados se encontram nos volumes do OEC.

Cada um destes pontos de entrada de GI deveria estar a produzir.

Existe também um sistema de examinar as facturas para descobrir de que áreas geográficas vêm as pessoas à org, e saturar essas áreas com promoção.

Deve-se fortalecer e cultivar os FSM e pagar-lhe sem demora.

Os reembolsos têm que ser reduzidos ao mínimo entregando realmente serviços e tech muito standard.

Há que manter todas as portas ao GI abertas e a funcionar – uma coisa a lembrar ao fazer inspecções departamentais. Haverá alguma porta a abrir? E se *existe*, está aberta?

PRODUÇÃO VERSUS ORGANIZAÇÃO

Podes organizar sem produção e podes tentar produzir sem organização.

Tens que manter um bom equilíbrio entre as duas.

Descobrirás que nos desorganizados cenários familiares e educacionais, os conceitos pessoais de organização e ordem não são muito elevados e que se devem desenvolver nos membros de staff individuais, bem como nas unidades, secções, departamentos, divisões e em toda a org. Isto é tão simples como aprender a pôr as coisas no seu devido lugar, onde possam ser encontradas de novo quando forem necessárias, e realmente criar pastas e arquivos. Sem esta ordem e organização, aparentemente sem importância, a produção de ciclos simples leva uma eternidade. Nos mini-programas deve-se dar atenção a isto.

MINI-PROGRAMA

Como estarás a fazer com que sejam executados regularmente e em breves intervalos, redige mini-programas *realizáveis* que não levem muito tempo a terminar.

Podes levar uma org a fracassar com programas de 10 páginas e 200 metas.

Pode-se pôr uma org num estado de espírito produtivo e de triunfo com pequenos programas *realizáveis*.

É necessário bom senso para redigir um mini-programa que leve o departamento a ter ganhos. É mais fácil dar-lhes seguimento quando afixas os mini-programas

individuais num quadro de metas e fazes com que os "feitos" sejam marcados, de forma a saberes que mini-programa tem que ser desbloqueado e quando tens que redigir um novo.

OS FOLO

O FOLO maneja a saúde geral das organizações de um continente.

O FOLO tem que pôr esta Carta de Política dentro e a ser executada com eficácia, e tem que se assegurar de que o ED tenha *de facto* controle sobre a sua org.

Quando não o tem – conforme indicado pela falta de resposta das estatísticas, particularmente das "Completações Pagas", GI, intensivos vendidos e entregues, cursos vendidos e completados, serviços da Div 6 a serem entregues a um público feliz e livros a jorrar para as mãos do público – o FOLO deve intervir, não de forma paulatina, mas minuciosamente e apenas quando uma org apresenta uma falta extensa quanto a prosperar e entregar serviços.

REDES

Os deveres das redes sobre relatar e executar coisas mantêm-se sem alteração, e a sua autoridade em relação às PL não diminui.

FLAG

As avaliações dos continentes e organizações individuais são feitas em Flag. Esta carta de política é um factor em todas essas avaliações. Flag também gere os FOLO e assegura-se de que eles funcionam correctamente.

Foras de ética ou fora de tech flagrantes nos FOLO, continentes ou organizações, reembolsos elevados ou falta de prosperidade e entrega nas organizações, são os objectivos primários da intervenção de Flag.

As acções de Flag não são fragmentadas, mas sim dirigidas a organizações ou continentes inteiros.

ORDENS CRUZADAS E INTERFERÊNCIA

Quando as ordens das redes, de Flag e FOLO se cruzam numa org, ou quando um programa para a org é irreal, o CO ou ED do FOLO ou da org deve enviar um telex ao Oficial de Emergência do Gabinete de Avaliação e Execução Superior, que está situado no Gabinete de LRH em Flag, para pedir clarificação.

Se a protecção pedida por motivo de estatísticas altas, for baseada em estatísticas relatadas falsamente ou aumentadas, pode resultar num Comité de Evidência ou remoção. Portanto, qualquer pedido de clarificação deve indicar também: "Atesto que as minha estatísticas são verdadeiras."

As clarificações serão feitas sobretudo por referência à política.

Os pedidos de clarificação não são de forma nenhuma passíveis de acção judicial por parte de um FOLO, de Flag Bureaux ou de Aides.

TECH NOVA

Tem havido montanhas de tech nova, novos Rundowns e novas guias de estudo mais curtas emitidas nos últimos um ou dois anos. 1978 foi um ano de tremendos progressos técnicos, seguidos de mais progressos técnicos em 1979 e ainda agora novos progressos estão a derivar desses.

Tens estado a recebê-los, consecutivamente e com rapidez, *bem como* os seus conjuntos de marketing e continuarás a recebê-los. Existe mesmo uma nova unidade exclusivamente destinada a exportar estas coisas para ti.

Tens o NED há já algum tempo. Sucessos arrebatadores relativos e estes continuam ainda a chover. Uma org que não possa vender, treinar e entregar isso não é uma org.

As Organizações Classe IV têm agora novas guias de estudo mais curtas com toda a tech brilhante e nova para os seus estudantes de Classe O a IV. Portanto, treinar auditores de Dianética e Cientologia hoje em dia é canja. Tens o monopólio mundial da tech única e melhor.

Portanto, não há nada que te detenha.

As únicas pretensões a isso apenas existem na tua imaginação.

RESUMO

O que tu queres é uma org feliz, produtiva e próspera que esteja a servir a sua área para a tornar feliz e próspera, não é verdade?

Por conseguinte (como a produção é a base do moral), faz esta pergunta acerca de cada mini-programa que escreveres: isto irá dar-nos um departamento feliz, produtivo e próspero?

Muito bem, vamos a isso. Tens o volante nas mãos. Onde está o acelerador?

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 28 DE FEVEREIRO DE 1980

REMIMEOGRAFAR

N.º 21 DA SÉRIE DO EXECUTIVO
N.º 41 DA SÉRIE DE ORGANIZAÇÃO
N.º 17 DA SÉRIE DE FINANÇAS

PRODUÇÃO E O NÍVEL DE VIDA DAS PESSOAS

Referências:

HCO PL	19 Mar. 71 II	N.º 6 da Série de Finanças TEORIA DOS FEIJÕES, FINANÇAS COMO UMA MERCADORIA
HCO PL	9 Mar. 72 I	N.º 11 da Série de Finanças FLUXOS E FONTES DE RECEITAS, PRINCÍPIOS DA GESTÃO DE DINHEIRO
HCO PL	27 Nov. 71 I	N.º 3 da Série do Executivo N.º 6-1 da Série de Finanças DINHEIRO
HCO PL	3 Dez. 71	N.º 4 da Série do Executivo N.º 6-2 da Série de Finanças INTERCÂMBIO

Conferências gravadas do FEBC

(*NOTA:* Apercebo-me de que as unidades de administração, organizações e staff estão diariamente a ser bombardeados com dados económicos falsos. Os factos reais da vida colidem com muitos dados falsos. Esses dados que incapacitam provêm de muitas fontes – a escola, os anunciantes, o governo, os banqueiros, os propagandistas, até mesmo os pais que insistiam para que o Joãozinho fosse médico para poder "viver bem" ou lhe davam eles mesmos um exemplo horrível. Muitos foram os que ajudaram a baralhar as ideias às pessoas sobre esse assunto. É um factor que inibe a prosperidade individual dos executivos, membros de staff e organizações. Quando uma área não prospera, devia-se fazer um checkout de nível estrela nesta PL ao seu pessoal e remover os dados falsos que têm sobre o assunto, para que em seguida possam prosperar como deveriam).

O "nível de vida" pode ser definido como a qualidade relativa dos bens, habitações, alimentação, equipamento, ferramentas e condições da área de trabalho e existência de uma pessoa ou grupo. É o estado do ambiente em que a pessoa vive e inclusivamente trabalha. Quando exista uma continuação potencial, o nível de vida está relacionado com sobrevivência. É uma lei económica básica e natural que a produção de VFP e o nível de vida da pessoa estejam intimamente ligados.

Isto aplica-se tanto ao indivíduo como à equipa.

Quando ocorrem violações, existem iniquidades.

A nível pessoal, uma pessoa tem que produzir em excesso em relação ao seu nível de vida apenas para o assegurar e manter.

Na realidade, o "excesso" significa que, devido a sobrecarga de trabalho, impostos, serviços, instalações, contas de electricidade e água, matérias-primas, máquinas e outras despesas adicionais à sua própria esfera de trabalho, uma pessoa não pode esperar guardar só para si todo o valor dos seus VFP. Isso não é economicamente praticável. Esse "excesso" varia de posto para posto e de tarefa para tarefa, mas nunca é inferior a 5 vezes no mínimo. Na indústria considera-se que tem que ser pelo menos de 10 vezes para manter os padrões da companhia e a solvência. O "excesso" pode ser realmente muito elevado em algumas indústrias. Mas em todo o caso, qualquer ideia de que deva ser um para um é fatal. As pessoas que sabem pouco sobre Economia ou Gestão, muitas vezes propõem que um trabalhador deveria ter o benefício total dos seus VFP – mas todo o trabalho e todos os VFP requerem serviços de apoio, e negligenciá-los traria rapidamente a penúria. Mesmo quando trabalhamos só para nós, estes factores de "excesso" existem e raramente descem abaixo de 5 vezes, porque mesmo assim, uma pessoa precisa de serviços de apoio. As receitas brutas corrigidas, divididas pelo staff têm que ser pelo menos 5 vezes o custo do nível de vida do membro de staff individual só para que esse nível mal possa ser mantido. Isso não significa que o salário do staff deva ser 1/5 dessa soma. Significa que todas as coisas (incluindo a paga) que entram na manutenção do seu bem-estar e ambiente de trabalho teriam que ser cobertas por 1/5 dessa importância. Uma organização razoavelmente eficaz e próspera com um staff formado, industrioso, *gung ho*, pode com a maior facilidade manter níveis muito aceitáveis com 1/10 dessa importância. O valor real em dinheiro de cada trabalho efectuado por uma pessoa pode de facto ser calculado. É intricado e complicado de se fazer e muito sujeito a cálculos exagerados para mais ou para menos, mas pode fazer-se. Não é vital fazer isto, mas uma pessoa pode sentir curiosidade acerca disso. Se assim for, fá-lo para ti próprio. Assim pode dar-se um preço aos VFP em comparação com o que eles trazem como receitas, como parte do cenário global, mesmo quando parecem indirectos. Todos os números acima dados são muito grosseiros e sujeitos a variações, mas isto dar-te-á uma ideia do que nessa lei quer dizer o "excesso".

Quando várias pessoas num grupo ou numa equipa não produzem VFP em excesso relativamente ao seu nível de vida, elas rebaixam o nível de vida do grupo ou equipa.

Quando alguns no grupo não só não produzem VFP como elaboram produtos overt, eles rebaixam activamente o nível de vida de cada membro desse grupo ou equipa.

Muitos economistas e teóricos procuram evitar esta lei. Fazem-no para agradar a políticos ou para engrandecer qualquer filosofia falsa, cujo verdadeiro propósito é supressão, sob outras aparências. Porém, a lei permanece e a sua violação gera uma epidemia de males económicos. Entre estes males encontram-se a inflação, a superburocracia, o caos no mercado e a decadência da civilização.

Quando toda uma sociedade exige um nível de vida elevado e no entanto não se concentra na produção pessoal de VFP, está acabada.

Os produtos são a base do nível de vida. Não surgem do ar. Provêm de trabalho realmente feito. Não de esperanças nem de dados falsos.

É o sonho de um drogado que as máquinas e computadores, sob ditadura, farão tudo. As máquinas podem elevar o nível de vida ajudando na produção. Mas não podem fazer a vida do Homem por ele. Concebidas e usadas de ume forma inteligente permitem, dentro de certos limites, aumentos na população. Mas as máquinas são apenas ferramentas. Têm que ser inventadas, projectadas, construídas, usadas e têm que receber manutenção, e as suas matérias-primas e combustível têm que ser encontrados e entregues, e os seus produtos promovidos, entregues, usados e muitas vezes, por sua vez, têm que receber manutenção. A era das máquinas foi na verdade reconhecida como um fracasso, quando os líderes mundiais começaram a levar avante a redução da população do planeta para "melhorar o seu nível de vida". Se as máquinas iam resolver tudo, porque está a civilização agora num declive tão pronunciado? Foi necessário que homens produtores *trabalhassem* em e com uma era mecânica para fazer a sociedade funcionar. Não multidões ociosas, socialmente assistidas, exigindo um nível de vida elevado enquanto alguns tipos se matam a trabalhar. Prometer a lua é bonito, mas já alguém a recebeu de presente? Esta interpretação errada da era mecânica foi uma grande violação da lei económica acima citada. Mas o verdadeiro mal da era mecânica foi criar uma falsa crença de que não se tinha que produzir muito para se sobreviver. Isto baixou os cálculos das pessoas sobre quanto elas próprias tinham que produzir para sobreviver, quanto mais para um nível de vida elevado. É um facto que uma pessoa normalmente tem que trabalhar depressa, com perícia e em grande volume para criar um nível de vida aceitável para si e o seu grupo. Este é um ponto que a era mecânica obscurece. Porém, continua a ser verdade de uma forma nítida e demonstrável.

Um executivo que trabalha duramente mas faz conjecturas sobre o seu baixo nível de vida, deveria passar o seu pessoal em revista para descobrir os que não estão a produzir VFP, ou fazem mesmo produtos overt enquanto exigem meios para viver. *Eles* estão a absorver o nível de vida potencialmente aumentado do grupo.

Quando um grupo tem um nível de vida muito baixo, só precisa de rever a lei acima e as suas violações potenciais para compreender porquê.

Uma pessoa não pode, e de facto não deve, subir o nível de vida de um grupo por formas que violem a lei acima citada. Isso acabaria por atrair calamidades sobre o grupo.

Numa sociedade levada para o mau caminho por uma economia de doidos, as violações da lei acima indicada criam um vasto número de exemplos errados. Os ricos (a maior parte dos quais dá o corpo ao manifesto) são considerados ociosos ou mesmo criminosos. A melhor maneira de viver é apresentada como sendo a ociosidade. Dir-se-ia que alguém nos deve uma existência sem qualquer esforço da nossa parte. O trabalhador produtivo deve ser multado com impostos mais altos. Estes não são vistos como simples dados falsos espalhados por aí para dar cabo das coisas, mas são considerados como "verdades". E na sua esteira vem o funeral desse grupo ou sociedade.

Existe mesmo uma teoria económica, espalhada hoje em dia, chamada "equalitarianismo". Declara que toda a gente deveria ter o mesmo salário e o mesmo nível de vida. Não menciona que alguém deve fazer qualquer trabalho. Mantém que o melhor operário não deveria ter melhor salário. Afundaria qualquer sociedade.

Depois há o "monetarista" que acredita que se pode manipular toda uma sociedade apenas com dinheiro. E nenhum pensamento sobre qualquer produção. A

sua resposta à produção? (Não vais acreditar). Redução da procura! Por outras palavras, reduzir o nível de vida de toda a gente!

A economia básica acaba eventualmente por fazer todos estes pretextos falsos e estranhos pagar com língua de palmo. Pode levar tempo mas, tal como na lei da gravidade, a maçã acabará por cair a despeito de quantos doidos avancem teorias para dizer que ela não pode cair, que irá para cima ou se desvanecerá. As leis verdadeiramente básicas da economia são assim. Fazem-se pagar com língua de palmo. Por isso não te admires com as inflações, depressões e civilizações em decadência. A economia básica fez os doidos pagarem com língua de palmo.

Um executivo tem que prestar atenção à lei básica sobre o nível de vida. Se não dá uma atenção cuidadosa a esta, o seu próprio nível de vida e o do seu grupo desmoronam-se.

Ele pode ser "um bom tipo" e procurar a popularidade tentando elevar o nível de vida acima do que se ganha. E o seu grupo despenha-se.

Pode ser tolo e procurar aumentar as suas próprias recompensas acima do que está a ganhar pessoalmente em termos de VFP. Mas tanto ele como o seu grupo fracassarão.

Pode ignorar os verdadeiros produtores do grupo e não se certificar que o seu nível de vida seja comparável à sua produção individual. E tanto ele como o seu grupo falharão.

Pode ignorar as pessoas que não são produtivas e as que obtêm produtos overt, e ao ignorá-las fazer em pedaços o seu nível de vida e o do grupo.

Pode dar ouvidos a uma quantidade de PR de um membro de staff sobre quão valioso é esse membro do staff e render-se a ele sem realmente contar nunca os verdadeiros VFP que esse membro do staff não está a produzir (ou está mesmo a impedir). (Isto acontece). São apenas os VFP reais que contam.

Pode matar-se a trabalhar sem exigir produção dos outros e ver o seu nível de vida desmoronar-se.

Existem enxames de dados falsos sobre este assunto a voar por aí hoje em dia. São ensinados nas escolas, nas melhores escolas; ouvem-se na rádio e vêem-se na TV e nos jornais. A civilização, à medida que decai, é literalmente cegada por milhares de ideias falsas sobre o que é e como ocorre um nível de vida. Estas, quando entram em conflito com a lei básica, impedem activamente uma pessoa de prosperar, cegando-a em relação à verdade do seu cenário.

Numa organização ou unidade de administração de Cientologia, o verdadeiro VFP são pessoas valiosas e boas que obtêm produtos finais valiosos e em seguida constituem um público valioso e bom. Cada trabalho e cada dever numa unidade de administração ou numa organização contribui para isso.

O nível de vida de um executivo, de uma unidade de administração, de uma organização ou de um membro do staff, é determinado por esta única lei económica básica: a produção pessoal de VFP para o grupo e o nível de vida de cada um estão intimamente relacionados.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 17 DE JANEIRO DE 1982

REMIMEOGRAFAR

N.º 22 DA SÉRIE DO EXECUTIVO

O QUE É UM EXECUTIVO?

O que é um executivo? É alguém que é importante? Que tem um salário mais elevado? Que tem autoridade? Talvez. Mas estas não são as verdadeiras razões pelas quais existe tal posto.

A maior parte dos executivos bem sucedidos podem fazer pessoalmente mais trabalho do que as outras pessoas; a sua produção, geralmente, é muito grande. Mas embora isto seja com frequência necessário, esta também não é a razão.

Tomemos o significado da palavra "executivo". Deriva da palavra "executor" que significa "uma pessoa que consegue que algo seja feito ou produzido". A palavra vem do latim *ex* – completamente e *sequi* – seguir, e significa "seguir até ao fim". Por outras palavras, conseguir que algo seja FEITO!

Em qualquer organização de negócios ou de produção, a sua prosperidade depende de CONSEGUIR COISAS FEITAS!

O executivo está aí para assegurar que as pessoas produzam o que é suposto produzirem, em quantidades viáveis e sem produtos overt.

É por isso que o executivo existe e isso é o que é suposto ele fazer.

Nestes tempos de drogados e super-socialismo, as pessoas podem ter outras ideias sobre porque é que um executivo está aí. E, infelizmente, os próprios executivos podem ter outras ideias sobre o seu papel.

É um facto triste que, quer num capitalismo quer num comunismo, quando um ser humano individual não produz, a curto ou a longo prazo ele não só corta o seu próprio pescoço como arrasta consigo toda a sua equipa. Uma equipa ou organização que não produz, não só perde o seu moral e o seu orgulho, como está também a cometer suicídio eventual.

Os cemitérios da História estão cheios de "classes ociosas" que não produziram: os camponeses cansam-se realmente de ver os aristocratas passar o tempo sem fazer nada e finalmente cortam-lhes as cabeças. Os tempos modernos estão apinhados de belas experiências de "paraísos de trabalhadores" onde toda a gente morre de fome.

Uma pessoa vê os anúncios na TV e lê brochuras que lhe dizem que o seu objectivo é uma ociosidade comprada por um preço muito alto e que o ideal é estar deitado à sombra das palmeiras, sem trabalhar. Ideologias inteiras são construídas

em torno deste lindo sonho de um mundo em que ninguém levantasse um dedo e passasse os dias a suspirar numa ociosa beatitude.

Infelizmente, isto não se alinha com os factos. As crianças mais infelizes do mundo são aquelas que não têm nada que fazer: choramingam e andam tristonhos, brigam e são um grande fardo para as mamãs. As pessoas que vivem de subsídios ou que vivem da segurança social são, do ponto de vista do moral, o grupo mais triste com que alguma vez nos deparámos: Dir-te-ão que preferiam ter uma ocupação. A taxa de mortalidade das pessoas reformadas é surpreendente: postos de parte e sentindo-se sem propósito, já não produzindo coisa alguma, a maioria deles definham e morrem, como as companhias de seguros te podem informar. Em resumo, as pessoas que não produzem são muito infelizes.

Os agitadores sindicais, em tempos, prometiam a todos os trabalhadores que dentro de algumas décadas viveriam à grande. O lema era menos trabalho e mais salário. Onde está hoje esse sonho? Tendo deixado de produzir, os membros dos sindicatos estão por aí aos milhões, desempregados! E esta ausência de produção está a tornar o custo de vida tão elevado que, mesmo que trabalhassem, teriam dificuldade em arranjar notas de dólar suficientes para comprar um hamburger.

Uma certa quantidade de repouso ao sol é uma coisa boa. Um trabalhador não deveria matar-se a trabalhar.

Mas todas as coisas são melhores em doses moderadas. As “classes ociosas” vão ao extremo de passar o tempo sem fazer nada, sem propósito, o homem que trabalha produz muito menos do que aquilo que recebe e, tanto num caso como no outro, deitam abaixo a organização ou o país.

Um executivo orientado para os trabalhadores tenta fazer-se amar não exigindo trabalho da sua organização: o que está ele na verdade a realizar? Está a baixar o nível de vida deles; está a empurrá-los para a miséria; se continua a não os pressionar para que produzam, acabará com eles. Isto entra na categoria de acto supressivo. “Vamos, João, tira um dia livre”. “Oh, pobre tipo, não devias trabalhar tanto”. “Quem se preocupa com as estatísticas, vamos trabalhar só das onze da manhã ao meio-dia.” “Sentes-te confortável aí a dormitar? Ah, está bem; continua a ressonar”. Uma pessoa assim não é seguramente um executivo: é um impostor com uma pistola apontada à cabeça do staff. Porque é certo, certo que é ELE que os faz receber um salário tão baixo e é ELE que por fim, através da indolência tolerada, os fará pôr na rua. É ELE que vai perder a org. É um preço muito elevado a pagar por “ser um bom tipo”.

Ao ocupar um posto que lhe foi confiado para conseguir que as coisas sejam FEITAS, ele é um traidor à sua organização e ao seu staff.

É claro, há penalidades ligadas a fazer as pessoas produzir. Elas são com frequência verdes e sem hatting e precisam de alguém que lhes indique onde pôr o quê e quando. Estão muitas vezes muito confusas e não compreendem porque é que estes papéis têm que ir para as pastas correctas. E quando uma pessoa tenta levá-las a fazer algum trabalho, muitas vezes resmungam contigo ou vão-se embora e já não querem jogar bilhar connosco.

Mas se pensa que ganha pontos sendo tolerante para com o staff, o executivo está MUITO enganado. Em geral um executivo assim é na verdade desprezado. No seu íntimo, o staff sabe o que ele DEVERIA estar a fazer com eles e se, tendo o título, não o faz, vêem-no como um embusteiro.

É interessante que o staff respeite os executivos competentes que conseguem que o trabalho se faça. Respeitam aquele que os faz trabalhar e têm confiança nele.

É uma máxima que as tripulações, staffs e empregados só respeitam as pessoas no poder que fazem o seu trabalho e os levam a fazer o deles. Oh, sim, eles elegem quem lhes diz que não têm que trabalhar. Porém, é interessante que os primeiros a quem eles culpam quando as coisas correm mal são estes fracotes orientados para o trabalhador: no caos que segue o rasto destes, aquele que o povo apoiará a seguir será um tipo duro e forte que conhece o seu ofício.

Os únicos executivos que o staff e as tripulações realmente respeitam são os que os fazem produzir e conseguem que o trabalho se faça.

Tomem Carter, o último e não deplorado presidente. Embora falasse muito de liderança, embora fosse o querido do trabalhador e tudo o mais, em posto ele era tão insípido, brando e incompetente – o amigalhaço de toda a gente – que acabaram por pô-lo na rua com uma vitória esmagadora para o seu oponente, um homem de falas muito duras, que era de facto anti-socialista.

Por mais que se tente dourar a pílula, não existe substituto, num executivo, para a capacidade de levar a tripulação a produzir.

O oficial de produto que deita fogo pela boca será seguido e apoiado, enquanto o bom camarada sem caracter será espezinhado na corrida para seguir um líder verdadeiro.

Através do mundo inteiro, ao observarmos as organizações, podemos localizar cada companhia e org que tem executivos que não levam o seu pessoal a produzir. Essas áreas destacam-se ameaçadoramente como bandeiras de perigo e de dificuldades. Se bem que os seus executivos possam pensar que estão a ser bons tipos, ociosamente aclamados por todos, o facto é que o pessoal, nas costas deles, os despreza, o público olha-os com desdém e os escalões da administração superior olham para essas estatísticas ociosas e inserem os nomes desses executivos num livrinho negro para o mais rápido despedimento.

Não é difícil detectar uma org feliz e alegre: as suas estatísticas estão altas. E não é difícil detectar executivos que NÃO estão a fazer os seus staffs produzir: existem muitos conflitos e dificuldades na área e as estatísticas estão baixas.

A administração procura por toda a parte executivos que possam levar as suas tripulações a produzir realmente. E, por estranho que pareça, as tripulações também. Se não acreditas, experimenta.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 19 DE MARÇO DE 1982

REMIMEOGRAFAR

N.º 23 DA SÉRIE DO EXECUTIVO
N.º 18 DA SÉRIE DE MARKETING
N.º 22 DA SÉRIE DE FINANÇAS

O SUCESSO DO EXECUTIVO

Toda a história do marketing se conta em poucas palavras:

UMA PESSOA ENCONTRA OU FORTALECE OU CRIA UMA PROCURA.

Toda a história da economia se conta em poucas palavras:

UMA PESSOA SATISFAZ, OU NÃO SATISFAZ, UMA PROCURA E É, DEVIDAMENTE PAGA, OU NÃO PAGA, POR ELA.

A velocidade com que se pode colher informação, desbloquear, escrever programas ou avaliações imediatos, brilhantes, aplicáveis e exequíveis em cada área que maneje marketing, economia, entrega e cobrança e, acima de tudo, a velocidade com a qual se pode enviar cartas, comunicados e telexes baseados nos programas e obter de volta verdadeiras completações desses mesmos programas, determina o volume das receitas em qualquer determinado período de tempo.

E essa é toda a essência do sucesso do executivo.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 29 DE DEZEMBRO DE 1982RA
PUBLICAÇÃO II
REVISTA A 21 DE JANEIRO DE 1991

REMIMEOGRAFAR
TODAS AS ORGS
TODOS OS EXEC
TODO O STAFF
DE ADMINISTRAÇÃO

N.º 45 DA SÉRIE DE KNOW-HOW DE ADMIN
N.º 24 DA SÉRIE DO EXECUTIVO
N.º 45 DA SÉRIE DE ORGANIZAÇÃO
N.º 45 DA SÉRIE DO OFICIAL DE ESTABELECIMENTO

AS FERRAMENTAS DE GESTÃO

Referências:

HCO PL	11 Abr. 70 I	TECH DE TERCEIRA DINÂMICA
HCO PL	28 Julho 72	N.º 16 da Série do Executivo N.º 32 da Série de Organização N.º 26 da Série do Oficial de Estabelecimento ESTABELECER, MANTER A FORMA DA ORG
HCO PL	1 Julho 82	N.º 41 da Série de Know-How de Admin COORDENAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO

Há uma simplicidade em dirigir eficazmente. Começa com as bases da administração.

Embora possa parecer a algumas pessoas que assim é, a administração bem sucedida não é uma actividade muito complicada e esotérica. Contudo, tal como um auditor ou um C/S têm que conhecer e ser capazes de usar as ferramentas da Tech de Primeira Dinâmica para manejar casos, a fim de alcançar resultados exactos e standard em todas as pessoas sem excepção, assim também um executivo ou director deve conhecer e ser capaz de utilizar as ferramentas exactas da Tech de Terceira Dinâmica para manejar grupos e obter resultados bem sucedidos e exactos em todos os casos.

Dentro da riqueza de dados de Tech de Terceira Dinâmica contidos nas Cartas de Política do HCO, nos Volumes do OEC, nas palestras gravadas e livros sobre o assunto, existem certas *ferramentas* específicas, definidas, que um gestor usa. Estas são as ferramentas de gestão.

A diferença entre a administração brilhante e medíocre ou inexistente, em qualquer nível, reside em:

1. Saber quais são as *ferramentas* de gestão e

2. Saber como usá-las.

Muitas pessoas não têm consciência de que, tal como um carpinteiro ou qualquer outro operário, um gestor utiliza *ferramentas* específicas e exactas. Assim, vemos

pessoas aqui e ali, que estão a fazer o equivalente a utilizar o cabo do escopro para cravar pregos em betão que ainda não está seco.

É uma falha comum encontrar operários inexperientes a usar as suas ferramentas de uma forma errada, ou não as usar em absoluto. Fazem um avanço quando descobrem para que servem as ferramentas específicas.

Podemos ver isto em pessoas que não sabem misturar som ou não se podem tornar técnicos de mistura. Sentam-se com todos aqueles botões na sua frente, estendem a mão e agarram este botão ou aquele, esperando esperançosamente que alguma coisa aconteça ao som. E no entanto cada componente que têm na sua frente é uma ferramenta exacta que faz ao som alguma coisa precisa!

Há muitas comparações que poderíamos fazer, mas a questão é que as pessoas em posições de administração têm à sua disposição, em Dianética e Cientologia, *ferramentas* precisas que acontece serem de longe as melhores ferramentas que já existiram neste planeta.

Podemos ter muito boas pessoas em postos de administração que no entanto se podem afundar se não conhecerem e aplicarem as ferramentas de gestão.

Mas se estas não forem especificadas como ferramentas exactas, pode não se ver a simplicidade das coisas.

ESCALÕES DE ADMINISTRAÇÃO

Ao operar, como o faz, num cenário em expansão, Cientologia viu-se na necessidade de ter e usar vários escalões de administração.

Há algum tempo que temos chefes de divisão nas organizações e, acima deles, o Conselho Executivo, dirigido pelo CO ou ED da org.

Acima do nível das organizações de serviços temos a administração intermédia e ainda acima desta temos o Estrato Executivo Superior da administração. Cada um destes escalões tem de conhecer as ferramentas de gestão e o modo de as usar.

O OEC (Curso de Executivo de Org) e o FEBC (Curso de Instrução de Flag para Executivos) há muito foram estabelecidos como os cursos essenciais para treinar executivos ao nível das organizações de serviços e níveis superiores.

Estes cursos e os Volumes do OEC e das Séries de Gestão em que se baseiam, ensinam a forma da org e o modo de usar as partes, postos e funções que vão constituir o todo. Dão-nos executivos que sabem utilizar correctamente o staff, os postos e os deveres que lhes foram atribuídos. Chamamos a isto "saber tocar piano" –é uma questão de saber em que tecla carregar, quando e quais as combinações de teclas a fazer para produzir um resultado desejado. (Referência: HCO PL de 28 de Julho de 72, ESTABELECER, MANTER A FORMA DA ORG). Por outras palavras, é uma questão de conhecer e usar as ferramentas. Os cursos de OEC e FEBC ensinam estes dados e muitos, muitos mais.

Enquanto escrevo a presente há numerosos graduados de OEC e FEBC, e mais estão a formar-se, e serão necessários milhares mais para manejar a taxa de expansão actual.

Entretanto um executivo, em qualquer nível e qualquer que seja o seu treino, precisa de conhecer e usar as suas ferramentas de gestão DE IMEDIATO, se quer funcionar em absoluto.

Um chefe de divisão tem que saber "tocar piano" dentro da sua divisão.

Os postos de CO ou ED, Imediato, Supercargo, Sec. Exec. da Org, e Sec. Exec. do HCO requerem executivos que sejam capazes de "tocar piano" nas divisões de toda a org e de usar correctamente os hats e postos e funções para obterem produção imediata da org como um todo.

Na administração média está-se a manejar não uma função nem apenas uma org, mas muitas organizações e as suas funções, o que exige que se saiba "tocar piano" a esse nível.

E no Estrato Executivo Superior da Administração, entramos na necessidade vital de "saber tocar piano" numa esfera muito mais vasta, usando todo o alcance das ferramentas de gestão, e usando-as com muita perícia. A pessoa pode estar a usar as mesmas ferramentas que as camadas inferiores de administração, mas requer-se um nível mais elevado de perícia, visto que os nossos planos, decisões e acções influenciam áreas muito, muito mais vastas.

O que ocasionou isto foi a rápida expansão de Cientologia para zonas mais extensas de responsabilidade e, consequentemente, de maior responsabilidade, com o resultante aumento de tráfego. Isto tem naturalmente de ser manejado aumentando a eficiência. O que ela fez, com efeito, foi empurrar algumas pessoas do estatuto de administração de nível inferior para o estatuto de administração de nível superior, necessariamente. Sem se aperceberem, alguns executivos têm vindo a subir os degraus de estatuto em termos de influência e zonas de controle. E só podem subir até certo ponto sem serem extremamente precisos no seu uso das ferramentas. Depois disso, sem esta precisão adquirida, eles afundam-se.

A resposta evidente a tudo isto é o programa de treino de executivo, que dá hatting instantâneo a executivos sobre as ferramentas fundamentais de gestão e proporciona guias de estudo de Estatuto de Gestão, por intermédio das quais um executivo ou administrador eleva o seu estatuto *tornando-se cada vez mais perito nestas e numa gama ainda mais vasta de ferramentas*. E um programa assim foi agora desenvolvido!

GUIAS DE ESTUDO DE ESTATUTO DE GESTÃO

O novo programa de treino de executivos consiste em três níveis de estatutos.

Estes níveis serão cobertos por uma série de guias de estudo de Estatuto de Gestão.

A guia de estudo do Estatuto Um de Gestão tem o requisito de Estatuto II de Staff. *Dá hatting instantâneo* a um executivo relativamente às ferramentas básicas de gestão, tais como:

Escala de Admin, política de metas, planos estratégicos, programas, linhas específicas e terminais da org, organigramas, comunicados e telexes, estatísticas e gráficos,

condições, hats e hatting, arquivos, folders de pessoal, folders de ética, etc. Cada um é uma ferramenta específica.

A guia de estudo do Estatuto Dois de Gestão (com requisito de OEC) consiste na revisão profunda das ferramentas básicas de gestão e no estudo das ferramentas de gestão de nível superior, que incluem:

Sondagens, PR, pilotos, revisão do desempenho no passado, economia geral, sistemas financeiros, contabilização de custos, controle das organizações por meio das redes, indicadores de admin, moral, leis, boa vontade, intercâmbio, missões (missões de Acção), gestão económica e gestão por dinâmicas.

A guia de estudo do Estatuto Três de Gestão (com requisito de FEBC) seria uma revisão mais profunda das ferramentas de gestão de níveis básico *e* superior, além do treino nos doze ingredientes da expansão nos quais opera o Estrato Executivo Superior.

Até um graduado em OEC ou em FEBC faria as guias de estudo, pois quando sai do OEC ou do FEBC, nas nuvens, é necessária a guia de estudo de Gestão para o trazer de volta à terra e dizer-lhe que está a lidar com ferramentas que são ferramentas muito definidas.

O que se comunica aos executivos por meio destas guias de estudo é que eles têm ferramentas, o que são ferramentas exactamente, e que eles têm de as usar.

NÍVEIS DO ESTATUTO DE EXECUTIVO

Um gestor tem de satisfazer exigências específicas para atingir cada um dos três níveis do Estatuto de Executivo.

Avançando gradualmente por estes níveis de estatuto, um gestor não só se torna mais competente a manejar uma org, qualquer org, mas fica completamente qualificado para trabalhar nos escalões médios ou superiores de administração.

Os níveis do Estatuto de Executivo são:

1. ESTATUTO UM DE EXECUTIVO: Neste nível a pessoa é simplesmente colocada de repente em posto, as ferramentas básicas de gestão são-lhe postas nas mãos por meio de uma breve guia de estudo, zás-trás-pás do Estatuto Um de Gestão e ele dá conta do recado.

2. ESTATUTO DOIS DE EXECUTIVO: Para se obter um diploma neste nível, deve-se ter completado o OEC, feito a guia de estudo do Estatuto Dois de Gestão e ter um historial de produção adequado.

3. ESTATUTO TRÊS DE EXECUTIVO: Para se obter um diploma deste nível tem que se ter completado o FEBC, feito a guia de estudo do Estatuto Três de Gestão e ter um historial de produção comprovado.

Quando os passos para certificação do Estatuto de Executivo estiverem completados, o executivo deve apresentar as provas adequadas disso à Divisão de Qualificações. Depois da verificação das provas, é-lhe concedido o diploma de Estatuto de Executivo adequado.

Pela aplicação destes níveis de Estatuto de Executivo, os executivos em níveis de administração puderam ver os executivos que tinham (ou não tinham). A designação "ES I (Estatuto I de Executivo) dir-lhes-ia imediatamente com que estavam a lidar, etc. E também, do ponto de vista do indivíduo, ele saberia onde tinha de ir para obter classificação de nível superior.

Uma vez emitidas estas guias de estudo do Estatuto de Gestão, o pessoal administrativo médio e central não deve receber a paga completa nem ter direito a bónus enquanto não tiver completado a guia de estudo do Estatuto Um de Gestão, pois não trabalharão eficientemente até terem feito isto.

ESTATUTOS DE EXECUTIVO E ESTATUTOS DE STAFF

Os níveis do Estatuto de Executivo não substituem o treino do Estatuto de Staff. Todos os membros de staff e executivos têm programas e sobem nos Estatutos de Staff, a fim de terem uma melhor ideia da org como org; estes níveis também são indicativos do treino e experiência de um membro de staff e mostram o seu direito a promoção.

Um executivo deve atingir o Estatuto Um de Executivo completando a guia de estudo do Estatuto Um de Gestão logo que possível depois de assumir o posto, de maneira a dispor das ferramentas de gestão para aplicação imediata.

Quando um executivo atinge o Estatuto VI de Staff (graduado no Curso de Executivo de Organização), ele pode atingir o Estatuto Dois de Executivo preenchendo as exigências acima mencionadas. Um graduado no FEBC atinge o Estatuto Três de Executivo de maneira semelhante,

RESUMO

Com a publicação das novas guias de estudo dos Estatutos de Gestão existirão níveis de treino precisos e por gradiente para todos os escalões da administração, comparáveis aos níveis de treino precisos e em gradiente requeridos em todos os escalões de entrega técnica.

Uma combinação invencível!

Encontramo-nos no fim com gestores completamente familiarizados com as suas ferramentas exactas, com o A-B-C da técnica de gestão na ponta da língua, e sabendo "tocar piano" eficazmente em toda uma org, um continente ou um planeta!

Por conseguinte, a resposta à expansão actual é uma acção orientada para gerar ainda mais expansão. E esse é o único caminho a seguir!

Começa pelas ferramentas básicas de gestão.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

Revisão assistida por
Compilações e Pesquisas
Técnicas de LRH

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 7 DE ABRIL DE 1983R
REVISTA A 30 DE OUTUBRO DE 2000

REMIMEOGRAFAR

N.º 25 DA SÉRIE DO EXECUTIVO
N.º 41 DA SÉRIE DE RELAÇÕES PÚBLICAS

BOA VONTADE

Referências:

HCO PL	10 Set. 82	N.º 28 da Série de Finanças INTERCÂMBIO, RECEITAS DA ORGANIZAÇÃO E PAGA DO STAFF
HCO PL	28 Fev. 65 I	ENTREGA
HCO PL	26 Mai. 61 II	N.º 2 da Série Manter Cientologia a Funcionar A QUALIDADE CONTA
HCO PL	21 Nov. 68 I	POLÍTICA SUPERIOR
HCO PL	2 Set. 70 II	PRIMEIRA POLÍTICA
HCO PL	17 Jun. 69	A IMAGEM DA ORGANIZAÇÃO
HCO PL	24 Ago. 65 II	LIMPEZA DAS INSTALAÇÕES E DO STAFF MELHORA A NOSSA IMAGEM
HCO PL	11 Dez. 69R I Rev. 16.9.88	APRESENTAÇÃO NAS DIVISÕES PÚBLICAS

O volume da procura de serviços pelo público e as tuas receitas futuras dependem ambas largamente da BOA VONTADE.

Boa vontade é a reputação que uma organização tem junto do público, por integridade, bom serviço, pagamento rápido das facturas, entrega de qualidade elevada, dedicação, etc.

Uma entrega técnica excelente é o que gera uma chama de boa vontade e PR que se espalha de boca-em-boca como um fogo incontrolável.

Eventos, portas abertas, tournées, apresentações de filmes ou slides – todas essas actividades servem para criar o interesse e boa vontade do público.

O treino e o processamento são artigos muito, muito mais desejáveis do que qualquer outra coisa que este mundo tem para oferecer. E quando são entregues com uma aplicação de técnica superlativa e com os ganhos fora de série que são possíveis, reunirias tanto apoio do público que em breve terias um exército de apoiantes

entusiastas à tua porta, por mais que os "psics" (psicólogos, psiquiatras) e a imprensa barafustassem contra nós.

PR

A boa entrega técnica torna possível ter bom "PR" (relações públicas). Por definição, PR é tornar o bom trabalho bem *publicitado*. Quando Tech faz milagres numa base regular, é simplesmente uma questão de tornar isto largamente conhecido. O teu público até o fará por ti numa base de "boca-em-boca".

DE BOCA-EM-BOCA

Quase todos os clientes potenciais de Cientologia vêm através de pessoas que receberam serviços, as quais estão a animar outras pessoas para que recebam serviço ou leiam livros sobre o assunto. Isso chama-se DE BOCA-EM-BOCA. Isto provém de haver muitas pessoas no campo que estão felizes, contentes e satisfeitas com o serviço e activas nos campos de Dianética e Cientologia. É daí que vem a maior parte das tuas receitas.

De boca-em-boca é uma forma de fazer publicidade, superior aos anúncios nos jornais, na rádio e TV. As pessoas tendem a acreditar nos seus amigos. São cépticas em relação aos anúncios. "Funcionou com o João, é provável que funcione comigo" é o que elas pensam. E em Cientologia estão correctas.

Quando o de boca-em-boca e o PR foram negligenciados, será porque a organização não tem trabalhado na base da boa vontade e deixou a sua tech ficar fora (e está portanto a desperdiçar rios de dinheiro). Isto aplica-se a todas as organizações e missões até à Organização de Serviços de Flag e inclui igualmente outras unidades e redes.

A "palavra", quer seja boa ou má, espalha-se com uma voracidade incontrolável. É por isso que não verás coisa alguma esvaziar-se tão depressa como uma Academia que é dirigida de forma não standard; ou inversamente, encher-se tão depressa como uma Academia com horários estritos, dirigida vigorosamente e em tech.

RESUMO

Outros factores entram no que diz respeito a boa vontade, de boca-em-boca e PR. O público, ao tratar com o mundo dos negócios, habituou-se a esperar instalações limpas e agradáveis e serviço dinâmico e amável.

Não há nada tão destrutivo da boa vontade como as instalações sujas, desarrumadas, serviço "sirva-se você mesmo" e staff hostil.

Instalações limpas, conduta profissional, bom serviço e, acima de tudo, staff amável, fazem todos muito na promoção da boa vontade.

Não é apenas a tarefa do Oficial de Relações Públicas conseguir boa vontade. Faz parte da tarefa de *cada* membro de staff ajudar a construir boa vontade para com a

organização, fazendo aquelas coisas que levarão o público a pensar bem dela, e evitando fazer as coisas que resultariam em mau PR para a organização.

Acima de tudo, é a primeira preocupação de cada membro de staff que a organização entregue a melhor qualidade de tech possível. Este ponto *dentro* é *a* fonte da boa vontade.

Tu deves dar um contributo na criação da boa vontade. Trata-se da *tua* organização!

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

Revisão Assistida por
Compilações e Pesquisas
Técnicas de LRH

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 31 DE JULHO DE 1983R

PUBLICAÇÃO I
REVISTA A 21 DE JANEIRO DE 1991

REMIMEOGRAFAR
TODAS AS ORGANIZAÇÕES
TODOS OS EXECUTIVOS
TODO O PESSOAL DE ADMIN

N.º 48 DA SÉRIE DE KNOW-HOW DE ADMIN
N.º 26 DA SÉRIE DO EXECUTIVO
N.º 46 DA SÉRIE DE ORGANIZAÇÃO
N.º 47 DA SÉRIE DO OFICIAL DE ESTABELECIMENTO

FERRAMENTAS BÁSICAS DE GESTÃO

Referências:

HCO PL	29 Dez. 82RA II	N.º 45 da Série de Know-How de Admin
	Rev. 21.1.91	N.º 24 da Série do Executivo
		N.º 45 da Série de Organização
		N.º 45 da Série do Oficial de Estabelecimento
		AS FERRAMENTAS DE GESTÃO
HCO PL	31 Jul 83 II	N.º 49 da Série de Know-How de Admin
		N.º 27 da Série do Executivo
		N.º 47 da Serie de Organização
		N.º 48 da Série do Oficial de Estabelecimento
		AVANÇO IMPORTANTE NAS FERRAMENTAS DE GESTÃO

A seguinte é uma lista de materiais que, entre as muitas ferramentas de Gestão, compreendem as FERRAMENTAS BÁSICAS DE GESTÃO.

1. *ESCALA DE ADMIN:* Uma escala para uso, que fornece uma sequência (e prioridades relativas) de assuntos relacionados com a organização. A escala, de cima abaixo, inclui: Objectivos, Propósitos, Política, Planos, Programas, Projectos, Ordens, Cenários Ideais, Estatísticas, Produtos Finais Valiosos. A escala é trabalhada, para cima e para baixo até estar (cada item) em completa concordância com os restantes itens. Em resumo, para ter êxito, todos estes itens na escala tem que concordar com todos os outros itens na escala sobre o mesmo assunto.

2. *POLÍTICA DE METAS:* Uma série de cartas de política que descrevem cada tipo de meta e como elas devem ser usadas pelo staff, executivos e pessoal de administração para conseguir algo *feito*.

3. *PLANOS ESTRATÉGICOS:* Um PLANO ESTRATÉGICO é uma declaração dos planos que se tenciona fazer para o alcançar de um objectivo amplo e inerente

à sua definição está a ideia do uso inteligente de recursos ou manobras para vencer o inimigo pela a astúcia ou ultrapassar os obstáculos existentes para atingir o objectivo. É a estratégia central elaborada no topo que, como um guarda-chuva, cobre as actividades dos escalões abaixo dela.

4. *PROGRAMAS*: Um PROGRAMA é uma série de passos em sequência para levar a cabo um plano. Os programas são feitos de todos os tipos de metas coordenadas e executadas a tempo.

5. *PROJECTOS*: Um PROJECTO é uma série de passos-guia escritos em sequência para cumprir um passo de um programa o qual, se seguido, resultará na realização total e bem sucedida da meta do programa.

6. *ORDENS*: Uma ORDEM é a instrução ou comando emitida por uma pessoa autorizada para uma pessoa ou grupo dentro da esfera da autoridade da pessoa autorizada. É a instrução verbal ou escrita de uma autoridade mais baixa ou designada para cumprir um passo do programa ou aplicar a política geral. Alguns passos do programa são tão simples que são, por si mesmos, uma ordem, ou uma ordem pode simplesmente ser um projecto escrito de forma tosca. Por implicação, uma ordem vai de um superior para subordinados.

   Todas as ordens, sejam de que tipo for, por telex, despacho ou Ordens de Missão têm que ser coordenadas com Intenção de Comando escrita, actual. Podes destruir uma org pela emissão de ordens não claras e descoordenadas. Coordena as tuas ordens! Clarifica as tuas ordens!

7. *RELATÓRIOS DE CUMPRIMENTO:* Um RELATÓRIO DE CUPRIMENTO é um relatório para o originador de uma ordem dizendo que essa ordem foi cumprida e o ciclo está completo. Não é um ciclo que começou, não é um ciclo em progresso, é um ciclo completo e relatado ao originador como feito.

   Quando um executivo ou gestor aceita “Feito” como a única declaração e lhe chama um cumprimento, pode ocorrer um não-cumprimento oculto. Por isso, uma pessoa tem de: 1) exigir cumprimento explícito para todas as ordens, e 2) receber a evidência do cumprimento presa ao relatório de cumprimento. Essa evidência pode estar em forma de: cópias do verdadeiro material pedido por ordem, e procurado, ou fotografias dele, de bilhetes, recibos, uma nota assinada referindo a hora e o lugar de alguma acção que tenha sido concluída, etc. Uma Evidência são dados que registam um “feito” de modo que mais qualquer pessoa possa saber que está feito.

   Compete aos Comunicadores de LRH, aos Flag Rep ou executivos verificar relatórios de Feitos ou conseguir que os Feitos sejam feitos. Verdadeiros cumprimentos para programas avaliados são vitais.

8. *TERMINAIS*: Um TERMINAL é algo que tem massa e significado, que origina, recebe, transmite e muda partículas numa linha de fluxo. Um posto ou terminal é uma área atribuída, de responsabilidade e acção, a qual é em parte supervisionada por um executivo.

Um posto de terminal fixo fica num lugar, maneja funções específicas e recebe comunicações, maneja-as e envia-as no seu caminho.

Um posto de linhas tem a ver com linhas organizacionais, certificar que as linhas correm suavemente; resolve qualquer fricção nas linhas, mantendo as partículas a fluir suavemente de um posto para outro. Um posto de linhas preocupa-se com o fluxo das linhas, não necessariamente com os postos de terminal fixo no fim das linhas.

9. *LINHAS*: Uma LINHA é uma rota na qual uma partícula viaja entre um terminal e o terminal seguinte dentro de uma organização; um padrão fixo de terminais, os quais originam e recebem ou recebem e reenviam ordens, informação ou outras partículas.

   Uma LINHA DE COMANDO é uma linha na qual a autoridade flui. É vertical. Uma linha de comando é usada ascendentemente para permissões não usuais, autorizações, informação, acções importantes ou cumprimento. Quando descendente é usada para ordens.

   Uma LINHA DE COMUNICAÇÃO é a linha na qual as partículas fluem; qualquer sequência através da qual uma mensagem de qualquer tipo poderá passar. É horizontal.

   As coisas mais importantes numa organização são as suas linhas e terminais. Sem estas em vigor e num padrão conhecido e exacto, a organização não pode funcionar de modo algum. As linhas fluirão se estiverem todas em vigor e as pessoas usarem os seus hats.

10. *ORGANIGRAMAS*: Um ORGANIGRAMA (QUADRO ORGANIZATIVO) é um quadro que mostra as funções deveres, sequências de acção e autoridades de uma organização. O ORGANIGRAMA mostra o padrão organizativo para conseguir um produto. É o padrão dos terminais e dos seus fluxos. Vemos estes terminais como “postos” ou lugares. Cada um destes é um hat. Há um fluxo que acompanha estes hats. O resultado do organigrama inteiro é um produto. O produto de cada hat no organigrama resulta no produto total.

11. *HATS*: HAT é um termo para descrever escritos, folhas de verificação e pastas que descrevem os propósitos, know-how e funções de um posto. Ele existe em folders e pastas e a pessoa no posto é treinada nele até ao ponto de aplicação total dos dados que ele contém. Um HAT determina que terminal na organização está representado e o que o terminal maneja e que fluxos o terminal dirige. TREINAR NO HAT é a acção de treinar a pessoa na folha de verificação e na pasta dos materiais para o seu posto.

12. *TELEXES*: Um TELEX é uma mensagem enviada e recebida através de máquinas de telex em estações específicas interligadas. Este é um método de comunicação rápido, semelhante a um telegrama ou cabograma.

    Usa o telex como se estivesses a enviar telegramas. Positivismo e velocidade são os factores primários. Os custos seriam o terceiro factor. A segurança entra como a quarta consideração. Todas são importantes, mas nessa ordem.

Os telexes têm que ser tão claros que outra pessoa qualquer na org possa ler e compreendê-los. Tens de tomar responsabilidade por ambos os extremos da linha de comunicação. Escreve a tua comunicação (telex) de modo que ele convide ao cumprimento ou resposta sem interrogações adicionais ou Dev-T. É proibido pôr entheta em telexes numa linha de comunicação de longa distância.

Não uses telexes quando comunicados podem resolver. Comunicações não urgentes nas linhas de telex sobrecarregam-nas. NÃO coloques logística (abastecimentos) numa linha de telex. As linhas de telex deveriam ser usadas apenas para comunicações que digam respeito a operações.

13. *COMUNICADOS*: Um COMUNICADO é uma mensagem escrita, particularmente uma comunicação oficial. Ao escrever um comunicado, dirige-o ao POSTO – não à pessoa. Põe a data no teu comunicado. Dirige apenas ao hat, fornece o seu Departamento, secção e org. Põe quaisquer vias no topo do comunicado. Indica com uma seta o primeiro destinatário. Assina-o com o teu nome mas também com o hat que estás a usar quando o escreves.

    Tal como nos telexes, os comunicados têm que ser escritos com tanta clareza que qualquer outra pessoa na org possa ler e compreendê-los, com o originador a tomar responsabilidade por ambos os extremos da linha de comunicação. E, tal como com os telexes, é proibido pôr entheta nos comunicados numa linha de comunicação de longa distância.

14. *ESTATÍSTICAS*: Uma ESTATÍSTICA é um número ou quantia *comparada* com um número ou quantia anterior, da mesma coisa. ESTATÍSTICAS referem-se à quantidade de trabalho feito ou ao seu valor em dinheiro. Estatísticas são a única medida de confiança de qualquer produção ou qualquer trabalho ou qualquer actividade. Elas falam de produção. Elas medem o que é feito. Portanto, pode-se gerir pelas estatísticas. Quando uma pessoa estiver a gerir através de estatísticas, estas têm que ser estudadas e apreciadas juntamente com outras estatísticas relacionadas.

15. *GRÁFICOS*: Um GRÁFICO é uma linha ou diagrama que mostra como uma quantidade depende de, se compara com, ou muda uma outra. É qualquer dispositivo ilustrativo usado para mostrar relações numéricas.

16. *CONDIÇÕES*: Uma CONDIÇÃO é um estado operacional. Em termos organizacionais, é um estado operacional e, por estranho que pareça, no universo Mest existem várias fórmulas ligadas a estes estados. A Tabela das Condições, de baixo para cima, inclui: Confusão, Traição, Inimigo, Dúvida, Risco, Não-Existência, Perigo, Emergência, Normal, Afluência e Poder ou Mudança de Poder. Existe uma lei que é verdade neste universo, segundo a qual se uma pessoa não determina correctamente a condição em que está e aplica a fórmula da sua condição para as suas actividades, ou se ela determina e aplica a condição errada, então acontece o seguinte: A pessoa vai cair inevitavelmente numa condição abaixo da condição em que *realmente* está. Uma pessoa tem de *fazer* os passos de uma fórmula de condição a fim de melhorar a sua condição.

17. *FOLDERS DE PESSOAL:* Um FOLDER DE PESSOAL é mantido no HCO para cada pessoa contratada pela org. A pasta tem de conter todos os dados pessoais e pertinentes acerca da pessoa: nome, idade, nacionalidade, data de

início do emprego, endereço (se for outro que não o da org), parentes próximos, número de Segurança Social, notas dos testes, educação anterior, habilidades, emprego anterior, nível de caso, nível de treino, nome do posto, postos tidos anteriormente e datas em que os teve, registro da produção no posto(s), data em que o emprego findou, cópia de todos os testes e qualquer outro dado pertinente.

As cópias de contratos, acordos ou documentos legais relacionados com a pessoa são arquivados no folder de pessoal. Os originais desses documentos são mantidos nos arquivos de Documentos Valiosos.

Um folder de pessoal é usado para propósitos de promoção e qualquer reorganização necessária e, desta forma, deveria conter qualquer coisa que lance luz acerca da eficiência, ineficiência ou carácter do pessoal.

As pastas de pessoal são arquivadas por divisão e departamento no HCO ficando o pessoal em folders separados arquivadas alfabeticamente no seu departamento. Deveria haver duas secções nos arquivos de pessoal: 1) empregados actuais e 2) empregados antigos.

18. *FOLDERS DE ÉTICA:* Um FOLDER DE ÉTICA é mantido no HCO para cada membro do staff individual. É um folder que deveria incluir o seu historial de ética completo, chits de ética, Relatórios de Conhecimento, louvores e cópia, também, de qualquer acção de justiça feita à pessoa, como Tribunal de Ética ou Comm Evs, com os seus resultados.

    Arquivar é o verdadeiro truque do trabalho de Ética. Os arquivos fazem 90% do trabalho. Relatórios de ética, arquivados pacientemente nos folders, um para cada membro do staff, acabarão por fazer um folder ficar muito cheio. Quando um folder fica muito cheio, convocas a pessoa para uma acção de Ética e então a sua área suavizar-se-á.

19. *ARQUIVOS*. Um ARQUIVO, por definição, é um depósito ordenado e completo de dados que estão disponíveis para uso imediato. Como os ARQUIVOS são a linha de operação vital, é da MAIOR IMPORTÂNCIA que TODO O ARQUIVO SEJA PRECISO. Uma partícula arquivada de forma errada pode ser perdida para sempre. Um item perdido pode despistar uma avaliação inteira ou uma venda. É de interesse vital tanto no aspecto de facilitar o trabalho quanto no aspecto financeiro que todos os arquivos estejam em boa ordem.

20. *SÉRIE DE DADOS*: A ferramenta para descobrir as causas. A tecnologia administrativa descrita nestas cartas de política é aplicada para encontrar o que é lógico, pondo a descoberto o que é ilógico, usando isto para revelar a maior situação incorrecta, a qual, quando remediada, resolverá o cenário.

Existem consideravelmente mais dados em cada uma destas ferramentas contidas nas Cartas de Política nos volumes do OEC e nos Volumes das Séries de Gestão, *nenhuma* delas complicadas ou difíceis de entender.

O propósito desta Carta de Política é simplesmente avisar o exec de que estas *são* as suas ferramentas – as suas mais fundamentais e básicas ferramentas de gestão. E que elas são para o USO e que é VITAL que ele as USE.

Porquê? Porque o uso destas ferramentas simples e básicas significa a diferença entre uma org a decair e uma a florescer.

E nós queremos organizações a florescer!

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

Revisão assistida por
Compilações e Pesquisas
Técnicas de LRH

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 31 DE JULHO DE 1983
PUBLICAÇÃO II

REMIMEOGRAFAR
TODAS AS ORGANIZAÇÕES
TODOS OS EXECUTIVOS
TODO O PESSOAL DE ADMIN

VITAL – IMPORTANTE

N.º 49 DA SÉRIE DE KNOW-HOW DE ADMIN
N.º 27 DA SÉRIE DO EXECUTIVO
N.º 47 DA SÉRIE DE ORGANIZAÇÃO
N.º 48 DA SÉRIE DO OFICIAL DE ESTABELECIMENTO

AVANÇO IMPORTANTE NAS FERRAMENTAS DE GESTÃO

Referências:

HCO PL	29 Dez. 82R II	N.º 45 da Série de Know-How de Admin
	Rev. 30.7.83	N.º 24 da Série do Executivo
		N.º 45 da Série de Organização
		N.º 45 da Série do Oficial de Estabelecimento
		AS FERRAMENTAS DE GESTÃO
HCO PL	31 Julho 83 I	N.º 48 da Série de Know-How de Admin
		N.º 26 da Série do Executivo
		N.º 46 da Série de Organização
		N.º 47 da Série do Oficial de Estabelecimento
		FERRAMENTAS BÁSICAS DE GESTÃO

A PRIMEIRA COISA QUE UM EXECUTIVO OU GESTOR DE QUALQUER NÍVEL PRECISA DE SABER, É QUE TEM *FERRAMENTAS* COM AS QUAIS ADMINISTRAR AS COISAS.

Isto aplica-se aos níveis mais altos de administração, a escalões intermédios de administração e em todas as organizações, desde o CO ou ED, até ao Conselho Executivo e a todos os chefes de divisão ou departamento.

AVANÇO IMPORTANTE

Este dado é o resultado de um avanço importante recente e revelador.

O avanço importante não foi uma questão de descobrir, desenvolver ou melhorar os materiais que compõem as ferramentas de gestão. Os organigramas, a Escala de Admin, a política de metas, o planeamento e a preparação de programas, as estatísticas,

os gráficos e as condições (para só enumerar algumas destas ferramentas) já fazem parte da nossa tecnologia, estando bem definidas e disponíveis para uso, e em uso, há uns bons anos.

O AVANÇO IMPORTANTE CONSISTIU EM DESCOBRIR QUE MUITÍSSIMOS EXECUTIVOS NÃO AS CONSIDERAVAM COMO *FERRAMENTAS*.

Mas a menos que as reconheça como sendo ferramentas, a não ser que as ponha na *categoria de ferramentas*, tal como ancinhos, pás e carrinhos de mão, a pessoa terá tendência a pensar que são opiniões, ou teorias, ou coisa que o valha. Não reconhecerá que realmente tem *ferramentas* reais com que administrar. E, não se apercebendo disto, não as USARÁ no acto de administrar.

Tal situação poder-se-ia comparar a alguém construir uma casa sem sequer saber que a estava a tentar construir e, se lhe chamassem a atenção para isso, ele olharia para os martelos e serras como se fossem coisas completamente desconhecidas. Ele não acabaria por ter uma casa.

Qualquer actividade tem as suas ferramentas. E se alguém se vai envolver numa actividade, é bom que saiba quais são as ferramentas da mesma e que elas são para se usar.

FERRAMENTAS BÁSICAS DE GESTÃO

Temos uma abundância de ferramentas de gestão, mas as mais fundamentais de entre elas, que se exigem para uso pelos cargos de executivo a qualquer nível, desde o mais alto ao mais baixo, são as seguintes:

ESCALA DE ADMIN

POLÍTICA DE METAS

PLANOS ESTRATÉGICOS

PROGRAMAS

PROJECTOS

ORDENS

RELATÓRIOS DE CUMPRIMENTO

TERMINAIS DA ORG

LINHAS ESPECÍFICAS

ORGANIGRAMAS

HATS E HATTINGTELEXES

COMUNICADOS

ESTATÍSTICAS E GRÁFICOS

CONDIÇÕES

FOLDERS DE PESSOAL

FOLDERS DE ÉTICA

ARQUIVOS

SÉRIE DE DADOS

Cada uma destas ferramentas fundamentais está definida e descrita sucintamente na HCO PL de 31 de Julho de 1983 I, FERRAMENTAS BÁSICAS DE GESTÃO.

Nenhuma delas é complicada. Na verdade são SIMPLES, mas IMPORTANTES DE UMA FORMA ESSENCIAL E VITAL.

Arranjam-se alguns terminais, arranjam-se algumas linhas para os mesmos, elaboram-se os escalões e canais de comando, põe-se dentro o planeamento estratégico, e com isso pode-se conseguir alguma coordenação.

Mas é necessário ser capaz de ter uma noção de propósito (que, na política de metas, se torna em objectivos). E é necessário ser capaz de redigir metas que alcançarão esse objectivo ou propósito. Para fazer com que as metas sejam atingidas, é necessário ter lá linhas e terminais. E para ter linhas e terminais, naturalmente, tem que se ter um organigrama.

SIMPLES. Mas de IMPORTÂNCIA VITAL.

Ao expor estas ferramentas, estamos a expor os fundamentos de organização porquanto, muito definitivamente, é o que estas ferramentas são. E estas ferramentas dar-nos-ão uma organização. Sem elas, não se tem organização; tem-se uma multidão desorganizada. E se não se pode conceber propósitos ou objectivos, ou redigir metas e telexes, e fazer com que se efectue hatting e se desempenhe os hats, continuar-se-á a ter uma multidão. Mas o uso correcto de apenas esta lista básica de ferramentas de gestão, pode transformar uma multidão numa organização produtiva!

GUIA DE ESTUDO DE ESTATUTO UM DE EXECUTIVO

Está-se a fornecer uma guia de estudo rápida, do tipo de treino instantâneo no hat, denominada Estatuto Um de Executivo, para treinar rapidamente os executivos e gestores de todos os níveis nestas ferramentas.

Ela não substitui o OEC nem o FEBC. Mas é vital que um executivo comece a utilizar estas ferramentas já, instantânea e imediatamente, desde ontem, se é que se considera um executivo, ou está em posição de manejar uma organização de qualquer tipo, tamanho ou espécie. Porque se ele não utilizar estas ferramentas, vai acabar por se espalhar ao comprido.

ÉTICA

Uma vez que o executivo tenha passado esta guia de estudo (Estatuto Um de Executivo), é uma ofensa de ética não utilizar estas ferramentas correctamente. A primeira e segunda ofensas seriam manejadas por meio de cramming, mas depois

disso seria com um Tribunal de Ética e, no caso de uma pessoa ter sido treinada nestas ferramentas e continuamente as aplicar mal ou não as aplicar, passa a ser caso para um Comité de Evidência.

RESUMO

1. Primeiro, um executivo ou gestor deve saber que realmente EXISTEM FERRAMENTAS para usar em gestão.

2. Segundo, ele tem de saber QUAIS são suas ferramentas.

3. Terceiro, ele deve tomar consciência de que estas ferramentas são SIMPLES mas IMPORTANTES, DE UMA FORMA ESSENCIAL E VITAL, que elas são para se USAR e que tem de *AS UTILIZAR*.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 28 DE MARÇO DE 1984
PUBLICAÇÃO II

REMIMEOGRAFAR
HATS DE EXECUTIVO
HCO
QUAL

N.º 28 DA SÉRIE DO EXECUTIVO
N.º 33 DA SÉRIE DE PESSOAL

QUALIFICAÇÕES PARA POSTOS DE EXECUTIVO

As organizações de Cientologia e os seus membros de staff foram, no passado, submetidos a consideráveis perdas financeiras por nomearem para posições de executivo, pessoas com fracos historiais de ética e de produção. Por conseguinte, esta política firme, em relação a novas nomeações e promoções dentro das organizações e actividades de Cientologia, é fixada, e não se deve desviar dela. A omissão de uma ou mais destas, no passado, custou de facto milhões de dólares.

É expressamente proibido, daqui em diante, propor ou colocar qualquer pessoa em posto, como executivo (Director de Departamento ou superior), sem o seguinte:

1. Que se encontrem, estabeleçam e verifiquem as estatísticas de produção reais da pessoa proposta, relativas ao assunto do posto para o qual ela está a ser proposta.

2. Que investigação revele um historial de ética aceitável.

3. Antes de colocar a pessoa em posto, deve-se fazer-lhe uma verificação quanto a qualquer condição de PTS e qualquer descoberta deve ser manejada.

4. A pessoa deve receber um roll back sobre qualquer participação em qualquer actividade de propaganda negra.

5. A pessoa deve receber uma verificação de segurança sobre considerações falsas ou propósitos malignos.

6. A pessoa deve receber uma remoção de dados falsos relativamente à actividade em que esteve ou àquela em que está para se encarregar na organização.

7. De acordo com a política de que qualquer pessoa que ocupe uma posição executiva numa organização de Cientologia deve ser capaz de alcançar, manter e aumentar um nível elevado de produção e receitas na sua área, as estatísticas encontradas e verificadas devem provar uma extrema produtividade da parte da pessoa proposta na área do posto para que está a ser proposta. Isto aplica-se a qualquer posto de executivo. (Com a tecnologia e know-how administrativo disponíveis em Cientologia, qualquer executivo deveria,

por produção e intercâmbio de produtos de elevada qualidade, ser capaz de produzir algo na ordem de um milhão de dólares por ano para a sua organização).

Os requisitos acima são totalmente adicionais ao requisito de estatuto de executivo e certificados de treino possuídos pela pessoa, e, ou, requeridos pelo posto para o qual está a ser considerada. (Referência: HCO PL de 29 de Dezembro de 82R II, Revista a 30 de Julho de 83, AS FERRAMENTAS DE GESTÃO).

REQUERIMENTO DO ESTATUTO DE "INTERINO"

Antes que um candidato a um posto de executivo possa assumir mais do que o estatuto de Temporário, uma CSW completa cobrindo os pontos de 1 a 7 acima referidos e preparada pelo Oficial de Controle de Pessoal, deve ser aprovada pelas linhas, estabelecidas, de aprovação para postos de executivos. O Executivo Internacional para Estabelecimento é responsável por emitir directivas designando estas linhas de aprovação, e por pô-las em dia conforme seja necessário.

As linhas de aprovação estabelecidas devem incluir a aprovação de todos os postos de executivo por um representante autorizado do Gabinete do C/S Superior Internacional e por um representante autorizado da Rede do Inspector Geral.

Após recepção da aprovação por escrito, é concedido ao candidato o estatuto de "_____ Interino" e pode ser emitida uma ordem de pessoal para esse efeito.

NÃO se pode deixar que as CSW para postos de executivos se atrasem em nenhum ponto da linha de aprovação.

O estabelecimento e manutenção das linhas de aprovação é da responsabilidade do HAS Superior Internacional.

REQUISITOS PARA O ESTATUTO DE PERMANENTE

Os seguintes requisitos adicionais são estabelecidos para colocação *permanente* em posto, a nível de Director de Departamento ou superior:

8. Não se pode colocar ninguém permanentemente em posto numa organização de Cientologia, sem uma aprendizagem minuciosa sob supervisão competente, e o mesmo tem de ocorrer antes que uma passagem de posto ou colocação permanente possa ter lugar.

9. Nenhuma colocação total num posto de uma organização de Cientologia pode ter lugar até que se tenha verificado que as estatísticas reais da pessoa, alcançadas durante aquele período de aprendizagem, são correctas e excelentes.

10. Nenhuma pessoa assim nomeada, para aprendizagem de um posto, pode receber um bónus até que tenha recebido uma Clarificação Total de Propósito de Posto, tenha um TIP, complete o TIP e tenha o hat completo.

REQUERIMENTO DE ESTATUTO PERMANENTE

Uma vez que o executivo (Interino) tenha sucessivamente preenchido, com sucesso, os requisitos indicados nas alíneas 8, 9 e 10 acima, faz um requerimento para ser colocado como Permanente. Este requerimento segue o mesmo caminho que o do estatuto de "Interino". O requerimento consiste numa nova CSW com evidência confirmada de que os requisitos de 8 a 10 acima foram satisfeitos.

Após a recepção da confirmação, por escrito, da colocação, vinda da Rede do Inspector Geral, pode-se emitir uma ordem de pessoal nomeando permanentemente o executivo para aquele posto.

REDES

Esta política aplica-se integralmente à colocação de executivos em qualquer uma das várias redes de administração, incluindo os FBO, os D/FBO para Marketing dos Recursos da Org para Intercâmbio, os Representantes de Flag, Comunicadores de LRH e quaisquer outras redes.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 2 DE JULHO DE 1984

REMIMEOGRAFAR
TODOS OS EXECUTIVOS
TODO O STAFF
HATS DE ESTO
OFICIAL DE HATTING
SSO
HATS DE MAA/EO

N.º 29 DA SÉRIE DO EXECUTIVO
N.º 50 DA SÉRIE DO OFICIAL DE ESTABELECIMENTO

HATTING E O AMBIENTE

Existe uma única diferença que tenho notado entre os ambientes onde formei pessoas no passado e o ambiente actual. O mar, a guerra, as selvas das expedições são todos lugares muito perigosos e uma pessoa ou se treinava ou ia desta para melhor de uma forma bastante horrível, não porque algum superior lhe desse uma sova, mas porque o ambiente não só a matava mas ainda por cima a torturava.

Agora supõe que tinhas um subordinado que estava sempre a enviar-te problemas. Nunca os manejava nem recomendava qualquer manejo ou tentava preveni-los. Até os inventava. O que pensarias de um membro de staff que fizesse isso? Caridosamente, poderias dizer que ele é apenas verde ou não está treinado, ou é surdo ou cego ou tem montes de mal-entendidos. Nalguns casos estes podem explicar tal tipo de comportamento. Mas existe também esse outro factor do ambiente.

Peguei em tripulações de analfabetos que eram a escumalha das docas e treinei-os muito rapidamente como uma tripulação de ases. Esses tipos não eram apenas analfabetos, mas até sentiam um temor reverente de quem soubesse ler porque eles não sabiam. Contudo puderam ser treinados e depressa. A diferença entre isto e treinar staff nas nossas organizações está em que esses tipos tinham que ser capazes de agir num ambiente que não se compadeceria deles se falhassem. Eram forçados pelo ambiente a conhecer os seus hats e a usá-los se queriam sobreviver.

Um superior numa org pode usar coacção com os seus subordinados para conseguir que o trabalho se faça. No entanto, esta coacção ou até ameaça, vêm apenas de um superior e não do ambiente. Um membro de staff pode pensar que não tem nada a perder se não se treinar. Não será torturado nem morto. Terá apenas um superior um pouco zangado com ele, o que na verdade é um pouco leve.

Por outras palavras, estamos aparentemente a tentar dar formação às pessoas num ambiente totalmente seguro, sem ameaças para elas, quer fiquem formadas quer não. No fim de contas, alguém apanhará os cacos e pagará todas as contas, ou podem desertar e voltar ao seu charro de marijuana.

De facto, o ambiente em que vivemos poderia tragar-nos. Existe mais ameaça pessoal para um membro do staff que não faça o seu trabalho agora mesmo, do que no mar ou na guerra ou em qualquer coisa dessas. A ameaça para nós se não triunfarmos é a eternidade.

Poderíamos perguntar a um membro de staff que se recusa a ser treinado se gostaria de passar o resto da eternidade cego, nas trevas e no sofrimento. Ele provavelmente diria que não gostaria disso. Porém, se não triunfarmos, é o que teremos e é ao que ele está a condenar este planeta.

Isto possivelmente soaria como bastante louco para algumas pessoas, e contudo é a verdade mais nua que alguma vez proferi.

Um membro do staff que se recusa a receber formação e a criar e disponibilizar produtos reais não sabe o que estamos a tentar fazer. Não se apercebe de que ele próprio, na próxima vida, estará perdido se nós não triunfarmos.

Se um marinheiro não fosse treinado, só morreria uma vez segundo os cálculos dele. Se o staff nas nossas organizações não se treinar, está a condenar-se a si mesmo e ao planeta à morte milhares de vezes.

Portanto compreende que por mais ameno que o ambiente te pareça, na verdade estamos a travar uma guerra total contra a ignorância e a escravidão. Mas temos *de facto* a tech para vencê-la.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 18 DE JUNHO DE 1985

REMIMEOGRAFAR
TODOS OS EXECUTIVOS
OFICIAIS DE PRODUTO
OFICIAIS DE ORGANIZAÇÃO
OFICIAIS DE ESTABELECIMENTO
OFICIAIS DE CRAMMING

N.º 30 DA SÉRIE DO EXECUTIVO
N.º 48 DA SÉRIE DE ORGANIZAÇÃO

ORIENTAÇÃO PARA O PRODUTO

Referências:

HCO PL	14 Set. 70 I	N.º 2 da Série de Org FAZER COPE E ORGANIZAR
Conferência:	7011C17 SO	FEBC N.º 1, "Bem-vindos ao FEBC"

Um dos deveres primários de um oficial de produto é olhar à sua volta e encontrar alguma coisa que produzir.

Num posto de executivo, a fórmula em que se opera é 50% de produção e 50% de organização. Quando a organização é superlativa e muito bem feita (embora continue a ocupar apenas 50% do tempo do executivo), acabará por chegar a 75% de produção e 25% de organização. Este é aproximadamente o cenário ideal.

EXCESSO DE ORGANIZAÇÃO

A organização é uma actividade vital. Contudo, quando a quantidade de tempo gasto em organização começa a exceder o tempo de produção, isto é um indicador de outras situações incorrectas. O propósito de organizar é em primeiro lugar para que a *produção* possa ter lugar. Numa área de organizar-organizar-organizar uma pessoa encontrará sempre mal-entendidos devastadores, dados falsos, overts e ocultações. Por outras palavras, estas são as coisas que transformam as pessoas em picuinhas de organização.

O tempo de organização não deveria exceder 50% do tempo que a pessoa passa em posto. Fazer cramming e exercitar fazem parte de organizar e a regra dos 50-50 também se aplica aqui. A solução para um membro do staff que está a cometer erros não é pô-lo a tempo inteiro em exercícios ou cramming. A pessoa deveria receber as suas acções de correcção durante metade do dia e ser posta a exercer qualquer função na outra metade do dia, para que continue acostumado à situação. De outra forma, corre o risco de ficar perro e ter dificuldade em voltar ao posto quando terminar de facto a sua correcção. O estudo, e até mesmo o cramming, são na realidade uma recompensa. E então os indivíduos que estão a fazer todo o trabalho? Não gostariam de ter também um dia inteiro de cramming?

MANTER A PRODUÇÃO SOBRE RODAS

É da responsabilidade do executivo manter o seu staff ocupado com produção.

Muitas pessoas não gostam de ser executivos porque têm que andar sempre a rebuscar, a assegurar-se de que o staff está a produzir e a encontrar coisas para ele fazer. Porém o pessoal está realmente a ser colocado em perigo quando não é mantido a produzir. Uma grande companhia que de repente despede uma larga porção do pessoal tem simplesmente executivos indolentes que não encontraram coisas para o pessoal fazer.

Mesmo se a produção principal numa área particular está provisoriamente parada por qualquer motivo, podem-se encontrar outros produtos e sub-produtos relacionados com ela (ou diferentes) para o staff fazer, que se possam obter com os recursos existentes.

Como exemplo disto, suponhamos que temos uma companhia de produção cinematográfica cuja máquina de filmar está em reparação. Conquanto não se pudesse de facto filmar coisa alguma, haveria contudo ciclos que se poderia executar entretanto. Poder-se-ia reunir os adereços, ensaiar os actores, e assegurar-se de que eram feitas todas as outras acções que seriam necessárias para completar o filme.

Não é uma coisa sem importância negligenciar assuntos como este porque mais tarde, algures pelo caminho, no meio de grande produção urgente, de súbito um destes ciclos abandonados virá à tona e deterá toda a linha enquanto está a ser resolvido como uma emergência.

RESUMO

O truque do oficial de produto é encontrar períodos vagos e coisas para os preencher. Se alguém for treinado a pensar desta forma, torna-se uma coisa muito fácil. De outra forma, há pânico por todos os lados.

A orientação para o produto é muito importante, visto que a longo prazo protege o trabalhador e põe as coisas em andamento. Não se pode produzir totalmente ou organizar totalmente em qualquer momento específico. É necessário um equilíbrio entre a produção e a organização para manter as coisas a funcionar. Porém, a ideia é manter as coisas a funcionar e manter produtos a sair em volume.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

SÉRIE DE DADOS

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 26 DE ABRIL DE 1970R
REVISTA A 15 MARÇO DE 1975

REMIMEOGRAFAR

N.º 1 DA SÉRIE DE DADOS

A ANATOMIA DO PENSAMENTO

Há muitos tipos de pensamento. Podem cometer-se erros graves nas linhas administrativas se estes tipos não forem conhecidos.

Na obra não publicada, "Excalibur", (a maior parte da qual tem vindo a lume em Boletins do HCO, Cartas de Política e livros) havia uma verdade importante e fundamental. Esta era:

SANIDADE É A CAPACIDADE DE RECONHECER DIFERENÇAS, SEMELHANÇAS E IDENTIDADES.

Isto é também inteligência.

Dois ou mais factos ou coisas que são totalmente desiguais, são DIFERENTES. Eles não são o mesmo facto ou o mesmo objecto.

Dois ou mais factos ou coisas que têm algo em comum entre si, são SEMELHANTES.

Dois ou mais factos ou coisas que têm em comum todas as suas características, são IDÊNTICOS.

SEMÂNTICA

Num tema desenvolvido por Korzybski é dada grande ênfase às minúcias das palavras. Resumindo, a palavra NÃO é a coisa. E um objecto exactamente igual a outro objecto é diferente porque ocupa um espaço diferente e, assim, "não pode ser o mesmo objecto".

Como Alfred Korzybski estudou sob o controle da Psiquiatria e entre os loucos, (o seu mentor foi William Alanson White do asilo de loucos de Saint Elizabeth em Washington D.C.) podemos considerá-lo principalmente como o pai da confusão.

Esta obra, "semântica geral", uma corrupção da Semântica, (que significa realmente "significância" ou o "significado das palavras") contém em si verdade exactamente suficiente para atrair o interesse, e curvas suficientes para danificar a capacidade de pensar ou comunicar da pessoa. Korzybski não conhecia a fórmula da comunicação humana e os professores universitários de Semântica acabavam principalmente por

assegurar aos estudantes (e provavam-no) que ninguém pode comunicar com quem quer que seja porque ninguém sabe realmente o que os outros querem dizer.

Como esta "moderna" (era conhecida dos gregos, era uma especialidade dos sofistas e também foi utilizada por Sócrates) penetração na cultura afecta toda a actual educação do Ocidente, não admira que a comunicação corrente esteja muito forçada. As escolas já não ensinam Lógica básica. Devido à anterior educação errada em linguagem e à falta de genuína educação em Lógica, pode ocorrer muito "pensar" desacertado nas altas esferas.

Um sistema de pensamento que provém de um estudo de psicóticos não é um bom critério para se utilizar na solução de problemas. No entanto, o "pensamento" das cabeças dos estados baseia-se em regras ilógicas e irracionais. As populações, afortunadamente menos "bem educadas", são assaltadas pelo "pensamento" irracional (tolo) dos governos. Este "pensamento" é deficiente, principalmente porque se baseia na lógica deficiente que é impingida às crianças da escola. "Tens de estudar Geometria porque é dessa maneira que tu pensas" é uma idiotice que tem sido corrente nas escolas nas últimas duas ou três décadas.

Nada tenho contra Korzybski. Mas o impacto geral da "semântica geral" tem tido como resultado dar-nos alunos estupidificados que, tendo crescido sem qualquer treino de Lógica além da "semântica geral", estão a causar-nos problemas. Cada vez mais estamos a lidar com gente que nunca foi ensinada a pensar e cuja capacidade natural para o fazer tem sido impedida por uma falsa "educação."

PROBLEMAS ADMINISTRATIVOS

Isto traz imediatamente problemas ao administrador. Fora e dentro da sua esfera de influência ele lida com pessoas que não só não são capazes de pensar como até foram cuidadosamente ensinadas a chegar a conclusões irracionais.

Pode-se fazer muito caminho e sentir muito alívio compreendendo a maneira como as coisas são e não se deixando exasperar nem ofender pelas coisas absurdas que se vêem ser usadas como "soluções". Está-se a lidar com pessoas que na escola não só não foram ensinadas a pensar como muitas vezes foram ensinadas que era impossível pensar ou comunicar.

Isto tem uma influência muito grande sobre o administrador. Coisas que para ele são perfeitamente óbvias, tornam-se tão confusas quando passadas a outros para decisão, que o administrador tende a cair em apatia ou desespero.

Por exemplo, para ele é absolutamente lógico que alguma empresa tenha que ou cortar nas despesas ou aumentar as receitas antes de entrar em falência. Portanto, ele transmite isto como uma ordem, exigindo que a empresa equilibre o ratio entre as receitas e as despesas. Como resposta, é-lhe dada a "solução" de "que todas as semanas recebem uma enorme verba proveniente das reservas" para continuarem a ser "solventes". O administrador sente-se desconcertado e mesmo traído. Que reservas? Será que têm reservas? E por isso ele exige explicações; será que a empresa tem estado a amealhar reservas sem ele ter conhecimento? E recebe uma resposta solene – não, eles não têm reservas nenhumas, mas pensam que o administrador apenas deve enviar-lhes dinheiro!

A idiotice disto é que a "lógica" das pessoas dessa empresa não dá para compreender que não é possível tirar de uma coisa mais do que lá está.

E a empresa mencionada não é a única. Hoje em dia o activo de uma companhia, na opinião de "economistas competentes", é constituído por património – bom nome – dinheiro somado às dívidas! Resumindo, se tivermos 10 dinheiros e devermos 1.000 libras, o activo é de £1.000-0-10!

Sim, dizemos nós, mas isso é de loucos! E com razão.

Para dar um exemplo do "pensar" moderno, pensa-se que a Fundação Ford apoiou financeiramente o armamento de grupos revolucionários para que eles fossem dependentes do sistema capitalista e não o derrubassem, apesar de o grupo revolucionário não poder existir sem o apoio da Fundação Ford!

Trava-se uma guerra contra os camponeses e mantém-se essa guerra durante anos para defender os direitos de propriedade dos proprietários, embora a maioria desses proprietários já esteja morta.

Exportam-se computadores sob licença governamental, pagos pelo exportador e enviados para um inimigo que, sem eles, não poderia bombardear o exportador, para impedir o inimigo de bombardear o exportador.

Sim, diz-se: Isso é traição. Não necessariamente. É a incapacidade de pensar! É o resultado da supressão da capacidade inata por meio de falsos sistemas de "lógica".

DEFINIÇÕES ADEQUADAS

As pessoas que moem os outros com tais "soluções" esquisitas não se apercebem de certas *diferenças*.

Os pensamentos são divisíveis até ao infinito em *classes* de pensamento.

Por outras palavras, no pensamento há certas *diferenças* grandes que são de facto muito diferentes.

Um FACTO é algo cuja existência pode ser provada por evidência visível.

Uma OPINIÃO é algo que pode ou não ser baseada em *factos*.

No entanto, uma mente descuidada não vê *diferença nenhuma* entre um FACTO e a opinião de alguém.

No tribunal, o psiquiatra (que é uma AUTORIDADE) diz: "O João Fernandes é louco." O João Fernandes é prontamente internado por dez anos, torturado ou morto. No entanto, esta afirmação é apenas uma OPINIÃO proferida por alguém cuja sanidade é mais do que duvidosa e, mais grave ainda, vem de um campo, a "psiquiatria", que não se apoia em factos, já que não é capaz de curar e nem mesmo de detectar a insanidade.

Uma grande quantidade de gente não vê diferença nenhuma entre FACTOS e OPINIÕES, e aceita alegremente ambos ou qualquer deles como tendo validade igual.

O administrador recebe continuamente nas suas linhas opiniões que se mascaram de factos.

Se se usa a opinião em vez dos factos para resolver problemas, então chega-se a soluções insanas.

Eis um exemplo: Por *opinião,* admite-se que há uma colheita de 1.500 quilos de batatas. É portanto emitida uma ordem e é feito o pagamento da colheita ($300 a 5 cêntimos o quilo). É entregue um saco de 50 quilos de batatas. Esse saco era o *facto*. A perda é de 1.450 quilos de batatas.

O administrador está constantemente a esbarrar com isto. Ele manda comprar um descascador de batatas eléctrico "exactamente igual ao que nós tínhamos". Recebe uma faca de descascar porque é o *mesmo*.

O administrador pede um tipo de camisa *semelhante* e recebe sobretudos.

O administrador sente que está a lidar com maldade, desonestidade, mandriice, etc., etc. Ele pode perder toda a fé na honestidade e na verdade.

A RAZÃO REAL por que ele está a ter tais colapsos é:

SANIDADE É A CAPACIDADE DE RECONHECER DIFERENÇAS, SEMELHANÇAS E IDENTIDADES.

As pessoas com quem ele está a lidar *não são capazes de pensar*, a tal ponto que lhe provocam situações loucas. Tais pessoas não estão doidas. O seu pensamento está suprimido e distorcido pela "educação" moderna. "Não se pode comunicar de facto com ninguém porque a mesma palavra significa coisas diferentes para cada pessoa que a usa". Por outras palavras, todas as identidades são diferentes.

Os estudantes confundem habitualmente uma LEI BÁSICA com um FACTO SECUNDÁRIO. Isto é conceber uma semelhança quando uma, a lei, é de tal modo superior ao facto, que se podia deitar fora o facto e não se ficar mais pobre por isso.

Quando um estudante ou um empregado não é capaz de USAR um assunto que ele estuda, ou parece não ser capaz de compreender uma situação, a sua incapacidade vem de ele conceber os básicos como sendo meramente semelhantes a observações secundárias.

A lei, "os objectos caiem quando são largados", é para ele a mesma coisa que o exemplo casual de "um gato saltou da cadeira e poisou no chão". Disto ele guarda fixamente na mente duas "coisas que leu" – os objectos caiem quando os largamos, um gato saltou da cadeira e poisou no chão. Ele pode ver estas coisas como tendo um valor idêntico, quando elas são semelhantes no assunto, mas muitíssimo diferentes em VALOR.

A esta pessoa dá-se uma breve nota da política da empresa. A nota começa com "Os Clientes devem ficar satisfeitos com o nosso serviço". Naturalmente que isto é uma *lei* pois verificou-se que é catastrófico violá-la. Mais adiante está escrito, "envia-se uma nota ao cliente para o informar sobre a encomenda". O empregado diz ter compreendido tudo isto e sai aparentemente feliz para executar o seu serviço. Algumas semanas mais tarde a Smith & Co., escreve a dizer que não fazem mais negócio

com a empresa. Tenta-se rapidamente descobrir o PORQUÊ. Se se tiver sorte suficiente para o descobrir, verificar-se-á que o empregado da expedição enviou uma nota a dizer: "A vossa encomenda foi recebida e não pensamos satisfazê-la".

Chama-se o empregado. Expõem-se os factos. Ele levanta os olhos de sobrolho franzido e pede desculpa. Vai-se embora e comete outra gafe. Ameaça-se com o despedimento. Ele já custou $54.000 à empresa. Ele está arrependido.

Só compreende que a vida é muito confusa e que por alguma razão misteriosa estão zangados com ele, provavelmente porque são naturalmente rabugentos.

O que ele *não conhece* são as coisas que o administrador raramente descobre. Não é que ele não conheça a "política da empresa". O que ele não sabe é a diferença entre uma lei e um comentário!

Com certeza que uma lei é uma coisa com que a pessoa pensa. É uma coisa com a qual se alinham outros factos e acções de menor importância. A lei permite-nos PREDIZER que se TODOS OS OBJECTOS CAIEM quando não têm suporte, então, naturalmente, pode-se predizer o comportamento de gatos, livros e pratos se os soltarmos. Como o empregado não faz a mínima ideia de que há uma diferença entre leis, factos, opiniões, ordens ou sugestões, é claro que ele não é capaz de pensar, porque ele nada tem por onde alinhar os outros dados ou com que predizer consequências.

Ele nem sequer sabe que a política da empresa é: "Demasiados erros é igual a despedimento". Por isso, quando o põem na rua ele pensa que "alguém estava zangado com ele".

Se se pensa que isto se aplica apenas ao "empregado estúpido", fique-se a saber que todo um serviço governamental pode cair nisto. Dois destes serviços só promoviam os oficiais a cargos superiores se eles afundassem os seus próprios navios ou deixassem matar os seus homens! A aceitação social era o único dado usado para a promoção e o que se seguia era que os homens muito envolvidos socialmente (ou muito bêbedos) perdiam, naturalmente, as batalhas.

Portanto, uma organização pode, ela própria, ser insana se tiver o conceito de que leis, factos e opiniões são tudo a mesma coisa e por isso não tiver políticas e leis operacionais.

Corpos inteiros de conhecimentos podem ir por este caminho. As leis estão submersas em factos secundários. Os factos secundários são sustentados e as leis nunca são apontadas como tendo o valor especial de alinhar outros dados ou acções.

Um administrador pode convocar uma conferência sobre um edifício novo, por acaso reunir pessoas que não são capazes de distinguir entre leis, factos, opiniões e sugestões – atribuindo-lhes o mesmo valor – e encontrar-se, não com um edifício novo, mas com um prejuízo financeiro arrasador.

Como o mundo vai andando sem rumo, com as suas gerações cada vez menos ensinadas e com o pensamento cada vez mais suprimido, ele vai naturalmente sofrer cada vez mais de catástrofes na economia, na política e na cultura, e por isso vai estoirar. Como tudo isto influencia toda a gente em qualquer organização, trata-se de um ponto importante.

Em desespero o administrador entra no campo de escolher pessoas pela experiência que tem com elas. Abraça um sistema moderno muito cruel que despede imediatamente quem quer que faça asneira.

Na realidade ele está a procurar defender-se de alguma ameaça escondida que ele nunca definiu, mas que o atormenta dia após dia.

A maioria das pessoas com quem lida – e muito especialmente os governos – não são capazes de conceber

1. diferenças,
2. semelhanças,
3. identidades.

Como resultado, habitualmente não conseguem distinguir um FACTO de uma OPINIÃO (porque provavelmente todas as diferenças são identidades e todas as identidades são diferentes e todas as semelhanças são imaginárias).

A = A = A

Temos uma vasta dissertação acerca disto em *Dianética: A Ciência Moderna da Saúde Mental*, na medida em que assume o aspecto de comportamento insano. Todas as coisas são todas as outras coisas. O Sr. X olha para um cavalo, sabe que é uma casa, sabe que é um professor. Por isso mostra respeito quando vê um cavalo.

Quando numa org alguém está a tentar sensatamente fazer com que as coisas andem, por vezes essa pessoa sente-se como que a rodopiar pelas respostas e reacções que recebe para as ordens ou pedidos. Isto porque no outro lado da linha de comunicação a observação era deficiente ou o pensamento era deficiente.

À medida que tenta conseguir que as coisas se façam, ele começa a perceber (normalmente de uma forma falsa) que é olhado como alguém esquisito por ficar impaciente.

OS CAMINHOS DE SAÍDA

Há vários caminhos para sair desta embrulhada.

a. Um, é a pessoa emitir ordens que exijam observação e execução de perto. A emissão de ordens precisas não dá a mais pequena oportunidade a erro, suposição ou falta de cumprimento.

b. Outro, é exigir que a ordem seja totalmente compreendida antes de ser executada.

c. Um terceiro é ter a certeza de que se compreende completamente qualquer ordem que se receba, antes de sair para a executar ou fazer executar.

d. Um, é lidar *apenas* com ordens e nada deixar à interpretação.

e. Outro, é pré-testar o pessoal nas linhas quanto a capacidade de observar e conceber diferenças, semelhanças e identidades.

f. O caminho eficiente é fazer que o pessoal receba processamento.

g. Um caminho útil é educar as pessoas com exercícios até que elas saibam pensar.

h. Outro caminho é proteger as próprias áreas, excluindo tanto quanto possível as áreas adjacentes onde campeia a maneira deficiente de pensar.

i. Um caminho rigoroso é acabar com as zonas cuja irracionalidade é destrutiva (tais como a psiquiatria).

CONFUSÕES DE PENSAMENTO

Onde quer que haja confusões de pensamento (onde FACTO = OPINIÃO, onde sugestão = ordens, onde uma observação é tomada como directiva, etc., etc., etc.), o administrador corre sérios riscos.

Acumulam-se mal-entendidos nestes curto-circuitos. Dos mal-entendidos sáiem hostilidades. Destas sai excesso de trabalho ou destruição.

Pode-se encontrar a origem da necessidade de toda a disciplina na incapacidade de pensar. Mesmo quando parecem espertos, os criminosos são idiotas; eles nunca pensaram um pensamento do princípio ao fim.

Pode concluir-se que qualquer pessoa que esteja em áreas de administração, superiores ou inferiores, é drasticamente afectada pelo pensamento irracional.

Os indivíduos para quem as diferenças são identidades e as identidades são diferenças, podem enredar uma operação a tal ponto que o desastre é inevitável.

Estes são os factos de terceira dinâmica com que uma organização vive diariamente.

O erro pode ser tão subtil que quase escapa a uma observação de perto, ou pode ser tão grosseiro que é óbvio e ridículo. Mas em todas as linhas de admin, o ponto que falha não aplicou a lei básica:

SANIDADE É A CAPACIDADE DE RECONHECER DIFERENÇAS, SEMELHANÇAS E IDENTIDADES.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 11 DE MAIO DE 1970

REMIMEOGRAFAR

N.º 2 DA SÉRIE DE DADOS

LÓGICA

O tema da Lógica está em discussão há pelo menos três mil anos, sem qualquer descoberta clara de verdadeira utilidade para quem trabalha com dados.

LÓGICA significa a disciplina do raciocínio. Alguns, em épocas passadas, tentaram rotulá-la de Ciência. Mas isso pode ser posto de parte como pretensão e pomposidade.

Se houvesse tal "Ciência", os homens seriam capazes de pensar. E não são.

O termo, em si mesmo, é completamente assustador. Se fossemos ler um texto sobre Lógica ficaríamos completamente loucos a tentar compreendê-lo, quanto mais aprender a pensar.

No entanto, a Lógica ou a capacidade de pensar é vital para o organizador ou administrador. Se ele não puder pensar claramente, não será capaz de chegar a conclusões vitais para tomar decisões correctas.

Muitas instituições, governos, sociedades e grupos tiram vantagens desta falta de lógica, e fazem-no há muito tempo. O maior educador do Ocidente – a Igreja – trabalhou, durante a maior parte dos últimos 2000 anos, com base na teoria de que o Homem deve ser mantido na ignorância. Uma população que é incapaz de pensar ou raciocinar pode ser facilmente manipulada por mentiras e causas sem mérito.

Portanto, a Lógica não tem sido uma matéria apoiada, muito pelo contrário.

Até mesmo as escolas ocidentais dos nossos dias procuram convencer os estudantes de que devem estudar Geometria porque "é dessa maneira que pensam". E é claro que não é.

A Lógica é de considerável uso para o administrador, o gestor, o artesão e para o empregado de escritório. Se eles não forem capazes de raciocinar, cometem erros que custam muito dinheiro e tempo e podem atirar a organização inteira para o caos e esquecimento.

As coisas com que eles lidam no dia a dia são dados e situações. Se não forem capazes de observar e reflectir a fundo, podem chegar a conclusões erradas e adoptar medidas incorrectas.

O Homem moderno pensa que a Matemática pode servir de Lógica, e a maior parte das suas situações andam completamente fora de controle devido a esta confiança

tocante e imerecida. A complexidade dos problemas humanos e o vasto número de factores envolvidos tornam a Matemática absolutamente inadequada.

Os computadores são, quando muito, apenas servo-mecanismos (muletas) da mente. No entanto, a civilização cromada dos dias de hoje tem neles uma fé infantil. Se são, ou não, de alguma utilidade depende de quem faz as perguntas e de quem lê as respostas do computador. E, mesmo assim, muitas vezes, as suas respostas são completamente loucas.

Os computadores não podem *pensar* porque o Homem e os fabricantes de computadores não conhecem completamente as regras da Lógica viva. Um único dado falso metido num computador dá uma resposta completamente errada.

Se as pessoas da administração e das linhas de produção não sabem Lógica, a organização pode ir à deriva e requerer uma fabulosa quantidade de génio para mantê-la unida e a funcionar.

Civilizações inteiras desaparecem devido a falta de lógica dos seus governantes, líderes e povo.

Isto é, pois, um assunto muito importante.

DESVENDAR A LÓGICA

Encontrei agora uma maneira de desvendar este assunto. Trata-se de uma descoberta que não é um ganho pequeno. Se, por meio dela, um assunto formidável e quase impossível puder ser reduzido à simplicidade, então as respostas correctas para as situações podem ser muito mais frequentes, e as organizações ou civilizações podem ser muito mais eficientes.

A descoberta é, em si, muito simples.

DETERMINANDO COMO É QUE AS COISAS SE TORNAM ILÓGICAS, PODE-SE DETERMINAR O QUE É A LÓGICA.

Por outras palavras, se se compreende o que torna as coisas ilógicas ou irracionais (ou malucas, se quisermos), então é possível conceber o que é que torna as coisas lógicas.

ILOGISMO

Há 5 maneiras principais de tornar ilógica uma transmissão de informações ou uma situação.

1. Omitir um facto.
2. Alterar a sequência dos acontecimentos.
3. Não anotar o tempo.
4. Acrescentar uma falsidade.
5. Alterar a importância.

Estes são os pontos básicos que levam a fazer uma ideia incorrecta de uma situação.

Exemplo: "Ele foi visitar um comunista e saiu às 3 horas da manhã". Os factos omitidos são que ele foi com 30 outras pessoas e que era uma festa. Omitindo o facto, altera-se a importância. Esta omissão faz com que pareça que "ele" está intimamente ligado ao comunismo! Quando não está.

Exemplo: "O navio deixou o cais e foi carregado". Claramente transformado num disparate pela alteração da sequência dos acontecimentos.

Exemplo: "O país todo está arrasado por motins", o que levaria as pessoas a desistir de o visitar em 1970 se não soubessem que a informação datava de 1919.

Exemplo: "Ele guarda doninhas fedorentas como bichos de estimação" o que é uma informação adicional mentirosa e faz a pessoa parecer esquisita, se não louca.

Exemplo: "Era uma ordem" quando era apenas uma sugestão, o que naturalmente modifica a importância.

Há centenas de maneiras de estes 5 tipos de manipulação de dados poderem dar uma imagem completamente falsa.

Cometem-se erros quando se baseiam ordens ou acções em dados que contenham um dos pontos acima mencionados.

O RACIOCÍNIO DEPENDE DE DADOS.

QUANDO OS DADOS SÃO DEFICIENTES (como acima) A RESPOSTA SERÁ ERRADA E CONSIDERADA IRRACIONAL.

Há um vasto número de combinações destes 5 dados. Na mesma informação pode haver mais do que um (ou todos os 5).

A observação e a sua comunicação pode conter um destes 5.

Se isso acontecer, então qualquer esforço para dominar a situação será ineficaz quer para a corrigir quer para a manejar.

USO

Se a um conjunto de dados se fizerem os 5 testes acima, muitas vezes descobre-se que era um convite a uma actuação ilógica.

Para se obter uma resposta lógica, é necessário ter informação lógica.

Qualquer conjunto de dados que tenha um ou mais dos erros acima pode levar a conclusões ilógicas.

A base de uma ordem não razoável ou não exequível é uma conclusão que se tornou ilógica por conter um ou mais dos erros mencionados.

LÓGICA

A Lógica deve pois ter várias condições:

1. Todos os factos relevantes devem ser conhecidos.
2. Os acontecimentos devem estar em sequência real.
3. O tempo deve ser devidamente anotado.
4. Os dados devem ser factuais, isto é, verdadeiros ou válidos.
5. A importância relativa dos dados deve ser reconhecida

comparando os factos com o que se procura obter ou resolver.

NÃO SABER

Pode-se sempre saber alguma coisa acerca de qualquer coisa.

E um homem sábio é aquele que, perante informações contraditórias, compreende que sabe pelo menos uma coisa – que não sabe.

Compreendendo isto, pode então agir para descobrir.

Se avaliar os dados que encontrar relativamente aos cinco pontos mencionados acima, ele pode clarificar a situação. Depois pode chegar a uma conclusão lógica.

EXERCÍCIOS

É necessário que cada um imagine os seus próprios exemplos das cinco violações da Lógica.

Ao fazê-lo ganhar-se-á aptidão para desemaranhar os dados de uma situação.

Quando se consegue desemaranhar dados e ser hábil nisso, será muito difícil ser-se enganado, e ter-se-á dado o primeiro passo vital para chegar a uma estimativa correcta de qualquer situação.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 11 DE MAIO DE 1970-1
ADICIONAL DE 23 DE SETEMBRO DE 1977

REMIMEOGRAFAR

N.º 2-1 DA SÉRIE DE DADOS
MAIS ILOGISMOS

O N.º 2 da Série de Dados, LÓGICA, lista os cinco pontos primários do ilogismo. Há mais três pontos do ilogismo que os avaliadores devem conhecer bem e usar.

Estes são:

AS "IDENTIDADES" PRESUMIDAS NÃO SÃO IDÊNTICAS

AS "SEMELHANÇAS" PRESUMIDAS NÃO SÃO SEMELHANTES OU A MESMA CLASSE DE COISA

AS "DIFERENÇAS" PRESUMIDAS NÃO SÃO DIFERENTES

O conhecimento e estudo do N.º 1R da Série de Dados, A ANATOMIA DO PENSAMENTO e o N.º 2 da Série de Dados, LÓGICA, dão a compreensão do que significam os pontos-fora acima mencionados e a maneira de os reconhecer e usar em avaliação.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

Assistido por
Oficial de Verificação
da AVU

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 12 DE MAIO DE 1970

REMIMEOGRAFAR

N.º 3 DA SÉRIE DE DADOS

GRANDES DESCOBERTAS

Há de facto duas grandes descobertas que foram feitas aqui no velho tema filosófico da *Lógica*.

A primeira é ENCONTRAR UM DADO DE MAGNITUDE COMPARÁVEL AO ASSUNTO.

Um dado ou assunto único tem de ter um dado ou assunto com que se compare antes de poder ser totalmente compreendido.

Estudando e isolando os princípios que tornam uma situação ilógica, a pessoa pode então ver o que é necessário para ser lógico. Isto dá-nos um assunto que pode ser denominado "Teste de Ilogicidade" ou "Localização de Irracionalidades" mas que pode ser melhor descrito como ANÁLISE DE DADOS. Pois isto sujeita dados e, por conseguinte, SITUAÇÕES a testes que estabelecem qualquer falsidade ou verdade.

A outra grande descoberta consiste em se ter verificado que nenhumas regras de Lógica podem ser válidas se não se incluírem também os *dados* a serem usados. O mais próximo disto a que os antigos chegaram foi testar a premissa ou base de um argumento.

Tentar estudar Lógica sem também ter as respostas para os *dados* é como fazer uma descrição completa de um motor sem mencionar com que combustível trabalha; ou fazer uma frase como "Ele discutiu sobre" ou "Ela não gostou de" sem a completar.

A Lógica diz respeito a obtenção de respostas. E as respostas dependem de *dados*. A não ser que se possa testar e estabelecer a verdade e a importância dos dados que estão a ser usados, não se pode chegar a respostas correctas, independentemente do que Aristóteles possa ter dito ou do que a IBM possa ter construído.

O caminho para a Lógica começa com maneiras e meios de determinar a importância dos dados a serem nela aplicados.

Sem esse passo ninguém pode chegar à Lógica.

Duas coisas que são iguais entre si, e às quais uma terceira é igual, são todas iguais umas às outras. Se A é igual a B e B é igual a C, então C é igual a A. Muito bem. Isto é muitas vezes questionado como teorema da Lógica, e tem-no sido desde

que Aristóteles disse que assim era. Até existe, hoje em dia, um culto moderno de Lógica não-Aristotélica.

A realidade é que o velho teorema está totalmente dependente dos DADOS nele utilizados. O teorema só funciona se os DADOS forem correctos.

Faltando ênfase aos *dados* que estão a ser usados, pode provar-se, à vontade, que este teorema é falso ou que é verdadeiro. Os filósofos apontam a falácia sem nunca darem ênfase à avaliação de dados.

ANÁLISE DE DADOS

A não ser que se possa provar ou reprovar os dados que se usam em qualquer sistema de Lógica, o próprio sistema será deficiente.

Isto é verdade em relação ao computador IBM. É verdade em relação às conclusões dos Serviços Secretos da CIA. É verdade em relação a Platão, Kant, Hume e também ao teu computador pessoal.

A ANÁLISE DE DADOS é necessária a QUALQUER sistema de Lógica e sempre o será.

Os navios funcionam com combustíveis, os motores eléctricos com electricidade e a Lógica funciona com dados.

Se os dados introduzidos num computador forem errados, por melhor planeado, construído ou testado contra defeitos que o computador seja, pode-se chegar a uma Baía dos Porcos.

Em Matemática nenhuma fórmula dará uma resposta melhor do que os dados nela usados.

SÓ SE PODEM OBTER RESPOSTAS VÁLIDAS USANDO DADOS VÁLIDOS.

Assim, se o assunto Análise de Dados for negligenciado, imperfeito, desconhecido ou insuspeito como degrau, podem ocorrer, por causa disso, respostas loucas a situações e catástrofes medonhas.

Se a própria análise de dados vier a ser um tema codificado, independentemente de que fórmula vier a ser usada, então só nessa altura se podem obter respostas certas.

A MENTE COMO COMPUTADOR

A mente é um computador extraordinário.

É demonstrável que a mente a que foram removidas as respostas erradas se torna mais brilhante. O Q.I. sobe muito alto.

Assim, para os nossos propósitos, consideramos a mente capaz de ser lógica.

Como o processamento melhora a capacidade da mente de obter respostas correctas, então nós podemos, para os nossos propósitos, partir do princípio de que se uma pessoa pode corrigir os seus dados, ela pode ser lógica e será lógica, e pode chegar a respostas certas para situações.

A falácia da mente é que ela pode funcionar com dados errados.

Assim, se nos especializarmos no tema ANÁLISE DE DADOS, podemos partir do princípio de que a pessoa pode chegar a respostas certas.

Como um administrador (e quem quer que seja) tem de chegar a conclusões para poder agir e tem de agir correctamente para assegurar ininterruptamente a sua própria sobrevivência ou a do seu grupo, é vital que ele seja capaz de observar e concluir com o mínimo de erro.

Portanto, não vamos enfatizar o COMO pensar, mas o como analisar aquilo com que a pessoa pensa – ou seja DADOS.

Isto dá-nos a importância e a aplicação da Análise de Dados.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 15 DE MAIO DE 1970
PUBLICAÇÃO I

REMIMEOGRAFAR

N.º 4 DA SÉRIE DE DADOS

ANÁLISE DE DADOS E DE SITUAÇÃO

Os dois passos gerais que a pessoa tem de dar para "descobrir o que está realmente a acontecer" são:

1. Analisar os dados.

2. Utilizar os dados assim analisados para analisar a situação.

A maneira de analisar os *dados* é compará-los com os cinco pontos primários e ver se algum deles aparece nos dados.

A maneira de analisar a *situação* é colocar nas suas áreas mais pequenas cada um dos dados analisados da forma acima indicada.

Fazendo isto, encontram-se os locais de maior erro ou desorganização e também se encontram as áreas de maior eficácia.

Exemplo: Há problemas na Unidade de Refrescos. Há três pessoas na unidade. A análise de dados de toda a área dá-nos um certo número de pontos-fora. A seguir atribuímos estes a A, B e C que trabalham na unidade e descobrimos que é B que tem mais pontos-fora. Isto mostra que o problema da Unidade de Refrescos está em B. B pode ser manejado de formas várias tais como o hat, a sua comparência, etc. Note-se que analisámos os *dados* da área principal e atribuímo-los a partes da área, e então ficámos com uma situação analisada e pudemos resolvê-la.

Exemplo: Analisamos todas os dados que possuímos sobre a Fábrica de Carros Bingo. Atribuímos os dados assim analisados como estando fora (pontos-fora) a cada função da Fábrica de Carros Bingo. Desta maneira localizamos com precisão que sector está em piores condições. Depois manejamos esse sector de várias maneiras, principalmente organizando e familiarizando os seus executivos e pessoal.

Há diversas variações.

OBTEMOS UMA ANÁLISE DA SITUAÇÃO ANALISANDO TODOS OS DADOS QUE TEMOS E ATRIBUINDO OS PONTOS-FORA ÀS ÁREAS OU PARTES. A ÁREA COM MAIS PONTOS-FORA É O ALVO DA CORRECÇÃO.

Ao confrontarmos uma situação ampla a ser manejada, temos naturalmente o problema de encontrar o que está mal antes de o podermos corrigir. Isto é feito pela análise de dados seguida de análise da situação.

Fazemos isto graduando todos os dados em relação aos pontos-fora (5 ilogismos primários). Ficamos assim com uma lista grande de pontos-fora. Isto é análise de dados.

Distribuímos os pontos-fora que agora temos pelas áreas principais do cenário. A maioria aparecerá n*uma* área. Isto é análise de situação.

Sabemos agora que área manejar.

Exemplo: Existem setenta dados no cenário geral. Verificamos que vinte e um desses dados são irracionais (pontos-fora). Situamos os 21 pontos-fora nas áreas de onde vieram ou a que se aplicam. Dezasseis vieram da área G. Manejamos a área G.

EXPERIÊNCIA

O que é extraordinário em tal exercício é que a análise de dados feita aos dados do período de um dia se compara a três meses de *experiência* no terreno.

Temos assim que a análise de dados e de situação dá um resultado instantâneo enquanto a experiência leva longo tempo.

A qualidade da análise de dados depende do conhecimento da organização ideal e do propósito em que se baseia a actividade. Isto significa que a pessoa tem de saber o que *é suposto* que essas actividades sejam segundo um ponto de vista racional e lógico.

Espera-se que um relógio continue a trabalhar e indique as horas e tenha um design prático e agradável. É suposto que uma fábrica de relógios fabrique relógios. Espera-se que produza relógios suficientes a preço suficientemente baixo, que sejam suficientemente bons para serem procurados e vendidos a um preço suficientemente alto para manter a fábrica solvente. Ela consome matérias-primas, reparações e substituição de ferramentas e equipamentos. Emprega trabalhadores e executivos. Tem empresas que lhe prestam serviços e distribuidores. Isto é o que se tem em mente como estrutura *ideal* ou teórica de uma fábrica de relógios e da sua organização.

Esses são os pontos *racionais*.

A partir do actual conjunto de dados correntes sobre a fábrica de relógios detectam-se os pontos-fora para a ANÁLISE DE DADOS.

Atribuem-se os pontos-fora a todo o cenário como ANÁLISE DE SITUAÇÃO.

Utiliza-se o saber e experiência de admin para reparar a sub-secção mais aberrada.

Consegue-se uma fábrica de relógios a funcionar, que está mais perto do ideal.

Situações militares, políticas e relações públicas, etc., são todas manejadas da mesma maneira.

A estas duas acções chamamos:

ANÁLISE DE DADOS,

ANÁLISE DE SITUAÇÃO.

SITUAÇÃO – Cenário geral alargado, em que existe um conjunto de dados correntes.

DADOS – Factos, gráficos, declarações, decisões, acções, descrições, que se supõe serem verdadeiros.

PONTO-FORA – Qualquer dado que é fornecido como verdadeiro e que na prática se detectou ser ilógico quando comparado com os 5 pontos primários do ilogismo.

PONTO POSITIVO – Dado de verdade, que se verifica ser verdadeiro quando comparado com os 5 pontos.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 15 DE MAIO DE 1970
PUBLICAÇÃO II

REMIMEOGRAFAR

N.º 5 DA SÉRIE DE DADOS

RECOLHA DE INFORMAÇÕES

É como que um mistério a forma como algumas pessoas obtêm informações. Podemos apenas conjecturar como o fazem e, olhando para os resultados, perguntarmo-nos se realmente o fazem de todo.

Obter informações é necessário para qualquer análise de dados.

Se se obtém e analisa *alguma* informação, pode-se ter uma ideia de que informação se deve obter e em que área. Obtendo *mais* dados nessa área, pode-se ter o suficiente para manejar de uma forma activa.

Assim, a maneira como a informação é obtida torna-se um assunto muito importante.

Para recolher informações, as nações têm batalhões inteiros de jornalistas enviados por jornais, rádio, TV e revistas. Os políticos correm para trás e para a frente recolhendo informações. A custos elevadíssimos, mantêm-se redes completas de espionagem para obter informações.

Os japoneses, no primeiro terço do século XX, tinham duas máximas: "Toda a gente pode espiar". "Toda a gente tem de espiar". Os alemães agarraram nisto. Tinham toda a população a fazê-lo. No KGB russo são às centenas de milhar. A CIA despende biliões. O MI6 _____ bom, isto dá uma ideia.

Contudo, não é despropositado mencionar que as duas nações que mais esforço devotaram à espionagem (Japão e Alemanha) foram AMBAS DERROTADAS DE MANEIRA HORRÍVEL.

Assim, a QUANTIDADE de dados a entrar em grande número não é garantia de compreensão.

Hoje em dia os jornais estão vocacionados para a propaganda, não para as notícias. Os políticos esforçam-se por adivinhar as más intenções de outra nação, não por compreendê-la.

O tratado básico sobre recolha e tratamento de dados usado para fundar o sistema de dados dos Serviços Secretos dos EUA ("Serviços Secretos Estratégicos") far-nos-ia rir – ou chorar.

Todos estes complicados (e dispendiosos) sistemas de recolha de informações não são só inúteis, são enganadores. Eles causam muitos problemas às pessoas.

Um exemplar da revista *Tempo* (EUA), analisado relativamente a pontos-fora, inclui tantos pontos-fora por página analisada, que nos perguntamos como é que uma publicação tão irracional pode continuar solvente. E sabem que mais? Está a caminho da falência!

As nações que mais gastam em espionagem são as que estão com mais problemas. Não tinham problemas e começaram a gastar dinheiro. Elas começaram a espiar e então meteram-se em sarilhos!

As notícias dos meios de comunicação e as acções dos Serviços Secretos não são más por si mesmas. Mas meios de comunicação irracionais e actividades de Serviços Secretos ilógicas são psicóticos.

Assim, a recolha de informações pode tornar-se um vício. Pode cair no exagero.

Se se mandasse cada org de uma rede preencher mil relatórios semanais, não se obteria muita informação, mas elas seriam de certeza postas fora de comunicação.

Há um moderado fluxo de informação através de qualquer rede, desde que isso esteja dentro da capacidade das linhas de comunicação e do pessoal.

Assim, obtemos uma regra sobre recolha de dados em estruturas administrativas.

OS FLUXOS NORMAIS DE ADMIN CONTÊM DADOS SUFICIENTES PARA FAZER ANÁLISE DE DADOS E DE SITUAÇÃO.

E

QUANTO MENOS DADOS SE TEM MAIS PRECISA A ANÁLISE DEVE SER.

E

DEVEM SER OBSERVADOS OS INDICADORES PARA EMPREENDER UMA ANÁLISE DE SITUAÇÃO.

E

UMA ANÁLISE DE SITUAÇÃO APENAS INDICA A ÁREA QUE TEM DE SER INSPECCIONADA DE PERTO E MANEJADA.

Assim, o que é um indicador?

Um *indicador* é uma manifestação visível que diz que se deve fazer uma análise de situação.

Um indicador é a bandeirinha que emerge, assinalando que há ali uma possível situação subjacente, que necessita de atenção.

Alguns indicadores relativos às organizações ou às suas secções seriam: sujidade ou ausência de relatórios, ou estar a ficar insolvente, ou cartas de reclamação, ou qualquer dado não-óptimo que fuja ao cenário ideal.

Isto é o suficiente para empreender uma análise de dados e de situação do cenário onde o indicador apareceu.

Assim, a sequência correcta é:

1. Ter disponível um fluxo normal de informações.
2. Observar.
3. Ficar muito alerta quando surge um indicador mau.
4. Fazer uma análise de dados.
5. Fazer uma análise de situação.
6. Recolher mais dados por inspecção directa da área indicada pela análise de situação.
7. Manejar.

Uma sequência incorrecta, que leva inevitavelmente a grandes problemas, é:

A. Ver um indicador.

B. Actuar para resolver.

Isto aplica-se até em emergências SE SE FOR SUFICIENTEMENTE RÁPIDO PARA EXECUTAR TODO O CICLO CORRECTO NUM ABRIR E FECHAR DE OLHOS.

Por estranho que pareça, qualquer pessoa que trabalhe numa área familiar PODE fazê-lo num abrir e fechar de olhos.

As pessoas que podem fazer isto tão depressa como um relâmpago são conhecidas como tendo "um tempo de reacção rápido". As pessoas que o não podem fazer rapidamente são muitas vezes feridas ou mortas.

Exemplo de um ciclo de emergência: Engenheiro de serviço, pessoa com percepção normal, mas experiente. Está a observar a sua área. Ouve um som agudo e sibilante que não devia existir. Examina rapidamente a área mas não vê nada de anormal, salvo uma pequena nuvem branca. Combina a vista e o ouvido. Chega-se mais perto para melhor observar. Vê uma válvula partida. Fecha a conduta do vapor.

Exemplo de uma acção incorrecta. Ouve o som agudo e sibilante. Deita água nos fogos que aquecem as caldeiras.

CICLO DE ADMIN

Quando se reduz este exemplo a um Ciclo de Admin, isto torna-se muito fácil. Segue os mesmo passos.

É menos dramático. Poderia perdurar por meses a fio, a não ser que se notasse que os passos 1 a 7 deviam ser dados aos primeiros sinais. Não necessariamente. Porém, algumas vezes sim.

Por vezes tem de ser feito e ser feito e ser feito, ciclo completo, para pôr toda o cenário a deslizar sobre rodas.

Algumas vezes o "manejo" requer passos que a área está demasiado decadente para efectuar, e por isso passa a "Maneja o que é possível e lembra-te de fazer novamente o ciclo todo dentro de pouco tempo".

Por vezes "manejar" é um programa com a duração de meses ou até anos; o seu único risco é que vá ser esquecido ou deitado fora por algum elemento novo que queira alterar tudo.

RECOLHA DE DADOS

Mas tudo começa por ter um fluxo normal de informação disponível e OBSERVAR. Ao ver um mau indicador fica-se alerta e de forma completa ou rápida termina-se o ciclo.

MAU INDICADOR

O que é realmente é um "mau indicador"?

É apenas um ponto-fora de entre os 5 pontos-fora primários.

Não é "má notícia" ou "entheta" ou um boato. A "má notícia" pode facilmente ser uma mentira e é um ponto-fora porque é uma má notícia falsa!

"Boa" notícia quando é mentira, é um ponto-fora!

FONTE SEGURA

Os Serviços Secretos estão sempre a falar de "fontes seguras". Ou de "observação confirmada".

Estas não são maneiras muito valiosas de determinar a verdade. Philby, o mestre dos espiões duplos, quando conselheiro chefe do MI6 era um espião russo. No entanto, durante 30 anos, ele determinou as "fontes seguras" para os EUA e para Inglaterra!

Se três pessoas te dizem a mesma coisa, ela não é necessariamente um facto, porquanto todas elas podem ter ouvido a mesma mentira. Três mentirosos não fazem um facto – fazem três pontos-fora.

Parece assim que será *muito* difícil estabelecer factos quando os jornais principais e os Serviços Secretos não o conseguem fazer.

Sim, é difícil saber a verdade.

Mas a partir do momento em que se começa a trabalhar com eles, é relativamente fácil localizar os pontos-fora.

Está-se à procura de pontos-fora. Quando são analisados e a situação é analisada por eles, se seguirmos os passos 1 a 7, acabamos por nos encontrar a olhar para a verdade.

É mesmo bastante mágico.

Se conhecermos mesmo bem o que são os 5 pontos-fora primários, eles saltar-nos-ão à vista em qualquer conjunto de dados.

O Óscar diz que tem uma vida de casado feliz. A sua esposa é habitualmente vista a chorar. É um ponto-fora – uma mentira.

Los Angeles informa que o escritório de Omaha está a ir muito bem. Ele não envia relatórios. O dado de LA não inclui que isto foi há seis meses atrás. Três pontos-fora, um pelos dados, um pela mentira, um por omissão de um dado.

Logo que nos familiarizamos completamente com os 5 pontos-fora primários, eles tornam-se muito óbvios.

"Vamos ter empadas para o jantar" e "Não temos farinha", mostra pelo menos fora de sequência!

É estranho que todos os "factos" de que reclamamos e que ridicularizamos, ou em relação aos quais resmungamos na vida, são todos um ou outro dos pontos-fora.

Quando os distinguimos pelo que são, então podemos realmente avaliar coisas. E os pontos positivos começam a ser vistos.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 17 DE MAIO DE 1970R
REVISTA A 16 DE SETEMBRO DE 1978

REMIMEOGRAFAR

N.º 6 DA SÉRIE DE DADOS

SISTEMAS DE DADOS

Há em uso corrente dois maus sistemas sobre dados.

O primeiro é a "fonte segura". Neste sistema um relatório é considerado verdadeiro ou factual apenas se a fonte for bem conceituada. Isto é uma espécie de sistema de autoridade. A maioria dos profissionais que trabalham com recolha de dados usam-no. Quem disse? Se a pessoa é considerada de confiança ou uma autoridade, os dados são considerados verdadeiros ou factuais. As fontes são classificadas de "A" a "D". "A" é a mais elevada, "D" a mais baixa. A fragilidade deste sistema é imediatamente aparente. Philby, com um cargo de elevada categoria nos Serviços Secretos britânicos, foi espião russo durante 30 anos. Quaisquer dados que ele dava ao Reino Unido ou aos EUA eram "verdadeiros" porque ele era uma "fonte segura". Ele mandou denunciar e matar todos os agentes ocidentais que estavam a ser enviados para as áreas comunistas. O Ocidente convenceu-se de que não se podia penetrar em áreas controladas pelos comunistas nem destruí-las, e parou de tentar! Philby era a autoridade máxima! Ele enganou a CIA e o MI6 durante anos!

Os psiquiatras são "autoridade" em relação à mente. No entanto, a loucura e a criminalidade crescem na vertical. Eles são *as* "fontes seguras" no que à mente diz respeito.

Preciso de dizer mais?

O outro sistema em uso é o relatório múltiplo. Se um relato é ouvido, partindo de várias áreas ou de várias pessoas é "verdade". O KGB russo tem um Departamento D que forja documentos e os planta em várias partes do mundo. São, portanto, "verdade".

Porta-vozes da propaganda localizados no mundo inteiro dizem à imprensa a mesma coisa em todas as ocasiões importantes. Isto, em círculos governamentais, torna-se "opinião pública", e por isso é "verdade" porque está publicada e vem de tantas áreas.

A mesma mentira pode ter sido ouvida por cinco informadores.

Vemos, portanto, que estes dois sistemas de avaliação são ambos próprios de quem tem miolos de galinha.

DOIS PROBLEMAS

Os dois problemas que as agências de recolha de informações têm são:

1. Avaliação de dados e

2. Como definir as áreas que devem investigar de perto.

Para o ponto 1) avaliação de dados, eles usam principalmente a fonte segura e o relatório múltiplo.

TODO O ARTIGO RECEBIDO QUE NÃO É DE "FONTE SEGURA" OU "MÚLTIPLO" VAI PARA O CESTO DOS PAPÉIS.

Eles deitam fora todos os pontos-fora e não os transmitem em relatório!

Os seus agentes são bem treinados para fazerem isto.

Quanto ao ponto 2), áreas a investigar, eles não conseguem localizar com precisão onde devem investigar ou mesmo o que investigar, porque não se servem dos seus pontos-fora.

Servindo-se dos pontos-fora e das análises de dados e de situação, eles saberiam para que lado olhar e para quê.

ERROS

Os erros de dados acima mencionados, são cometidos pelas maiores agências de recolha de dados do planeta – os "profissionais". Estes aconselham os respectivos governos!! E são os únicos conselheiros dos seus governos. Por aqui podemos ver quão perigosos são para os seus próprios países.

Naturalmente que eles têm agentes que possuem o que se designa por "faro". Estes, apesar de todos os sistemas, usam a lógica. Eles são tão poucos que o General Strong, conselheiro de Eisenhower em assuntos de Serviços Secretos, disse no seu livro que eles são tão raros que o melhor é ter uma organização vasta.

Estas agências estão atafulhadas de relatórios falsos e falsas avaliações.

Um acontecimento contemporâneo a este escrito, em que os EUA invadiram o Camboja, apresenta vários erros de dados e de situação. Acontece que o Quartel General do Vietcong utilizava computadores. Acontece ainda que o seu Quartel General foi arrasado. O Presidente dos EUA servia-se dos dados da CIA que, por lei, não incluem dados relacionadas com os EUA. Desta maneira, as informações sobre as quais o Presidente dos EUA actuava, estavam reduzidas em 50%! Evidentemente que só foi informado sobre o inimigo. Quando ordenou a invasão tudo correu mal para os EUA!

Um ponto-fora bastante grande (factos omitidos), não acham?

A razão por que estou a dar exemplos de serviços de espionagem é porque eles são os maiores "profissionais" do mundo em recolha de dados sobre humanos.

A recolha e utilização de dados para avaliar situações e guiar acções nacionais e a recolha de dados de uma dona de casa para fazer compras são baseadas nos mesmos princípios.

A Sra. Glutona, informada por uma "fonte segura", a Felismina Nunes, de que as coisas são mais baratas no Vendetudo, e informada por demasiada publicidade na TV de que deve comprar LIMPABEM, tem tendência a fazer isso mesmo. No entanto, o Vendemaisbarato é mesmo mais barato, e raspando sabão para roupa e fervendo-o ela pode obter 2.000$00 de LIMPABEM por cerca de 100$00.

Os erros na recolha de dados nacionais dão-nos guerra e impostos altos, e à Sra. Glutona dão um orçamento insolvente e refeições de pão e azeitonas durante toda a semana.

Por isso, em cima e em baixo, qualquer operação requer compreensão da avaliação de dados e da estimativa da situação.

Aqueles que a fizerem bem ganharão e os que a não fizerem, vão pelo ar embrulhados numa nuvem de poeira atómica ou de papéis de divórcio!

Lógica e ilogismo são a essência de sobreviver e de sucumbir.

Há quem deseje sobreviver.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 18 MAIO 1970

REMIMEOGRAFAR

N.º 7 DA SÉRIE DE DADOS

FAMILIARIDADE

Se não se está familiarizado, isto é, não se sabe como um cenário (área) deve ser, não se pode facilmente detectar pontos-fora (dados ilógicos) nele.

Isto é aquilo a que também se poderia chamar cenário ou situação IDEAL. Se não se conhece o cenário ou situação ideal, então não é provável que se observem nele pontos não ideais.

Enviemos um agricultor para o mar. Com vento a soprar moderadamente, vergas e botalós a ranger e a água a bater no casco, ele tem a certeza de que o barco está quase a afundar-se. Ele não está familiarizado nem com o som nem com o aspecto, e assim escapam-lhe quaisquer pontos-fora reais e pode considerar todos os pontos positivos como pontos-fora.

No entanto, num dia calmo e bonito, ele vê um cargueiro vir a 150 metros da borda em marcha a trás a toda a velocidade, e pensa que está tudo óptimo.

Um oficial experimentado tentaria desesperadamente evitar a colisão, o agricultor só pensaria que o oficial estava a ser malcriado. O agricultor, não tendo familiaridade nenhuma com o mar, e não tendo nenhum ideal quanto ao que seria corrente suave, raramente veria pontos-fora reais excepto se se afogasse. No entanto, um marinheiro experimentado, familiarizado com o cenário em todas as suas variações, vê um ponto-fora em todas os pequenos ilogismos.

Por outro lado, o marinheiro na herdade não seria de todo capaz de ver ferrugem no trigo e um portão aberto, e não veria nenhuns pontos-fora numa herdade que o agricultor sabia estar quase a falir.

A regra é:

UMA PESSOA TEM DE TER UM CENÁRIO IDEAL COM QUE COMPARAR O CENÁRIO EXISTENTE.

Se o staff não tem ideia de como deve funcionar uma org, então ele não vê pontos-fora óbvios.

Vêem-se exemplos disto quando um elemento de organização, experiente, em visita à org, tenta chamar a atenção para o que está fora a um staff verde (que não tem ideal nem familiaridade). O elemento verde da org, de má vontade, repara o que ele diz para reparar, mas deixa de o fazer mal o outro se vai embora. Faltando-lhe

familiaridade e um ideal de org perfeita, o membro verde do staff simplesmente não vê nada mal, e também não vê nada bem!

As próprias consequências disto são ilógicas. Vê-se um executivo sem treino aplicar acções severas a todos os que produzem e deixar os maus em paz. O seu ideal erróneo seria, digamos, uma org sossegada. Portanto, remove de posto todos os barulhentos ou exigentes. Ignora as estatísticas. Ignora as coisas que devia vigiar, simplesmente porque tem um ideal defeituoso e não tem familiaridade com o cenário adequado.

ERROS DE OBSERVAÇÃO

Quando o cenário não é familiar é preciso observar com muito cuidado para se tomar consciência das coisas. Já vimos turistas a fazer isto. No entanto, o residente antigo "vê" muito mais do que eles enquanto caminha em frente descendo a rua.

É fácil confundir a novidade com o "facto importante". "Estava um dia quente para o Inverno" é um facto útil apenas quando se vem a saber que na verdade tudo congelou nesse dia ou isso indicou qualquer outro ponto-fora.

A maioria dos erros de observação cometem-se porque se não se tem um ideal para o cenário ou não se está familiarizado com ele.

Há, no entanto, outras fontes de erro.

"Ser razoável" é o principal ofensor. As pessoas fazem dub-in de uma peça que falta numa sequência, por exemplo, em vez de verem que ela ESTÁ em falta. Imagina-se que existe um dado falso porque a sequência está errada ou tem um passo em falta.

É horrível observar a facilidade com que as pessoas aceitam o dub-in. Isto acontece porque uma sequência ilógica é desconfortável. Para aliviar o desconforto elas distorcem a sua própria observação, fazendo not-is do ponto-fora, e concluem outra coisa.

Lembro-me de uma vez ver um grupo Tammany Hall (um agrupamento político de Nova Iorque cujo símbolo é um tigre) parar em frente da jaula do tigre num jardim zoológico. A jaula estava vazia e ficaram muito desapontados. Eu estava lá e disse-lhes: "O tigre saiu para almoçar". Eles disseram aos que estavam no extremo exterior do grupo: "O tigre saiu para almoçar". Todos deram vivas, aceitaram a jaula vazia e continuaram o seu caminho muito felizes. Nenhum deles disse: "Almoço?". Ou "quem é você ?" Ou se riram da piada. Apesar de ser ao cair da tarde! Tive pena do governo de Nova Iorque!

OBSERVAÇÃO MINUCIOSA

Há certas condições necessárias para a observação minuciosa.

Primeiro, é um meio de PERCEPÇÃO, quer por comunicação remota através de várias linhas de comunicação, quer por observação, tacto, experimentação directas.

Segundo, é um IDEAL de como o cenário ou área deve ser.

Terceiro, é FAMILIARIDADE com a maneira como tais cenários são quando as coisas correm bem ou correm mal.

Quarto, é compreender os PONTOS POSITIVOS ou a rectidão quando presente.

Quinto, é conhecimento dos PONTOS-FORA (todos os 5 tipos) quando aparecem.

Sexto, é a capacidade rápida de ANALISAR DADOS.

Sétimo, é a capacidade de ANALISAR a SITUAÇÃO.

Oitavo, é a vontade de INSPECCIONAR mais de perto a área que tem situações incorrectas.

Depois tem de se ter o conhecimento e a imaginação necessários para MANEJAR.

Ao acima mencionado pode-se chamar CICLO DE OBSERVAÇÃO. Se se chamar MANEJAR ao número 9, ele seria o Ciclo de Controle.

Se se for treinado para conceber todas as variações de pontos-fora (ilogismos) e se examinar até conceber um ideal e se ganhar familiaridade com o cenário ou tipo de área, a capacidade para observar e manejar as coisas poderia será considerada quase sobrenatural.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 19 DE MAIO DE 1970

REMIMEOGRAFAR

N.º 8 DA SÉRIE DE DADOS

SANIDADE

Um observador tem que estar são para observar racionalmente.

Isto tem estado tão fora na sociedade que a própria designação "são" acabou por querer dizer "conservador" ou "cauteloso". Ou qualquer coisa com que se possa concordar. O psicólogo do século XIX decidiu que não podia definir "normal" e que não havia pessoas normais. O psiquiatra do século XIV é a "autoridade" do século XX em sanidade. No entanto, o exame dos dessa espécie mostra que eles são incapazes de a demonstrar (sanidade) na sua pessoa ou de a proporcionar, muito menos de a definir.

Os dicionários dizem que é "saúde, saúde do corpo e da mente; mentalmente bem equilibrado; racionalidade".

No entanto a sanidade é vital para uma observação precisa.

IDEIAS FIXAS

A "*idée fixe*" é a falha na sanidade.

Sempre que o próprio observador tem ideias fixas, ele tende a olhar para elas, não para a informação.

As pessoas com ideias preconcebidas sofrem principalmente de uma "*idée fixe*".

O que é estranho é que a *idée fixe* que elas pensam que têm, não é a que têm.

Um exemplo disto é o "cientista" social com uma teoria favorita. Tenho visto muitíssimos indivíduos destes a tentar impor uma teoria, como se ela fosse a última teoria do mundo e tão valiosa como um diamante de cinco quilos. Tais indivíduos rejeitam qualquer facto que não esteja de acordo com a teoria. Foi assim que a Psicologia do século XIX descarrilou. Tudo ideias fixas e nenhuns factos.

As ciências físicas do tempo de Hegel fizeram a mesma coisa. Não existia o oitavo planeta no sistema solar, mesmo depois de observado num telescópio, porque "sete é um número perfeito e por isso só pode haver sete planetas".

A História está cheia de idiotices – e de idiotas – com ideias fixas. Eles não são capazes de observar para além da ideia.

Uma ideia fixa é algo aceite sem inspecção e concordância pessoal. É o exemplo perfeito de "a autoridade é que sabe". É a "fonte segura". Um caso típico foi o relatório dos Serviços Secretos, aceite por toda a Marinha de Guerra dos EUA mesmo até ao dia 7 de Dezembro de 1941, data da destruição da armada dos EUA pelos aviões japoneses. O relatório anterior a Pearl Harbor, por inquestionáveis fontes seguras dizia: "Os japoneses não são capazes de voar – eles não têm sentido de equilíbrio". O relatório ignorava que os japoneses eram os maiores acrobatas do mundo! Tornou-se uma ideia fixa que provocou a rejeição de todos os outros relatórios.

Uma ideia fixa não é inspeccionada. Bloqueia a existência de qualquer observação contrária.

A maioria dos reaccionários (pessoas que resistem a todo o progresso ou acção) sofrem de ideias fixas que receberam de "autoridades", e que nenhuma experiência real altera.

Uma outra é a de que a infantaria britânica de casacos vermelhos nunca se abrigava. Foram necessárias duas ou três dúzias de guerras e baixas fantásticas para finalmente a deitar abaixo. Se uma única ideia fixa destruiu o Império Britânico, esta é uma candidata.

CENÁRIO NORMAL

A razão por que uma ideia fixa pode ficar tão arreigada e ser tão pouco notada, é ela parecer normal e razoável.

E alguém ou um monte de gente quer acreditar.

Desta maneira uma ideia fixa pode tornar-se um *ideal*. É provavelmente um ideal errado. Aviadores japoneses incapazes seriam um *desejo* para uma marinha de guerra. Seria maravilhoso! Era de esperar que os soldados de infantaria de casacos vermelhos fossem bravos e não recuassem.

Em ambos os casos o ideal era irracional.

Um ideal racional tem esta lei:

O PROPÓSITO DA ACTIVIDADE TEM DE FAZER PARTE DO IDEAL QUE SE TEM PARA ESSA ACTIVIDADE.

Uma marinha de guerra que tem como ideal que o inimigo não é capaz de voar, está a evitar estupidamente o seu próprio propósito, que é lutar.

A infantaria britânica tinha o propósito de ganhar guerras, não apenas de parecerem bravos.

Assim pode-se analisar se o ideal é racional perguntando simplesmente: "Qual é o propósito da actividade?" Se o ideal for um que favoreça o propósito, será classificado como racional.

Há *muitos* factores que contribuem para um cenário ideal. Se a maioria deles favorecer o propósito da actividade, pode dizer-se que é um ideal são.

Se um ideal, que não favorece de alguma maneira o propósito da actividade, é o ideal que está a ser enfatizado, então está-se em presença de uma ideia fixa e o melhor é inspeccioná-la.

Poder-se-á dizer que esta é uma visão utilitária das coisas muito dura. Mas não é. O artístico desempenha o seu papel em qualquer ideal. A moral tem a sua parte em qualquer ideal.

Um estúdio ideal para um artista tanto poderia ser muito bonito como muito feio desde que o ajudasse a produzir a sua arte. Se fosse muito bonito e, no entanto, prejudicasse as suas actividades artísticas, seria um cenário ideal muito louco.

Uma fábrica bonita que produzisse seria um ideal elevado. Mas a sua proximidade das matérias primas, transportes e alojamento dos trabalhadores são os factores mais importantes num ideal de uma fábrica. E a sua localização num país onde o governo criasse condições em que pudesse haver produção, poderá ser a parte preferencial de um "cenário ideal."

Temos de ver *para* que é a área antes de podermos dizer se é ou não é ideal.

E se a área é demasiado limitada para produzir ou demasiado dispendiosa para ser solvente, então não é um cenário racional.

ÂNSIA DE MELHORAR

Por vezes a ânsia de melhorar uma actividade é tal, que danifica ou destrói a actividade.

Se se está familiarizado com o tipo de actividade deve-se também compreender que há uma lei envolvida:

O FACTO DE UMA COISA ESTAR A FUNCIONAR E SER SOLVENTE PODE SOBREPOR-SE A VANTAGENS DE A MODIFICAR, NÃO TESTADAS.

Por outras palavras, um cenário *ideal* poderia ser muitíssimo diferente mas o cenário actual ESTÁ a funcionar.

Assim entra aqui o factor da MUDANÇA OBSESSIVA. A mudança pode destruir sem dó nem piedade.

Áreas inteiras de Londres, atafulhadas de lojas pequenas mas cheias de clientes, foram varridas para dar lugar a modernos estabelecimentos cromados, de rendas elevadas, que estão vazios de clientes.

Birmingham, onde se podia mandar fazer qualquer coisa, viu todas as suas pequenas lojas serem varridas e substituídas por novos edifícios enormes, e de rendas elevadas, numa altura em que andava tudo louco com o progresso.

Possivelmente os novos estabelecimentos e as novas lojas gigantescas correspondiam ao "ideal" de alguém, mas não se combinavam com um ambiente de trabalho real.

É esta diferença entre o cenário ideal e o cenário prático que leva à ruína muitas empresas antigas e civilizações.

Portanto, para ter um ideal, é desejável estar familiarizado com o que funciona.

É bastante possível imaginar um ideal de sucesso sem familiaridade alguma, MAS NÃO DEVE CONTER NENHUMA IDEIA FIXA.

É a ideia fixa que acaba com um ambiente vivo, prático e funcional.

Os reformadores utópicos estão sempre ocupados nisto. Numa fiada de barracas velhas eles vêem, não independência económica e uma vida de preguiça, mas P-O-B-R-E-Z-A. Por isso arquitectam um novo projecto de habitação social, disparam os impostos, põem muita gente sob controle total e causam o colapso da sociedade.

O reformador utópico está a impor a ideia fixa do século XIX, do Conde de Saint Simon – nivelar toda a economia ao homem mais pobre que nela houver. Por outras palavras, premiar apenas os que não produzem. É claro que todos se tornam escravos, mas que soa bem, soa.

Os jornalistas são provavelmente os piores observadores do mundo. Eles observam a partir da ideia fixa do editor ou do grupo de controle prevalecente. As histórias são-lhes dadas antes de saírem da redacção. No entanto as suas observações aconselham o público e os governos!

Os pontos-fora que se podem encontrar em qualquer jornal contemporâneo rotulam a maior parte das suas histórias como falsas sem que seja necessário passar do primeiro parágrafo.

No entanto, é com isto que se espera que o público mundial funcione.

Como é natural, isto deforma o cenário aproximando-o da loucura extrema. Isto entra em conflito com a lógica natural das populações e por isso o público pensa que o mundo está mais louco do que realmente está.

Em duas cidades a publicação de todos os jornais foi suspensa por um período alargado. Em ambas, o crime caiu para zero! E voltou de novo quando os jornais voltaram a ser publicados.

O cenário ideal do dia a dia do cidadão é muitíssimo diferente do cenário pintado num jornal.

A diferença entre as duas pode fazer-nos sentir muito esquisitos.

Assim, não deveria haver uma diferença demasiado grande entre o cenário ideal e o cenário representado. E também não uma grande diferença entre o cenário ideal e o real.

R (realidade) é constituída pela isness das coisas. Pode-se melhorar partindo desta isness, no sentido de criar um ideal e elevar R até ele. Isto é o *melhoramento* normal e é aceite como racional.

Pode-se também degradar R, permitindo que a representação (descrição) do cenário seja muito pior que o real. No trabalho de propaganda negra, tradicionalmente utilizada por muitos governos, este último truque da corrupção de R é o meio usado para fomentar a revolta interna e a guerra.

Quer a valorização, quer a desvalorização são pontos-fora quando relatados como *factos*. "Constituímos reservas de 1.000 libras esta semana" é um ponto-fora tão louco como "o governo ficou falido esta semana", quando nenhum deles é verdade.

Quando o relatório diz "deveríamos planificar uma maior receita", está a conduzir para um ideal mais alto e não é um ponto-fora, pois não está a representar nenhum facto, mas sim uma administração esperançosa e ambiciosa.

CINCO PONTOS

Quando nenhum dos pontos-fora está presente, continua *mesmo* a haver relatórios e o cenário está a funcionar e a atingir o seu propósito, teremos aquilo a que se pode chamar um cenário são.

Se todos os 5 pontos estivessem ausentes, e no entanto o cenário não estivesse a funcionar suficientemente bem para viver, isso seria um tal desvio do ideal que ele próprio (o cenário) seria um ponto-fora uma vez que a importância foi alterada. Aqui, o que está fora é toda a situação! A análise da situação seria visível instantaneamente.

Mas na prática, este último caso acontece apenas em teoria, não na prática. Uma situação em colapso é prevista pelos pontos-fora nos seus dados.

Os organismos e as organizações tendem a sobreviver.

Um declínio de sobrevivência é também assistido por pontos-fora.

SANIDADE É SOBREVIVÊNCIA

Qualquer coisa não só sobrevive melhor quando é sã, como também é verdade que o insano não sobrevive.

Assim, o potencial de sobrevivência pode ser avaliado, em considerável medida, pela ausência de pontos-fora.

Isto não quer dizer que homens sãos não possam ser mortos a tiro ou organizações sãs não possam ser destruídas. Quer apenas dizer que há muitíssimo menos hipóteses de serem mortos ou destruídos.

Enquanto homens e organizações estiverem ligados a homens e organizações insanos, coisas loucas podem acontecer inesperadamente, e de facto acontecem.

Mas usualmente tais coisas podem ser previstas pelos pontos-fora em outros.

Quando homens e organizações sãos existem num cenário alargado, que está abalado por irracionalidade, é preciso uma observação muito sagaz, bom domínio da Lógica e actuação rápida para permanecer com vida. Isto é conhecido como o "desafio do ambiente." *Pode* cair-se no exagero! Demasiado desafio pode esmagar.

A diferença entre uma coisa dessas acontecer a um homem ou organização racionais e aos insanos, seria que o próprio fracasso não passaria a ser uma ideia fixa.

Os 5 ilogismos primários, ou pontos-fora como lhes chamamos, são naturalmente a anatomia da insanidade.

Nas suas muitas variações a insanidade de qualquer cenário pode ser investigada e o seu núcleo localizado.

Localizando e em seguida inspeccionando de perto, tal ponto de insanidade pode depois ser manejado.

Quando se sabe o que a insanidade realmente é, pode-se então confrontá-la e manejá-la. Não se é levado à enorme generalidade de que "tudo é louco".

Detectando e eliminando pequenas áreas de insanidade, tendo o cuidado de não destruir as coisas sãs à volta delas, pode-se ir gradualmente melhorando qualquer situação até à sanidade e sobrevivência.

Vendo o que está insano num cenário e vendo porque é insano, encontra-se também, por comparação, o que é são.

Localizando e compreendendo os pontos-fora, encontra-se os pontos positivos de qualquer situação.

E isso muitas vezes é um grande alívio.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 23 DE MAIO DE 1970

REMIMEOGRAFAR

N.º 9 DA SÉRIE DE DADOS

ERROS

Muitos dos que começam a utilizar "ilogismos", que não se exercitaram com eles até os saberem de cor, escolhem erros em vez de pontos-fora.

Um erro pode mostrar outra coisa. Em si mesmo, é nada.

Um erro obscurece ou altera um dado.

Exemplo: Tendo pedido a uma pessoa que detectasse os pontos-fora num navio russo de cruzeiros para passageiros em férias num porto estrangeiro, as respostas foram: "A foice e o martelo estão virados de pernas para o ar", "A bandeira de cortesias não está a flutuar com a parte superior para cima". Estes não são pontos-fora. A foice e o martelo não estavam ao contrário, portanto *dizer* isso era um ponto-fora. O verdadeiro ponto-fora era navio de *cruzeiros para passageiros em férias*. Na Rússia não há uma classe ociosa. Era demasiado estar a dar cruzeiros aos condutores de tractores vencedores de concursos. Russo e navio de cruzeiros simplesmente não andam a par. Ou os relatórios da recusa da Rússia em permitir que os russos viajem são falsos, ou não era um navio de cruzeiros, mas era. Portanto é um ponto-fora. Um dado omitido. Dois dados contrários significa que um é falso. A investigação revelou que sim, era russo e que sim era um navio de cruzeiros. MAS ESTAVA ALUGADO A UMA COMPANHIA ITALIANA QUE VENDIA CRUZEIROS A ITALIANOS!

Mas isto leva a um novo ponto-fora. Como é que o paraíso dos trabalhadores constrói barcos enormes para prazeres capitalistas?

Se um Marciano qualquer estivesse a investigar o que está fora neste planeta, só este ponto-fora conduziria a outros.

Uma análise de situação aconselharia uma investigação à Rússia, onde abundam os pontos-fora, e o Marciano saberia muito sobre o que está mal neste planeta.

Ao fazer isso descobriria muitos pontos-fora relativos ao capitalismo, que o levariam a investigar o chamado Ocidente, e ele teria a "guerra fria" básica de comunismo contra capitalismo.

Isso levá-lo-ia a novos dados que os dois têm em comum (economia) e uma análise de dados da economia revelaria o grupo mais chanfrado deste planeta, a inteligência que tira vantagens dos dois campos.

E ele teria analisado o planeta.

Partindo do princípio de que ele sabia ou era capaz de traduzir línguas, talvez lhe levasse uma semana, começando por um navio de cruzeiros russo, a localizar o ponto mau do planeta.

Ora, se ele *invertesse* a sua investigação e utilizasse os PONTOS POSITIVOS, chegaria a uma análise de situação sobre que grupo seria suficientemente forte para manejar o ponto baixo e, possivelmente identificar por investigação o que podia fazer cair o ponto mau.

Se ele apenas utilizasse "erros", não chegaria a lugar nenhum.

O ideal a partir do qual ele teria de trabalhar seria um planeta em paz, onde os indivíduos pudessem tratar das suas vidas e ser felizes, sem a ameaça de detenção ou destruição imediatas. Seria um ideal muito simples, pois seria baseado apenas na forma como as populações e culturas planetárias sobrevivem, e isso está já exposto numa regra anterior desta série.

Peçam a alguém que olhe para uma mesa usada para refeições no fim de uma refeição e indique os pontos-fora. Normalmente a pessoa apontará um prato sujo ou migalhas ou um cinzeiro por despejar. Isto não são pontos-fora. Quando as pessoas acabam de comer é natural que haja pratos sujos, migalhas e cinzeiros cheios. Se não houvesse nada disto, poderia haver vários pontos-fora a apontar. O *fim* de uma refeição com mesa e todos os pratos limpos seria uma sequência inversa. *Isso* seria um ponto-fora. É evidente que a *refeição* foi omitida e isso seria um ponto-fora e tanto! É óbvio que não foi servida nenhuma refeição e portanto há uma falsidade. Assim, aqui temos três pontos negativos!

O melhor é conhecer a fundo o que são pontos-fora. Isto faz-se, em primeiro lugar, inventando exemplos, depois examinando um conjunto de dados e depois examinando vários cenários.

Verificar-se-á que os pontos-fora são realmente poucos, salvo se a actividade for muito irracional.

Em contrapartida, podem-se encontrar erros simples em quantidades industriais em qualquer cenário.

Os jogos de crianças incluem muitas vezes: "O que é que está errado nesta imagem?" Usualmente são apenas erros como um sinal rodoviário de cabeça para baixo. Mas se tivéssemos um coelho *castanho* no *Inverno* mantendo um *homem* por terra com as patas dianteiras, com a legenda "Guarda-sóis japoneses atacam _____ " teríamos alguns pontos-fora reais.

Muitas pessoas tentariam compreender isto e fornecer *novos* pontos-fora (sendo razoáveis). Um professor culto poderia apontar simbolismo. Algumas rir-se-iam disso. Algumas ficariam mal dispostas. E a razão por que qualquer pessoa *faria* alguma coisa relativamente ao assunto está no facto de ser como que doloroso confrontar o irracional e assim, em vez de verem a "isness" de ilogismos, fazem um esforço para o tornar lógico ou deitam-no fora.

A razão por que as palavras mal-entendidas e os erros tipográficos não eram considerados barreira ao estudo, está no facto de que as pessoas as convertiam ou faziam "not-is" delas. Na prática, uma palavra que não é compreendida representa

um dado omitido. Razoabilidade ou não-confronto entram em acção e a pessoa põe o livro de parte.

Os erros também não contam nos pontos positivos.

Que uma fábrica tem alguns erros não é um indicador real. Uma fábrica tem pontos positivos na proporção em que atinge o seu ideal e preenche o seu propósito. Pode nem sequer ser um ponto-fora o facto de alguma da sua maquinaria necessitar de reparação. Se a maquinaria geral estiver em boas condições durante um número de anos suficiente para pagar o valor da sua substituição, há um ponto positivo.

As pessoas que aplicam ao cenário ideais fixos ou errados estão apenas a apontar erros dos seus próprios ideais, não dos daquele cenário!

Um reformador que teve uma mãe holandesa rigorosa, olha para um aldeamento de índios primitivos e vê crianças a brincar na lama e adultos a passear-se nus. Ele obriga-os a viver limpos e tira-lhes o sol, obrigando-os a vestir-se – eles perdem as imunidades que lhes são necessárias para viver, e morrem. Ele não se apercebeu do ponto positivo que era estes Índios terem sobrevivido centenas de anos numa área que mataria um homem branco num ano!

Assim, os erros são usualmente uma comparação com os ideais pessoais. Os pontos-fora comparam-se com o ideal em relação a um cenário particular.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 23 DE JUNHO DE 1970

REMIMEOGRAFAR

N.º 10 DA SÉRIE DE DADOS

O CENÁRIO AUSENTE

Os maiores "dados omitidos" seriam o cenário todo.

Uma pessoa que não sabe como o cenário deve ser, pode, consequentemente, não ver a maioria dos pontos-fora nele existentes.

Um exemplo disto é a nova redacção contínua do Código Internacional (sinalização entre navios por meio de bandeiras) por alguma "convenção" composta por empregados de escritório que nunca foram ao mar. Não conhecendo o cenário, o Código Internacional de Sinais contém agora "Como vão os teus rins?" mas nada sobre barcos salva-vidas.

A educação universitária ficou bastante desacreditada na Europa até que se exigiu aos estudantes que trabalhassem em áreas de prática efectiva como parte dos seus estudos. Educados bem longe da realidade, os estudantes não tinham "cenário". Assim, não relacionavam os dados que tinham com uma actividade efectiva. Chegou mesmo a haver uma época em que o "homem prático" ou o "engenheiro prático" era olhado com desdém. Foi nessa época que a cultura actual começou a afundar-se.

Por outro lado, uma das mais antigas actividades existentes é a indústria vinícola em Portugal. Quase não tem formação teórica. É cenário total. Todas as suas funções são aprendidas através de anos de aprendizagem. É muito constante e muito bem sucedida.

Uma boa combinação seria teoria e prática em equilíbrio. Isto dá-nos dados *e* actividade. Mas pode ser melhorada realçando também o cenário ideal.

CORPOS DE DADOS

Os dados classificam-se em conexões similares e localizações similares.

Um conjunto de dados está associado pelo assunto a que é aplicável ou pela área geográfica a que pertence.

Um conjunto de dados também pode ser agrupado, em relação a tempo, como um período histórico.

O ilogismo ocorre quando um ou mais dados estão deslocados num conjunto de dados que não é o seu.

Um exemplo seria: "A poluição em Los Angeles estava cada vez pior e por isso multámos Nova Iorque". É bastante óbvio que é uma deslocação.

"Os automóveis deixaram de estar em uso. A guerra bacteriológica tinha feito sentir os seus efeitos".

"Lamento minha senhora, mas não pode viajar em primeira classe com passaporte de terceira classe".

A resposta humanóide a tais disparates é ser *razoável*. Inventa-se um novo dado falso e inclui-se no conjunto de dados para explicar porque é que esse dado está incluído. (A razoabilidade é também muitas vezes inserida como explicação de outros pontos-fora).

No caso da poluição, poderia ser imaginar-se que as exportações e importações de Nova Iorque estavam a provocar a poluição em Los Angeles.

No caso dos carros, poderia imaginar-se que a guerra bacteriológica tinha eliminado todas as pessoas.

No caso do comboio, podia-se inserir que nesse país se usavam os passaportes em vez de bilhetes de viagem.

O cérebro esforça-se por classificar correctamente os dados nas suas próprias áreas, e é muito rejeitador ou imaginativo quando o não consegue fazer.

Os testes de inteligência, acidentalmente, usam isto muitas vezes.

Mas, não obstante, continua a ser verdade que pode ocorrer um ponto-fora quando um dado pertencente a uma área de dados, localização ou data, é inserido noutra área à qual não pertence.

Para algumas pessoas a Álgebra é difícil de aprender porque os NÚMEROS são invadidos por LETRAS. 2x X = 10. Naturalmente, X é 5. Mas uma parte da mente do novo estudante diz que letras são letras e são para construir palavras.

A reacção de rejeição dos povos primitivos aos estranhos é uma reacção mental a um conjunto de indivíduos, neste caso, sendo invadidos por uma pessoa que não pertence à tribo.

Se o cenário for completamente desconhecido, não se sabe que dados lhe dizem respeito. Assim, o resultado é um sentimento de confusão. Pode-se mandar recrutas buscar varetas vermelhas para as espingardas e mandar aprendizes de pintor arranjar latas de pigmento negro-de-fumo azul celeste.

O sentido de humor é, em parte, uma capacidade para localizar pontos-fora que deveriam ser rejeitados num conjunto de dados. Realmente o sentido de humor baseia-se quer na rejeição quer no absurdo de pontos-fora de todos os tipos.

As pessoas razoáveis aceitam coisas fora do lugar com uma tranquilidade espantosa, imaginando pontos de união ou presumindo que não conhecem o cenário ideal. Uma pessoa razoável aceitaria um porco numa sala de visitas, imaginando que havia uma boa razão para isso. E deixaria o porco na sala de visitas e faria uma revisão ao seu *próprio* cenário ideal!

Os porcos, no entanto, pertencem a um conjunto de dados que inclui celeiros, capoeiras, quintas, animais. E as salas de visita pertencem a um conjunto de dados que inclui chávenas de chá, ornamentos, conversa e humanos.

É possível que o Professor Wundt, que em 1879 "descobriu" que os humanos eram animais, tivesse visto demasiados porcos em salas de visita! E tenha baseado o todo da "Psicologia" numa confusão de conjuntos de dados!

O assassínio num hospital, como é feito pela Psiquiatria, seria uma confusão de conjuntos de *acções*. As acções pertencem aos seus próprios conjuntos de dados.

Uma pessoa *conduz* um carro, *monta* um cavalo. Uma pessoa não monta um carro, mas pode conduzir um cavalo. Mas a *acção*, os movimentos necessários para conduzir um cavalo são muito diferentes dos movimentos usados para conduzir um carro. Trata-se de uma falha da linguagem chamada "homónimo". Uma palavra significa duas coisas diferentes. A língua japonesa é uma língua fácil, excepto no que diz respeito ao uso da mesma palavra para várias coisas diferentes. É comum dois japoneses, ao falarem, terem de desenhar, um ao outro, caracteres chineses (o japonês é escrito com caracteres chineses) para esclarecerem o que querem dizer. Eles estão numa luta constante para manter corpos de dados desligados uns dos outros.

"1234 Vermelho 789 P 987 Verde 432 Maçã", como afirmação, provavelmente manteria os decifradores de códigos da CIA totalmente ocupados durante semanas, pois eles *saberiam* que era código. A mesma afirmação manteria um treinador de futebol totalmente ocupado, pois ele *saberia* que isto era uma estratégia de equipa. Um matemático *saberia* que isto se encaixava em qualquer outra actividade que não a sua. Dificilmente alguém classificaria isto como uma série de símbolos sem o mínimo significado.

Temos assim uma compulsão inversa – tentar enquadrar qualquer dado encontrado em *algum* conjunto de dados.

A mente funciona na direcção da Lógica, particularmente em classes de coisas.

A manipulação sensata de dados inclui naturalmente a localização de um dado, terminal, artigo, acção, reunidos num conjunto de dados em que se não enquadra. E também a descoberta de que não é de modo nenhum obrigatório que um dado pertença a algum lado.

Faz parte das capacidades mentais inserir dados similares num tipo de acção, artigo, ou dados. Peças de automóveis, regras de trânsito, comunicações são, cada uma delas, um *conjunto* de dados onde se podem enquadrar informações similares.

Quando uma pessoa tem alguma ideia do cenário em causa, ela deve ser capaz de separar em grupos similares os dados nele existentes.

O organigrama de uma org é um exemplo disso. As secções são classes amplas de acção ou de artigos onde se podem inserir dados correlacionados. Os departamentos são conjuntos mais amplo de dados, acções ou artigos correlacionados. As divisões são ainda mais amplas, mas ainda continuam a incluir grupos de dados correlacionados. A org no seu todo é uma classe muito ampla de dados, determinada em parte pelo tipo de produto que é produzido.

Se uma pessoa tivesse dificuldade em relacionar os dados com o conjunto de dados adequado (se ela não soubesse ou fosse "razoável"), teria muitíssima dificuldade em deslocar-se numa org, encaminhar comunicados, obter coisas ou desempenhar o seu próprio hat.

As ordens são uma classe ampla de dados. As ordens provenientes de fontes adequadas são um conjunto de dados mais restrito. Se a pessoa não reconhecer a diferença, ela executará ordens de quem quer que seja. E isso vai embrulhá-la completamente.

Conheci em tempos um carpinteiro que era tão amável e tão incapaz de classificar ordens que construía pequenos objectos, armários, prateleiras, para qualquer membro do pessoal que lho pedisse, e desperdiçou todo o tempo, materiais e ordens do patrão para que construísse uma casa! Os materiais e dinheiro para a casa e o tempo e salário do carpinteiro era tudo gasto sem nenhum resultado visível! Ele não só era incapaz de relacionar as ordens com as suas próprias classes, mas também não era capaz de relacionar os materiais e planos com uma casa!

Na maior parte dos projectos que falham, verificar-se-á que no processo há alguém não é capaz de relacionar dados ou acções com as suas próprias classes. Acompanhando isto vão outros ilogismos.

Portanto, a capacidade de localizar ilogismos num cenário conhecido pode ser directamente relacionada com a eficiência e até com o sucesso e a sobrevivência.

Um interruptor destinado a uma casa, mas colocado no sistema eléctrico de um avião, desliga-se a 10.000 metros de altitude devido ao metal impróprio para suportar o frio, e lá se vai o avião. Uma peça de uma classe de peças é erradamente incluída noutra classe de peças.

Assim, há um DADO INCORRECTAMENTE INCLUÍDO que acompanha o DADO OMITIDO como ponto-fora.

Isto ocorre mais vulgarmente quando na mente falta o cenário, em si mesmo, e a primeira coisa que é necessária para classificar dados (cenário) não está lá.

Um exemplo disto é o armazenamento de máquinas fotográficas por alguém que não tem ideia alguma sobre *tipos* de máquinas fotográficas. Em vez de colocar numa única caixa todas as pequenas peças de uma certa câmara de grande formato, a pessoa inevitavelmente mistura os guarda-sóis das lentes de *todas* as máquinas fotográficas numa só caixa rotulando-a de "guarda-sóis". Para montar ou utilizar a câmara de grande formato passa-se horas a fio a tentar encontrar as suas partes em caixas cuidadosamente rotuladas de "tampa traseira de máquina fotográfica", "lentes", "tripés", etc.

Aqui, quando falta o cenário de "como é uma câmara de grande formato" e "como funciona", obtém-se uma identificação mais próxima dos dados do que a existente. Guarda-sóis são guarda-sóis. Tripés são tripés. Desta maneira ocorre um sistema de classificação errado por desconhecimento do cenário.

Um viajante incapaz de distinguir uma farda de outra, "resolve" o problema classificando todas as fardas como fardas de "bagageiros". Entrega a sua mala a um capitão da polícia arrogante, e é assim que passa as férias. Na prisão.

A falta de cenário leva a uma identificação demasiado próxima de uma coisa com outra. Isto pode também excluir uma pequena peça vital fazendo uma desassociação.

Um tenente do exército recentemente chamado para o serviço militar, passa mesmo ao lado de um espião inimigo vestido como um dos seus próprios soldados. Logo atrás dele, um sargento experiente atira determinadamente o espião para a cadeia com toda a segurança, porque ele "não usava o 'bivaque' da mesma forma que usamos nos Fuzileiros!"

O tempo altera a classificação dos dados. Em 1920 quem estivesse perto de um porto de mar com uma máquina fotográfica era espião. Em 1960 quem não tivesse consigo uma máquina fotográfica não podia ser turista e por isso era vigiado!

Portanto o cenário para um período cultural não é o cenário para outro.

Assim, uma classe de dados para uma época determinada pertence de forma alargada ou restrita a si mesma. Incluir nela um dado, ou incluir nela um dado de outro tempo, ou excluir dela um dado, ou forçar um dado a ter uma classe pode, em qualquer combinação, produzir uma situação ilógica.

Algum conhecimento do próprio cenário é vital para fazer o agrupamento ou revisão lógicos e precisos dos dados.

Assim, o cenário, conhecimento de, é o "dado omitido" básico.

Naturalmente, o remédio é obter mais dados sobre: de que deve consistir o cenário, em si mesmo. Quando falta o *cenário* é preciso estudar o que se supõe que deve constituir o *cenário*, mas não mais dados ao acaso sobre ele.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 30 DE JUNHO DE 1970

REMIMEOGRAFAR

N.º 11 DA SÉRIE DE DADOS

A SITUAÇÃO

O significado mais difícil de compreender é, provavelmente, a definição de "SITUAÇÃO."

Pode-se dizer de várias maneiras: "Isolar a situação real" ou "Imaginar qual é a situação" e chegar aos resultados mais extraordinários.

Um comunicado, para alguns, é uma situação. Para outros a situação é um pequeno erro.

No entanto, se se deseja conhecer e aplicar dados e lógica, é necessário saber exactamente o que, *nesta* série sobre Lógica, se pretende dizer com SITUAÇÃO.

O inglês tem vários significados para essa palavra (*situação*). No dicionário é um "lugar", um "estado ou condição dos assuntos", "combinação de circunstâncias muito importante", "choque de emoções ou personalidades" ou "um emprego". Fica-se com a sensação de que as pessoas andam às apalpadelas a ver se encontram um significado que sabem que tem de estar lá.

Para os nossos propósitos, o melhor é darmos nós uma definição *exacta* do que se pretende dizer com SITUAÇÃO. Se vamos fazer uma análise de situação fazendo uma análise de dados, então O QUE é uma *situação*?

Podemos, então, para os *nossos* propósitos em Lógica, dar uma definição específica da palavra SITUAÇÃO.

UMA SITUAÇÃO É UM DESVIO IMPORTANTE DO CENÁRIO IDEAL.

Isto quer dizer uma CIRCUNSTÂNCIA ou ESTADO DE COISAS grande e significativo, ou perigoso ou potencialmente daninho, que significa que houve afastamento do CENÁRIO IDEAL e que este não existe em pleno nessa área.

O CENÁRIO IDEAL

Uma pessoa tem que imaginar ou saber o que seria o cenário ideal para uma organização, departamento, estrato social ou actividade, para descobrir que existe nele uma falha de grande extensão.

Para darmos um exemplo um pouco exagerado, tomemos uma cidade em que ninguém vive.

Teria de se imaginar o que seria o cenário ideal de uma cidade. Qualquer cidade. Seria um lugar onde pessoas viveriam, trabalhariam, comeriam, dormiriam, sobreviveriam. Poderia ser bonita, histórica, bem desenhada ou atraente devido ao seu aspecto antigo. Cada uma destas qualidades iria possivelmente acrescentar propósito ou colorido à cidade.

MAS esta cidade em causa NÃO tem pessoas a viver nela.

Isto é um desvio do cenário ideal para cidades.

Assim, A SITUAÇÃO seria NÃO HÁ GENTE A VIVER NESTA "CIDADE".

A análise de dados, anotando os pontos fora, levar-nos-ia a isto.

18 HORAS – Ausência de fumos nas chaminés. (item omitido)

21 HORAS – Ausência de luzes. (item omitido)

Madrugada – Ausência de cães. (terminais omitidos)

Cartaz de eleições de 1910 (tempo errado)

Isto seria o suficiente. Perceberíamos então que existia uma SITUAÇÃO, porque a análise de dados também é feita em comparação com o cenário ideal.

Ficaríamos a saber o suficiente para examinarmos mais de perto.

Ausência de pessoas! Essa é *a* SITUAÇÃO.

MANEJO

Assim, se se fosse responsável por esta área, saber-se-ia agora o que manejar.

Como manejar depende de: a) a necessidade, b) *disponibilidade de recursos*, e c) *aptidão*.

É óbvio que se ela devia ter gente e se é necessária uma cidade ali, teríamos de ter uma ideia brilhante, ou uma dúzia, e por fim fazer com que as pessoas vivessem lá. A rapidez com que isso pode ser feito depende dos recursos disponíveis – os que lá há e os que a pessoa tem (mesmo recursos tão escassos como uma voz, papel, caneta, linhas de comunicação).

A aptidão pessoal de ter ideias e trabalhar e as aptidões das pessoas são um factor de grande importância no *manejo*.

Mas no que respeita *à* SITUAÇÃO, ela existe quer seja manejada quer não.

COMO ENCONTRAR UMA SITUAÇÃO

Quando somos chamados a verificar se HÁ uma situação (como inspector, funcionário público, soldado, gato ou rei, seja o que for), podemos seguir estes passos e chegar ao fim, sempre, com aquilo que é a situação:

1. Observar.

2. Anotar as coisas estranhas de qualquer tipo ou nenhum.
3. Determinar o que seria o cenário ideal para o que é observado.
4. Contar os pontos-fora agora visíveis.
5. Seguindo os pontos-fora, observar mais detalhadamente.
6. Determinar ainda com maior simplicidade o que seria o cenário ideal.
7. A *situação* será O MAIOR DE TODOS OS DESVIOS DO CENÁRIO IDEAL.

MANEJO

À medida que se caminha na direcção da MAIOR DE TODAS AS SITUAÇÕES – aposta-se em grande escala, quando se trata de *manejar* acontece que o contrário é verdadeiro – vai-se com pézinhos de lã!

Raramente se consegue resolver tudo de uma assentada. (É claro que isso também acontece).

Mas só porque a SITUAÇÃO é grande, não significa que a solução também tenha de o ser.

As soluções funcionam em escalas de gradiente. Mais e mais a pouco e pouco.

Quando realmente se vê uma SITUAÇÃO, ela é por vezes tão ampla e tão desagradável que nos podemos sentir incapazes.

A *necessidade* de manejar vem em primeiro lugar.

Os recursos disponíveis vêm a seguir.

A aptidão vem em terceiro.

Avaliados estes, e arranjando uma ideia funcional muito brilhante (com frequência muito simples), pode-se começar.

Uma actividade pode estar tão longe do cenário ideal, que as pessoas nela envolvidas estão simplesmente em confusão. Fazem toda a espécie de coisas irrelevantes, esquisitas, e muitas vezes prejudicam mais a actividade.

Seguindo os passos 1 – 7 dados acima ter-se-á compreendido a SITUAÇÃO. Depois será possível fazer os pontos a), b) e c).

Isso começa a fazer com que as coisas se endireitem.

Desta maneira, a maioria das situações podem ser tanto definidas como manejadas.

INTERFERÊNCIA

Muitas pessoas, muitas vezes com muita autoridade, ficam atoladas em situações. Elas não sabem que estão metidas numa coisa que pode ser definida, isolada ou relatada.

Elas batem doidamente em coisas de nada e umas nas outras, e simplesmente atolam-se cada vez mais.

Civilizações inteiras, uniformemente, extinguem-se exactamente desta maneira.

Também isso acontece a organizações, actividades importantes e indivíduos.

Pode-se fazer o manejo exactamente como se mencionou acima, se se praticar até poder realmente aplicar o processo à vida.

O único perigo está em que a situação pode estar tão longe de qualquer cenário ideal, que outros, com ideias fixas e loucura, podem resistir abertamente às soluções mais correctas e sensatas.

Mas isso faz parte da situação, não é verdade?

A análise de dados é feita para permitir uma mais directa observação exactamente da área certa. Pode-se depois definir A SITUAÇÃO exacta.

Ser capaz de fazer isto é um pedaço de liberdade.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 5 DE JULHO DE 1970

REMIMEOGRAFAR

N.º 12 DA SÉRIE DE DADOS

COMO ENCONTRAR E DEFINIR UM CENÁRIO IDEAL

Para se detectar, manejar ou remediar situações tem de se ser capaz de compreender e resolver certas coisas.

Estas são a definição do próprio cenário ideal, a detecção de qualquer desvio dele, sem erros nem conjecturas, a descoberta do PORQUÊ da ocorrência do desvio e planeamento de um meio para a regressar ao cenário ideal.

Para se poder resolver uma situação de forma plena, tem de se encontrar a *verdadeira* razão do PORQUÊ do desvio do cenário ideal.

"O que é que foi mudado?" ou "O que mudou?" é a mesma pergunta.

Que a "mudança" é a raiz dos desvios vem de uma série de experiências que fiz com plantas. (O tipo de experiências feito pretendia estudar o comportamento e reacção da vida celular para ver se era um *tipo* de vida diferente – não é. As mesmas experiências foram repetidas mais tarde, em várias universidades, e foram assunto que fez correr muita tinta, por todo o mundo).

Ao preparar condições de crescimento, verifiquei que as plantas em várias ocasiões decaíam muito e subitamente. Em todos os casos fui capaz de encontrar a última MUDANÇA importante que tinha ocorrido, e corrigi-a. As mudanças feitas em temperatura, quantidade de água, humidade, ventilação, afectavam grandemente as plantas em termos de murcharem, diminuição da velocidade de crescimento, aumento da quantidade de parasitas, etc.

Quando A mudança era isolada e a condição voltava a ser a que existira durante o período saudável anterior, ocorria uma recuperação.

Isto pode parecer óbvio à primeira vista. No entanto, na prática real, não era fácil de fazer.

Os registos feitos pelos jardineiros omitiam dados vitais, alteravam-lhes a importância ou esqueciam-se de mencionar o tempo em que ocorreu, etc. Um jardineiro podia tentar encobrir-se ou a um colega. Ele tinha tendência a mostrar que estava certo e introduzia na análise mentiras ou garantias que eram mentira.

Um novo jardineiro parecia afectar grandemente as plantas e poder-se-ia construir uma teoria da influência da personalidade – até se descobrir que, não estando treinado no procedimento usado, ele registava ainda mais pontos-fora do que o usual.

Em tais circunstâncias, naturalmente, treinar-se-ia o jardineiro. MAS isso não localizava o QUE tinha sido mudado. E era preciso localizar isso para que as plantas recuperassem. De qualquer modo as condições de funcionamento eram condições extremas de crescimento forçado e era muito aparente uma falha nas tarefas. As exigências às quais se estava a responder eram: milho americano de estufa com 5,30 m, a partir de sementes que habitualmente dão hastes com 1,70 m, e 43 tomates por planta quando o habitual eram 5. Assim, qualquer mudança era imediatamente visível.

O factor da mudança, em si, era também um ponto vital. Uma descoberta foi que a vida se dá melhor numa constância próxima do óptimo – isto quer dizer que a mudança apenas pela mudança é usualmente nociva à vida das plantas.

O facto de isolar a mudança ambiental como única causa nociva foi uma descoberta.

O ter de se isolar A mudança para conseguir a recuperação total foi outra descoberta.

A mudança em si não era má, mas nestas séries experimentais foram criadas condições óptimas e as mudanças benéficas já tinham sido feitas e com resultados notáveis. Desta maneira estava-se a observar a mudança a partir do óptimo.

Isto seria a mesma coisa que “desvios do cenário ideal”.

A acção foi sempre:

1. Observar o declínio.
2. Localizar a mudança exacta que tinha sido feita.
3. Inverter A mudança.
4. Aconteceria um retorno ao cenário quase ideal se entretanto se estivesse a manter o cenário ideal.

O CENÁRIO IDEAL

Há dois cenários:

A. O cenário ideal.

B. O cenário existente.

Estes, naturalmente, podem estar muito distantes.

Como é que se sabe qual é o cenário ideal?

À primeira vista seria *muito* difícil para uma pessoa não especialista conhecer o cenário ideal.

Durante anos certas pessoas “autoritárias” no campo da cura mental lutaram por meio de mentiras e grande astúcia para ocultar o facto de o cenário ideal da cura mental poder ser conhecido por qualquer pessoa. Os daquela espécie aprisionaram,

torturaram e mataram seres humanos com a desculpa de eles próprios serem os únicos especialistas. “Leva 12 anos fazer um psiquiatra”. “É precisa o saber de um especialista para matar um doente”.

O cenário existente que estes “especialistas” criaram foi um matadouro para hospitais de doentes mentais e as estatísticas de loucura e crime a subir na vertical.

Lutaram como loucos para ocultar o cenário ideal e contrataram e coagiram exércitos de agentes, “repórteres”, “oficiais” e quejandos para esmagarem quem quer que procurasse apresentar o cenário ideal ou maneiras de a ele chegar. Era, na verdade, um mundo enlouquecido com a própria polícia e governos enganados por estes “especialistas”.

Porém, qualquer cidadão conheceria o cenário ideal, se não tivesse sido tão atemorizado pela propaganda feita pelo cenário existente.

Batendo constantemente na tecla da “naturalidade” do cenário existente constituído por loucura, crime, tortura, captura e assassínio, estes “especialistas” loucos PUSERAM O CENÁRIO IDEAL TÃO LONGE DO ALCANCE, QUE ELE PARECIA INACREDITÁVEL. A situação era de tal modo má, que quem quer que propusesse o cenário ideal, era energicamente contrariado!

O cenário ideal, no entanto, é tão fácil de descrever que qualquer cidadão poderia tê-lo descrito em qualquer momento. E muitas vezes acreditado que ele estava a ocorrer!

O cenário ideal de um hospício seria pessoas a restabelecerem-se numa atmosfera calma, tendo recuperado qualquer aptidão que tivessem tido, emergindo competentes e confiantes.

O cenário ideal na sociedade seria, provavelmente, um ambiente seguro onde se pudesse singrar na vida com alegria.

É claro que a tecnologia da mente era os dados que faltavam. Mas os especialistas responsáveis por esse sector da vida pagaram bom dinheiro a gangsters para impedir o desenvolvimento de qualquer tecnologia desse tipo – assunto integralmente documentado.

A brecha entre o cenário ideal e o cenário existente pode ser muito grande, e em qualquer diligência existem elementos que tendem a impedir que essa brecha entre os dois feche totalmente.

No entanto, com abordagem por gradiente, com perícia e determinação, isso pode ser feito.

DESVIO

A consciência mental de que alguma coisa está mal num cenário é o ponto em que se pode começar a regressar ao cenário ideal.

Sem esta consciência por parte de um GRUPO, o indivíduo pode ser grandemente impedido de manejar a situação.

Os processos mentais da pessoa que procura melhorar as coisas no sentido do cenário ideal ou revertê-las para o cenário ideal, devem incluir aqueles que também fazem parte do cenário.

Ver alguma coisa errada e não procurar corrigi-la degenera em mera crítica e natter. Isto é o mais longe que muitas pessoas vão. Que alguma coisa, real ou imaginada, está mal no cenário não é estado de espírito raro. Desconhecendo o que se pretende ou está a ser feito, as limitações de recursos ou a magnitude e complexidade da oposição, o crítico teórico pode ser terrivelmente irrealista. Por causa disso ele tende a ser suprimido, particularmente pelos reaccionários (que tentam manter tudo como está sem se importarem com mais nada).

Por isso, a contínua batalha da vida infelizmente trava-se entre o crítico e o reaccionário. Como isto muitas vezes rebenta em destruição sem sentido, é possível ver-se que pode haver alguma coisa mal em ambos.

O crítico maldizente, inactivo, está especialmente em falta em três pontos:

A. Ele não está a fazer nada pelo assunto.

B. Ele não está a conceber ou a divulgar um cenário ideal real.

C. Ele não está a fornecer nenhuma abordagem gradual para se chegar realmente ao cenário ideal.

O reaccionário, naturalmente, resiste simplesmente a qualquer mudança, não importa quem esteja a sofrer com isso, desde que ele possa manter as posições ou os bens que possa ter.

É claro que o revolucionário habitualmente:

1. Está a fazer alguma coisa pelo assunto, nem que seja violenta.

2. Ele está a conceber e divulgar a sua versão do cenário ideal. E

3. Está a planear e a usar alguns meios para produzir o seu próprio cenário ideal.

A História e o "progresso" parecem ser o revolucionário a construir a sua versão de progresso sobre os cadáveres dos reaccionários.

E embora possa ser história e "progresso", habitualmente o ciclo é intensamente destrutivo e acaba sem alcançar um cenário ideal e também destruindo o cenário existente.

O mundo antigo está coberto de ruínas pelas quais se pode vaguear em rêverie filosófica e contemplativa. Estas tentativas de construir e manter um cenário ideal deixaram certamente suficiente cantaria escavacada por aí fora.

Portanto, não é realmente suficiente fazer natter e é bastante exagerado atirar mudanças violentas à cabeça de todos e cada um, incluindo as dos objectores.

A revolução violenta ocorre quando o cenário ideal real não foi devidamente expresso e quando exclui partes significativas do grupo.

Não serve de nada ter uma revolução se o produto final vier a ser um desvio MAIOR do cenário ideal.

O disparate pastoral de Jean Jacques Rousseau estava quase tão distante do cenário ideal quanto se podia estar, e esse e outros esforços, também amplamente distantes, produziram a Revolução Francesa.

A Revolução Russa de 1917 já tinha sido precedida pela revolta democrática de Kerensky. Mas fracassou porque a Rússia, sendo a Rússia, estava cerca de século e meio atrasada.

Também a Revolução Francesa chegou tarde.

E em ambos os casos quem as devia dirigir não as dirigiu. As hierarquias inferiores derrubaram o comando.

Estas e outras convulsões humanas sem conta, marcam as páginas esvoaçantes da História, e a História continuará a ser escrita de modo semelhante, vez após vez, até à eternidade, a não ser que no cenário entre algum senso e lógica.

A revolta é apenas uma expressão de desvios do cenário ideal da sociedade há demasiado tempo por corrigir.

Normalmente os remendos que se aplicam à ordem social em crescimento são demasiado fracos, e improvisados demasiado à pressa para evitar que o tecido cultural se esfrangalhe.

Combates de rua e infantaria irada são o oposto directo do cenário político ideal.

O que era necessário num caso destes era a consciência do desvio do cenário ideal, a descoberta do PORQUÊ da ocorrência do desvio e um programa gradual, real e determinado, para que o cenário voltasse a estar mais perto do cenário ideal.

Os elementos de artes mecânicas aperfeiçoadas e o progresso nas humanidades podem ser utilizados para efectuar a recuperação. Em qualquer caso (o que o reaccionário com os seus "bons velhos tempos" não consegue compreender) as culturas mudam mesmo e essas mudanças fazem parte de qualquer novo cenário ideal. Por isso, não se consegue o regresso ao cenário ideal fazendo andar para trás os ponteiros do relógio. Deve-se ser suficientemente inteligente para incluir melhoramentos em qualquer cenário ideal *nova*.

CENÁRIO IDEAL E PROPÓSITO

Vamos examinar este conceito de cenário ideal e ver que não é uma coisa muito complexa. Não se tem de ser um grande especialista para ver o que seria um cenário ideal.

As partes complexas do todo podem não fazer o todo, mas elas não são realmente vitais para conceber o cenário ideal de qualquer actividade, seja ela tão pequena como uma família ou tão grande como um planeta.

O conceito, na sua totalidade, do cenário ideal de qualquer actividade é de facto uma definição clara do seu PROPÓSITO.

Tudo o que se tem a fazer é perguntar: "Qual é o propósito disto?" e ser-se-á capaz de desenvolver o cenário ideal do "isto".

Para dar um exemplo prosaico, tomemos uma sapataria. O seu propósito é realmente vender ou fornecer sapatos às pessoas. O cenário ideal é quase tão simples como "Esta actividade vende ou fornece sapatos às pessoas."

Ora, não importa quão complexo possa ser o negócio ou a parte económica da venda de sapatos, continua a ser verdade que este é quase o cenário ideal.

Só um factor está agora em falta: TEMPO.

O cenário ideal completo da sapataria é então: "Esta actividade pretende fornecer sapatos às pessoas por (x tempo)". Pode ser sempre, durante a vida do seu proprietário, enquanto o dono permanecer na cidade ou enquanto durar a feira do estado.

Agora podemos ver os desvios do cenário ideal desta sapataria.

É preciso definir de forma suficientemente correcta o propósito de uma actividade e o tempo que deve durar antes de se poder fazer a descrição do cenário ideal.

A partir daqui pode-se elaborar as complexidades que compõem a actividade de modo a começar por estabelecê-la, incluindo a velocidade do gradiente (tamanho de armazém de sapatos e a que velocidade) e também como localizar o *facto* do desvio do cenário ideal.

Este processo também funcionaria em relação a qualquer parte da sapataria se o cenário ideal principal também não fosse violado. A secção de criança, a caixa, o empregado do armazém têm também os seus sub-cenários ideais. E os desvios dos *seus* cenários ideais podem ser notados.

Não importa o que é a actividade, grande ou pequena, romântica ou banal, chega-se ao seu cenário e sub-cenários ideais da mesma maneira.

MÉTODOS DE TOMADA DE CONSCIÊNCIA

As estatísticas são a única medida segura para qualquer produção, serviço ou actividade.

No momento em que se entra em qualquer dependência de opinião, entra-se em areia movediça e *veremos tarde demais,* a falha fatal em restaurar alguma coisa.

Se parece invulgar que se possa atribuir estatística à produção seja do que for, ver-se-á que até um guarda, que à primeira vista parece não produzir nada a não ser proporcionar apenas segurança, está na verdade a produzir minutos, horas, semanas, anos de TEMPO contínuo de produção.

Provavelmente o exercício que exige mais cuidado não é conceber o cenário ideal mas sim calcular a sua estatística de produção. Porque aqui, as estatísticas da actividade e da sub-actividade têm de ser atribuídas muito correctamente para medir com exactidão o cenário ideal de qualquer actividade, ou então a própria estatística provocará um desvio!

Da mesma forma que tem de ser correcto o propósito do qual o cenário ideal é retirado, assim também a estatística tem de ser tanto mais ponderadamente correcta.

Por exemplo, se se atribuir ao cenário ideal da sapataria a estatística total das suas receitas, então três coisas podem acontecer:

1. Pode deixar de fornecer às pessoas sapatos que as persuadam a voltarem para comprar mais.

2. Pode vender sapatos sem lucro suficiente para cobrir as despesas gerais e deixar de existir.

3. Pode ter um comportamento de mais interesse pela caixa do que pelo cliente e perder o negócio.

Provavelmente a sua estatística é "percentagem de cidadãos da área calçados lucrativamente por esta sapataria".

Calculando o tempo que leva a gastar um par de sapatos médio, qualquer ex-cliente seria retirado da estatística depois de passado esse período de tempo a contar da compra do último par.

Considerando números de recenseamento bastante precisos e realisticamente actualizados, essa estatística contaria provavelmente a história do cenário ideal, a qual tem o seu elemento de continuidade.

A fixação só no fazer dinheiro pode desviar do cenário. Deixar de fazer dinheiro provocaria certamente um desvio da sapataria.

Um batalhão de comandos teria um exame do seu cenário e estatística ideais tão sério como a sapataria! E resultaria uma actividade muitíssimo eficiente se fosse elaborada na totalidade. Ter-se-ia realmente de elaborar, talvez melhor do que os generais que pensam que o fizeram, o propósito real de um batalhão de comandos (que provavelmente é: "dispersar os preparativos inimigos por meio de acções inesperadas e envolver demasiado pessoal inimigo em vigias dispendiosas). A estatística poderia ser algo como "os nossos soldados individuais libertos de oponentes" e/ou "ausência de baixas devido à interrupção dos preparativos do inimigo".

Realmente o batalhão de comandos estaria a "produzir". O resultado seria aumento efectivo de homens em armas no seu próprio lado.

PORQUÊ

Conhecendo, pois, o cenário ideal e a sua estatística, mantendo a estatística, pode-se notar, sem "razoabilidade", relatos de outrém ou alguma propaganda de quinta coluna, um desvio imediato do cenário ideal.

É preciso lembrar que a mudança violenta só se torna aparentemente vital quando o desvio do cenário ideal é detectado *demasiado tarde*.

Opiniões, relatórios, sujeitos a pontos-fora como quase sempre estão, raramente nos comunicam mais do que os preconceitos de outros, os seus esforços para encobrir ou as suas falhas de observação.

No momento em que um desvio é observado (porque a estatística cai), pode-se rapidamente começar a ver quando, e assim chegar ao PORQUÊ.

Quando se tem o PORQUÊ do desvio pode-se começar a manejá-lo.

A estatística, protegida de relatórios falsos e verificada, é uma declaração clara, não tão sujeita a pontos-fora como os outros tipos de declaração.

Actividades inteiras têm sido esmagadas por não terem estatística do sucesso e aceitarem a opinião de que há problemas e, inversamente, terem uma estatística que indica desastre e uma opinião divulgada de "grande sucesso". Esta última é provavelmente a mais frequente.

Não é possível detectar o PORQUÊ do desvio suficientemente cedo para remediar, a não ser que se pegue no dado disponível de mais confiança – que é o dado que mais facilmente se mantém livre de pontos-fora – e que é a estatística.

Nem sequer se sabe que há um Porquê se não tiver havido um desvio. E o desvio pode ser muito difícil de localizar sem estatística.

Vi um grupo que produzia como louco, que ia muitíssimo bem, mas que não tinha estatística, tornar-se alvo de pontos-fora desenfreados e mesmo de desdém dentro do próprio grupo.

Se a uma actividade falta um cenário ideal e uma estatística correcta para ela, ela não tem um dado estável com que repelir opiniões e pontos-fora. Nessa medida o grupo como que enlouquece.

A sanidade de um grupo depende, pois, de um cenário ideal, sub-cenários ideais correctos e estatísticas em conformidade.

Um dos grupos mais calmos e seguros que existem tinha má reputação junto dos grupos semelhantes, porque não tinha ou não tornou conhecido o seu cenário ideal e não tinha ou não divulgou a sua estatística.

E durante bastante tempo teve vida difícil por causa disso, e no entanto trabalhava exaustiva mas dedicadamente.

Planeta, nação, grupos sociais, empresas, todas os seus componentes e o indivíduo têm o seu cenário ideal e a sua estatística, os seus desvios e sucessos e fracassos. E nenhum deles fica de fora destes dados.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 6 DE JULHO DE 1970

REMIMEOGRAFAR

N.º 13 DA SÉRIE DE DADOS

IRRACIONALIDADE

Toda e qualquer irracionalidade está relacionada com desvios do cenário ideal.

Portanto os pontos-fora indicam desvios.

Tem então de se concluir que a racionalidade está relacionada com um cenário ideal.

Estes três pressupostos devem ser estudados, observados e totalmente compreendidos.

São pressupostos muito audazes à primeira vista, pois, se forem verdadeiros, teremos então não só a definição de sanidade numa organização ou indivíduo, como também de neurose e psicose. Também se vê que as organizações, grupos sociais, companhias ou qualquer actividade de terceira dinâmica (o impulso para a sobrevivência como grupo) podem ser neuróticos ou psicóticos.

Concluir-se-ia portanto que a tecnologia de cenário ideal, cenário existente, desvios, pontos-fora e estatísticas conteria ou indicaria os meios para estabelecer grupos ou indivíduos sãos, para medir a sua sanidade relativa ou para restabelecer neles a sanidade relativa.

O TORMENTO DO HOMEM

O Homem tem sido atormentado pela irracionalidade do comportamento individual e de grupo desde que o Homem é Homem.

O cenário existente das actividades do Homem está tão imerso em desvios e pontos-fora que, à primeira inspecção, pareceria que não existe manejo possível para a situação.

A maioria das pessoas aceitou as condições existentes como “inevitáveis” e passou à frente dizendo: “é a vida”.

Esta é, claro, uma atitude típica de quem está esmagado.

E é verdade que o desvio de qualquer ideal está de tal forma distante, que obscurece qualquer sentimento de realidade acerca da possibilidade de concretizar um cenário ideal, mesmo numa área limitada.

Existem filosofias para "provar" que o caos é necessário para oferecer desafio. É o mesmo que dizer "Alegra-te por seres louco" (tal como os psicólogos do século XIX *de facto* diziam). Ou "O sofrimento refina a pessoa", que os dramaturgos do princípio do século XX tão ingenuamente usavam nos seus enredos.

Uma ordem religiosa inteira pregou a necessidade de aceitar o Homem como ele é.

Portanto, o Homem está atormentado pelo derrotismo, tem-lhe faltado tecnologia e, civilização após civilização, tem sucumbido, quer numa explosão de fogo e guerra, quer na lenta erosão da angústia desgastante.

A maior parte dos homens, tal como foi dito, vivem vidas de um desespero calado.

Não temos que sobreviver a várias guerras para saber que o Homem e os seus líderes são algo menos que racionais.

Todos os conquistadores, à ponta da espada, exploraram a aparente incapacidade do Homem de evitar a mortandade entre iguais, e nenhum conquistador ou exército parece ter notado que as guerras só raramente mudam fronteiras por mais pessoas que tenham sido mortas. A Europa, durante séculos, distinguiu-se no desenvolvimento de jardins de mármore e notavelmente não conseguiu estabelecer absolutamente nenhum cenário político duradouro.

Em outros lugares, os líderes de governos, que deviam pelo menos ter o dever parcial de preservar os seus cidadãos, há já alguns séculos que se sentaram a ouvir extasiados os conselhos de loucos. Os líderes dos Estados Unidos ultimamente habituaram-se a agir sob a orientação de muitas comissões civis de saúde mental, cada uma das quais contém pelo menos um membro de uma organização directamente ligada à Rússia! O país mais interessado em fomentar a perturbação civil nos Estados Unidos! Um antigo chefe da CIA uma vez saiu-se com esta piada: "E se houvesse um agente da KGB russa dentro da CIA?" O estremecimento de horror que atravessou os políticos americanos foi interessante de se ver. No entanto, cada novo empregado da CIA era "examinado" antes de ser contratado por membros de duas organizações ligadas à Rússia! A Associação de Psicologia "Americana" e a Associação Psiquiátrica "Americana" são dirigidas pela Federação Mundial da Saúde Mental fundada por Brock Chisholm, companheiro de Alger Hiss e Whittaker Chambers, os famosos traidores comunistas dos Estados Unidos. E o governo dos Estados Unidos paga à Federação Mundial para realizar congressos a que assistem delegados do KGB russo. E toda a informação secreta dada ao presidente sobre o Vietname, onde os EUA estavam a "combater o comunismo", passava pelas mãos de um homem cujos pais são ambos comunistas nascidos na Rússia. E as informações secretas do Departamento de Defesa americano, no que respeita à mesma guerra, eram chefiados e "coordenados" por outro funcionário ligado a comunistas.

Com tantos pontos-fora a aparecer no seu cenário de assistência social e dos serviços secretos, o governo dos EUA parece ser algo menos do que inteligente quando pergunta: "Que tumultos?" "Porquê drogas?" "Porquê derrotas?"

As estatísticas do cenário social e da assistência social dos EUA, sob o domínio da Federação Mundial da Saúde Mental, são gráficos que sobem na vertical em termos de insanidade, crime e tumultos. É tão mau que a Rússia nunca terá que travar uma guerra nuclear. O cenário económico, político e social americano deteriorar-se-á

e está a deteriorar-se tão rapidamente que os Estados Unidos terão perdido qualquer desejo de lutar ou qualquer poder económico e social para resistir à Rússia.

(Caso tenham dúvidas quanto à veracidade da informação dada anteriormente, está tudo documentado).

Apresentei este cenário existente para podermos ver os pontos-fora. O estado deteriorado da segurança pública dos Estados Unidos é bem conhecido. As somas fantásticas que ela gasta são bem conhecidas.

Dei pontos-fora visíveis.

Uma vista de olhos às estatísticas da Psiquiatria e da Psicologia (as quais são todas negativas) indicariam a qualquer pessoa sã que elas devem estar a fazer outra coisa qualquer, visto que receberam todo o dinheiro, poder político e autoridade alguma vez necessários para manejar o cenário. Mas as coisas *pioraram*! Assim, examinando o cenário em busca de pontos-fora, descobrimo-los directamente ligados ao inimigo N.º 1 dos Estados Unidos. Os dados delas são impressionantes no que diz respeito a pontos-fora. Pagas para servir os EUA, a sua literatura discute principalmente a abolição de fronteiras e a Constituição.

O funcionário do governo americano, tão submerso na tagarelice e confusão de conversa dupla, informação secreta falsa e relatórios de situação falsos, aparentemente não é capaz de ver nenhuma solução. E enche os seus traidores de dinheiro e financia a sua ávida destruição do país.

No entanto os pontos-fora são tantos e tão visíveis, que até mesmo o cidadão os vê, enquanto o funcionário do governo permanece aparentemente insensível e inactivo.

Muito bem, o Homem pode afundar-se e realmente afunda-se na sua própria irracionalidade. E as suas civilizações erguem-se e caem.

O tormento principal do Homem é a irracionalidade. Ele não caiu nas garras de um "desejo de morte", nem está a ter um caso com a destruição. Tem-lhe simplesmente faltado um caminho de saída ou a tecnologia para o colocar nesse caminho.

RESOLVER O CENÁRIO

Tudo o que os Estados Unidos teriam que fazer é contar os pontos-fora, olhar para as estatísticas, abandonar o seu ardente caso com a Psiquiatria russa, conceber o cenário ideal de uma América produtiva, recanalizar os dinheiros do fundo de desemprego para obras públicas decentes, para dar emprego às pessoas e melhorar a produtividade per capita, acabar com fundos para outros países e guerras, dar o dinheiro para aumentar o valor dos recursos americanos e, mesmo agora, os Estados Unidos endireitar-se-iam. A produção nacional recuperaria terreno perdido à destrutiva inflação, o dinheiro recuperaria o seu valor e estar-se-ia mais perto de um cenário ideal nacional. Mesmo o círculo industrial militar estaria feliz a fazer bulldozers em vez de tanques, e a juventude teria um futuro à vista em vez de uma sepultura feita no estrangeiro. O mais engraçado disto é que, até o Congresso dos EUA votaria a favor de tal programa já que a sua própria estatística actual é de quanto dinheiro federal conseguem levar para os seus próprios estados.

Os únicos que resistiriam são aqueles que estão a causar os pontos-fora acima mencionados e que, consciente ou inconscientemente, servem outros senhores além dos Estados Unidos. E afinal isso, ao fim ao cabo, é um simples problema de segurança.

Eu coloquei o exemplo numa perspectiva ampla apenas para mostrar que os passos para manejar os desvios são os mesmos para todas as situações grandes ou enormes.

Quando feito desta forma, pelos passos mencionados na Série de Dados, as grandes situações, bem como as pequenas, podem também ser analisadas.

Os recursos disponíveis e tudo isso desempenham um papel quanto a pôr a solução em prática. Mas o custo, em tempo e acção, do esforço original para introduzir o ciclo de reversão para um cenário ideal nem sequer se aproxima do custo de *permitir que o desvio continue*.

A coisa mais FÁCIL de fazer em todas as situações é determinar o cenário ideal, inspeccionar o cenário existente em busca de pontos-fora, determinar estatísticas que *deveriam* existir, descobrir o PORQUÊ do desvio, programar uma solução gradual para retornar ao cenário ideal, estabelecer os seus aspectos práticos e executá-los.

DESORIENTAÇÃO

Perde-se a direcção na mesma medida em que não se consegue determinar o cenário ideal.

É tão fácil sair-se com um "cenário ideal" que não é o cenário ideal, que é possível começar com uma falsa premissa.

Como se tenta trabalhar com um "cenário ideal" incorrecto para a actividade, podemos fracassar e ficar cada vez mais desencorajados, sem reconhecer que já estamos a trabalhar com um dado omitido — o *verdadeiro* cenário ideal para essa actividade.

Esta é uma razão importante pela qual nos podemos desorientar ao manejar uma situação.

Também ao tentar encontrar um PORQUÊ do desvio, a pessoa pode recusar-se a admitir que algo que ela mesma fez foi a razão do desvio – ou a razão por que o cenário ideal nunca teve lugar. É preciso muito carácter para reconhecer os próprios erros; é muito mais fácil encontrá-los num vizinho. Desta forma pode-se escolher o PORQUÊ errado, por esta e por outras razões.

Não examinar o cenário, a razoabilidade, que causa cegueira ao óbvio, os erros de discernimento e as razões defensivas para não o admitir, todos impedem uma análise adequada.

O cenário existente pode não estar à vista da pessoa porque ela realmente não olha para ela ou porque não tem nenhum cenário ideal correcto para ele (cenário existente).

Muitos preferem culpar ou justificar em vez de serem honestos. Outros preferem criticar em vez de trabalhar.

Mas tudo isto resume-se a pontos-fora na própria inspecção.

Contudo, persistindo, chegar-se-á às respostas correctas no que diz respeito a qualquer cenário.

CONSTRUIR DO CENÁRIO IDEAL

Supor que se pode instantaneamente deparar com um cenário ideal para qualquer actividade sem exame adicional, é estar muito apegado aos próprios preconceitos.

Existe no entanto um teste para saber se temos o cenário ideal ou não.

Podemos representá-lo sob a forma de estatística?

É estranho mas inevitável, visto vivermos no universo físico onde há tanto o tempo como a associação de seres com seres e com o universo físico, e do universo físico com ele mesmo, que exista um factor de produção-consumo em todo o viver.

Parece existir uma proporção entre produção e consumo, e estabelecê-la resolveria provavelmente esse estranho assunto, a economia, bem como a assistência social e outras coisas.

Parece ser fatal consumir sem produzir. Várias observações sociais ensinam-nos isto.

É evidente que não se pode, ao nível do universo físico, produzir sem consumir. E parece ser destrutivo produzir apenas e consumir de menos. Aparentemente pode-se produzir muito mais do que se consome, mas não se pode consumir muito mais do que se produz.

Isto parece aplicar-se aos grupos.

Alguns sonhadores que fumam haxixe por um cachimbo de irrealidade acreditam que se pode realmente ser feliz produzindo nada e consumindo tudo. O ideal idílico de um paraíso onde ninguém produz foi tentado.

Ao entrevistar secretárias de Nova Iorque descobri que a maioria tinha o cenário ideal pessoal de se "casarem com um milionário". Além de não haver assim tantos milionários, o sonho de luxo ocioso para sempre estava tão longe de qualquer cenário ideal possível, que estava activamente a arruinar as suas vidas e a dar às suas companhias masculinas do momento uma vida de crítica infernal. Uma delas, tendo casado com um rapaz que ia a caminho de se tornar rapidamente milionário, estava tão insatisfeita por ele ainda não o ser, que arruinou a vida dele e a dela.

Em resumo, soa bem, mas tendo conhecido algumas que *realmente* casaram com milionários, posso atestar que eles ou estavam sem produzir e a fracassar como seres, ou estavam a trabalhar até à exaustão.

Estes sonhos de não produzir, tal como o tocar harpa no céu, levam no mínimo a um aborrecimento suicida. No entanto, os anúncios da Madison Avenue (a indústria

publicitária americana) levam a crer que todos nós devemos possuir todos os tipos de tecido, madeira e metal só para estarmos vivos.

Uma civilização inteira pode entrar em colapso, fracassar redondamente, com base em propaganda sobre não produzir e um consumir total. O suor que escorre do "paraíso de um trabalhador" rivalizaria com o Mississipi!

Existe um certo tipo de proporção equilibrada e favorece aparentemente, para bem do orgulho, da vida e da felicidade, maior produção de *algo* do que consumo. Quando fica demasiado desequilibrada em termos de *valores*, algo parece acontecer.

É estranho que a infelicidade e o tumulto na sociedade actual surjam ao mesmo tempo que a teoria económica Keynesiana de criar procura. É uma teoria tola e recentemente começou a ser abandonada. Mas permaneceu em voga quarenta anos ou mais, se bem me lembro. Produziu a "era do fundo de desemprego" do psiquiatra e a escravatura total do contribuinte!

Portanto, qualquer que seja a sua economia, o cenário ideal *tem* aparentemente que ter uma estatística, ou tudo acaba por desabar, quer por falta de continuidade no tempo, por desinteresse, quer por simples falta de abastecimento.

Possivelmente a morte é, ou pode ser em parte, o cessar da produção interessada.

Estando nas lonas, um ser vivo sonha com algum tempo livre. Dêem-lhe demasiado, e ele começa a ansiar por acção e começará a produzir e, se for impedido de o fazer, terá tendência a entrar em colapso. A perda de trabalho deprime as pessoas de modo muito desproporcionado, e é aí que se encontra muitas vezes a origem dos declínios subsequentes.

As actividades destrutivas trazem consigo a sua própria auto-destruição. A origem do estado dos veteranos depois das guerras nem sempre é encontrada em ferimentos ou privação. Os actos destrutivos marcam um homem.

Parte disto é explicado pela ausência de produção.

CENÁRIO IDEAL E ESTATÍSTICA

Quaisquer que sejam os factos e regras económicas sobre a produção e o cenário ideal, parece acontecer, o que é suficiente pelo menos para os nossos propósitos, que esta regra se aplica:

O CENÁRIO IDEAL EXPRESSO CORRECTAMENTE, TERÁ UMA ESTATÍSTICA DE PRODUÇÃO.

A maneira de definir "produção" aqui não é necessariamente quantidade de coisas feitas numa linha de montagem. Essa é fácil.

Não é apenas pares de sapatos. A produção pode ser definida como o seu controle ou salvaguarda, o seu planeamento ou projecto, muitas, muitas, muitas coisas.

Uma estatística é uma coisa numérica positiva e pode ser calculada de forma precisa e colocada em gráfico numa coisa de duas dimensões.

Para testar a correcção de um cenário ideal, deve-se ser capaz de lhe atribuir uma estatística correcta.

Se não se consegue conceber uma estatística para ele, então provavelmente é um cenário ideal incorrectamente expresso e sofrerá de desvios.

Estatísticas incorrectas atribuídas ao cenário ideal destruí-lo-ão. Um cenário ideal mal concebido fará descarrilar a actividade rapidamente.

Para compreender algo é necessário ter um dado de magnitude comparável. Para compreender a lógica é preciso ser-se capaz de estabelecer o que é a falta de lógica. Tem-se então duas coisas para comparar.

O cenário ideal pode ser comparado com um cenário existente. Esta é uma forma de estabelecer o cenário ideal. Mas ambos necessitam de um factor para os manter em realidade.

Para testar a exactidão do cenário ideal é preciso ser-se capaz de formular a sua estatística.

Fazer o teste da exposição do cenário ideal, para o manter real e não fantasioso e inatingível, consiste em conceber uma estatística para ele.

Pode-se andar para a frente e para trás entre a estatística e o cenário ideal exposto, ajustando um e depois o outro, até que se obtém uma estatística alcançável que realmente meça a validade do cenário ideal exposto.

Uma estatística é uma realidade firme, um ponto estável, que deve medir qualquer desvio do cenário ideal.

Ao estabelecer uma estatística tem que se adivinhar de antemão todas as tentativas possíveis para a falsificar (prever os possíveis pontos-fora que possam ocorrer ao reuni-la) e tem que se ver se o facto de seguir a estatística desviaria alguém do cenário ideal.

Por isso regressemos à loja de sapatos.

Expressão experimental do cenário ideal: fazer lucro.

Estatística experimental: pares de sapatos vendidos.

Agora se tentássemos encaixar essas duas, teríamos uma catástrofe imediata. O potencial desvio seria imediato.

Vendemos sapatos sem lucro para elevar a estatística, não fazemos lucro. Tentamos apenas fazer lucro, vendemos sapatos baratos a alto custo e os nossos clientes não voltam e não fazemos lucro.

Por isso nenhuma delas serve.

Ocorreria um desvio, na verdade ele já existe no cenário ideal, que foi mal concebido, e na estatística.

Cenário ideal experimental: os sapateiros têm direito aos sapatos que fazem.

Estatística experimental: número de sapatos que os sapateiros fazem.

Isso é de loucos!

Cenário ideal experimental: todos os cidadãos providos de sapatos.

Estatística experimental: número de sapatos dados.

Bem, isso é loucura para uma *loja* de sapatos em qualquer estrutura económica. Os cidadãos decerto não teriam sapatos assim que a loja de sapatos estivesse vazia, pois se tudo é *dado*, quem criaria gado para as peles ou pregaria os pregos nas solas, a não ser que tivesse uma arma apontada a si, então que paraíso dos trabalhadores é este? Um estado de escravatura com certeza. Portanto, esse não é o cenário ideal para uma loja de sapatos, por mais "ideal" que pareça a uma "pessoa bem-intencionada". Demasiado "fantasista". Já que de qualquer forma não haveria sapatos para dar.

Cenário ideal experimental: sapatos para qualquer trabalhador que tenha cupões.

Estatística experimental: número de cupões coligidos.

Bem, talvez. Numa sociedade qualquer. Mas a loja de sapatos pode conseguir sapatos pelos cupões? Talvez, se existir suficiente polícia económica.

Mas então teria que ser uma loja de sapatos com monopólio e a qualidade não seria um factor.

Por isso teria que ser um depósito de abastecimento do exército ou um monopólio do estado. Se não fosse necessário nenhum incentivo funcionaria. Com certeza que seria mau para os calos, mas funcionaria minimamente. De forma bastante insegura, no entanto.

Mas esta é uma *loja* de sapatos onde as pessoas compram.

Cenário ideal experimental: prover os trabalhadores de bons sapatos que podem ser substituídos pelos fornecedores.

Estatística experimental: . . .??? Número de sapatos dos fornecedores entregues aos trabalhadores. . . Trabalhadores felizes. . . ??? Quantidade de controle que pode ser exercido sobre os fornecedores. . . ??? Ah. Número de sapatos fornecidos a trabalhadores bem-calçados.

Está bem, esse é um depósito de abastecimento do exército. Agora o que é uma *loja* de sapatos?

E provavelmente obtemos o que obtivemos num exemplo anterior:

Cenário ideal: prover as pessoas de sapatos e continuar no negócio durante toda a vida do proprietário.

Estatística: percentagem de cidadãos da área lucrativamente calçados por esta loja.

Mas mesmo com isto teria que se jogar para a frente e para trás. E se esta loja de sapatos estivesse num estado socialista ambos poderiam requerer correcções. E se ela estivesse numa estância de Verão apinhada de turistas que fossem também

principalmente estrangeiros, o cenário ideal e a estatística sofreriam um desvio imediato e a loja fracassaria; ficaria em maus lençóis financeiramente se o cenário ideal não estivesse correctamente expresso e a estatística não fosse real. O tipo de turista influiria.

Talvez o estado tenha imposto exigências de controle da moeda aos donos das lojas de sapatos e os obrigue a obter moeda estrangeira, ou então nada de stock novo!

Assim poderíamos ter:

Cenário ideal: criar procura de calçado feito neste país, que seja uma novidade.

Estatística: pares de sapatos comprados por estrangeiros para oferecer.

Isso mudaria com certeza toda a atmosfera da loja!

Portanto joga-se com o cenário ideal e com a estatística.

Talvez não se possa encontrar qualquer cenário ideal para a actividade nem estatística de alguma importância para ninguém. Pode ser que essa actividade seja totalmente inútil mesmo para a própria pessoa como passatempo. Embora isto abra a porta ao cinismo ou à forma preguiçosa de não fazer nada a respeito de nada, poderia simplesmente acontecer. Mesmo um "jornalista" que não escreva nada pode ter um cenário ideal e uma estatística. Mas mesmo assim teria que ser de facto real. Como:

Cenário ideal: não ser detectado como espião e ao mesmo tempo ser aceite como "jornalista".

Estatística: dinheiro recebido por relatórios entregues ao meu governo sem serem detectados.

Para o caso de isso parecer irreal como cenário, o pessoal da revista *Tempo* recentemente levou a cabo um protesto em massa contra o uso das credenciais da *Tempo* para espionagem governamental. "Ninguém vai falar mais connosco," lamentou-se o pessoal desse porta-voz da moribunda Federação Mundial de Saúde Mental.

Portanto, qualquer coisa pode ter um cenário ideal, até mesmo um estado policial.

O ideal*ismo* nada tem que ver com isso.

VIÁVEL

A palavra "viável" significa capaz de viver, capaz de viver num clima ou atmosfera particular.

A vida ao longo de um período de tempo requer VIABILIDADE, ou capacidade de sobreviver.

Qualquer organismo, grupo ou parte de um grupo tem que ter um potencial de sobrevivência. Tem que ser viável – capaz de suportar a vida.

Isto é valido para qualquer cenário ideal. A estatística mede directamente o potencial relativo de sobrevivência do organismo ou da sua parte.

Isto diz-nos o simples facto de que a vida contém o propósito essencial de viver, não importa quantos filósofos ou generais insensatos possam decretar algo diferente.

A população planetária agora não é totalmente viável, dado que existem armas capazes de transformar o planeta numa bola de bilhar ao capricho de algum louco.

A sobrevivência potencial do todo é, obviamente, uma influência e limitação para as suas partes.

Os homens que vivem "apenas para si mesmos" não vivem.

Um organismo ou grupo pode viver uma vida perigosa por arriscar a sua sobrevivência. Mas a sua própria ineficácia é uma ameaça maior do que os seus inimigos se ele não conhecer nem ajustar o seu cenário ideal.

Uma companhia militar, cujo cenário ideal é, segundo os cartazes, só gabar-se no bar com uma rapariga em cada braço, e que depois constata o facto de o cenário real ser o policiamento militar com bastões à porta de todos os bares, e uma vida bastante curta sob as ordens de um governo sadicamente desinteressado e inexperiente, depara-se com um desvio imediatamente visível.

O governo acreditava que tais cartazes eram necessários para obter recrutas, e não se deu conta de que um cenário ideal apresentado com verdade e um esforço para promover a sobrevivência aos comandantes teria também recrutado, e não seria necessário recorrer ao serviço militar obrigatório como produto final de mentiras.

Os homens tornar-se-ão parte dos grupos mais onerosos e perigosos que se possa imaginar, desde que o propósito esteja lá expresso e eles tenham hipóteses de sobreviver.

O cenário ideal de uma nação que venera a morte é a de uma nação que, de qualquer forma, não irá sobreviver. Pelo menos não como essa nação.

Um grupo ou organismo tem que ser viável. O estado é relativo ao tempo de que o grupo precisa de viver para alcançar o seu propósito.

Cada parte de um grupo, em qualquer cenário ideal, deve contribuir para a viabilidade de todo o grupo.

A produção de alguma coisa é obrigatória para qualquer parte de um grupo quando se quer que o grupo seja totalmente viável.

A Pintura, a Escrita, a Música, todas têm papéis positivos na sociedade. Por isso, a produtividade, tal como a viabilidade, pode ser vista como um termo abrangente bastante amplo.

Os *sub*-propósitos de qualquer grupo compõem o sub-cenário ideal das suas várias partes.

Por outras palavras, cada parte de um grupo extenso tem o seu próprio cenário ideal e a sua própria estatística.

Estas, quando combinadas, criam o cenário ideal do grupo extenso.

Cada uma das estatísticas leva à viabilidade da parte e a seguir do grupo inteiro.

Em ordem inversa, com tantas partes de um planeta desejosas de extinguir tantas outras partes, a viabilidade do planeta torna-se questionável.

Numa organização, cada parte tem o seu próprio cenário ideal e a sua própria estatística, ascendendo até ao cenário ideal principal e à estatística principal.

Na prática, trabalha-se do cenário ideal do grupo para a sua parte mais pequena, de forma a que todos os cenários ideais menores e as estatísticas menores se agreguem e criem o cenário ideal e estatística principais.

Examinando os cenários ideais e estatísticas menores, primeiro pode-se encontrar pontos-fora na maneira como o todo está organizado e, depois, o cenário ideal e estatística principais e a maneira como as mais pequenas as originam.

A viabilidade do todo é dominante. Quando qualquer das partes não contribui para a viabilidade total é um ponto-fora. A viabilidade de cada parte é contributiva, e o esquema segundo o qual os cenários ideais e as estatísticas menores originam o cenário ideal GRANDE e a estatística GRANDE, é coesivo. Se isto não ocorrer, o cenário ideal menor ou a estatística menor não contributiva é um ponto-fora.

Quanto aos grupos que vacilam, tudo isto tem que ser estudado de novo. Já que *realmente* ocorreram desvios, a própria organização, como parte de qualquer acção, tem que ser reexaminada face à experiência, e tem que se conceber e pôr em prática novos cenários ideais e estatísticas maiores e menores para ela.

O acordo por parte do grupo é um ingrediente necessário, como muitos reformadores aprenderam, frequentemente demasiado tarde, e como muitos grupos já viram, também geralmente demasiado tarde.

O truque é corrigir o cenário ideal e a estatística e todos os cenários ideais e estatísticas mais pequenas do grupo enquanto este ainda está vivo.

Depois disso pode-se ter mais confiança nelas e manter as estatísticas a subir e o propósito a progredir.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 7 DE JULHO DE 1970

REMIMEOGRAFAR

N.º 14 DA SÉRIE DE DADOS

TRABALHAR E ADMINISTRAR

Por experiência própria, trabalhando e administrando muitas actividades, posso declarar redondamente que a coisa a fazer mais perigosa para o trabalhador-administrador é trabalhar e administrar alguma coisa sem estatísticas.

Relações interpessoais com muitos estratos de muitas sociedades em muitas terras e em muitas actividades demonstram muito claramente que o erro maior e mais injusto do Homem consiste inteiramente em actuar a partir de opiniões.

As opiniões podem ser tão variadas como o tempo em Washington, todas sobre o mesmo assunto. Quando se diz "opinião" está-se a lidar com o atoleiro de relatórios falsos e preconceitos que abrangem o caos das ordens sociais actuais.

Alguns procuram a resposta na posição social. "Se se tem POSIÇÃO SOCIAL está-se a salvo" é quase tão frágil como um castelo de areia. Pergunte-se a qualquer ditador recentemente destituído ou ao ídolo de ontem de que é que lhe valeu a sua posição social. No entanto, muitos trabalham apenas para a posição social. Em Espanha basta ter um *canudo* de executivo. Não é preciso ser executivo de nada. Executar trabalho? *Caramba*, não!

Nos capitalismos basta ser herdeiro e nos comunismos só é preciso ser filho de comissário. Trabalhar? *Nyet!*

As revoltas são protestos contra as posições sociais ociosas. Onde estão os reis dos anos idos?

Funcionar apoiado nas estatísticas da última geração é tão fatal como alimentar-se do ar.

A posição social não merecida é uma falsa estatística. Nada é mais amargamente ressentido, salvo se for uma estatística ganha sem posição social por aqueles que apenas vivem de posição social!

William Stieber, o mais competente dos chefes da espionagem do século XIX, que ganhou a guerra franco-prussiana para Bismarck, era odiado pelos oficiais alemães porque ele não era propriamente um oficial, mas um civil!

Quando os oficiais alemães assumiram o comando da espionagem alemã, perderam duas guerras, uma após a outra, e a espécie está, sem lamentações algumas, morta.

Enquanto um "carácter" puder ser insultado, enquanto as "opiniões" forem utilizadas, enquanto governos governarem com base em rumores e relatórios falsos, o cenário social continuará a ser uma confusão.

Pode não se acreditar, mas os governantes pensam que as histórias dos jornais são a "opinião pública". Um presidente dos EUA ficou admiradíssimo com a recepção entusiástica com que foi recebido num aeroporto. A imprensa há um ano que lhe andava a bater e o pobre diabo pensava que era a "opinião pública". Os textos sobre relações públicas mencionam esta estranha fixação dos governos em acreditarem na imprensa.

Isto significa que tudo o que os inimigos de uma nação têm a fazer é subornar ou contratar alguns repórteres mal pagos ou editores semi-falidos, e *voilà*! pode-se levar o governo para qualquer lado que se queira!

Faça-se um inquérito sobre qualquer personalidade ou assunto, e revelam-se conflitos de opinião fantásticos.

Sete testemunhas de um acidente de rua até farão sete relatos desencontrados.

Temos assim que todo este campo de "opinião" e "relatórios" é areia movediça a pôr em risco tanto a reputação pessoal como a perícia administrativa.

É tão mau que guerras e revoluções nascem directamente do uso da opinião e do negligenciar das estatísticas.

Numa situação caótica, é necessário estabelecer um ponto ou terminal que seja estável antes de se poder realmente decidir alguma coisa, quanto mais antes de se fazer alguma coisa.

A estatística é esse tal ponto. Uma pessoa pode partir dela e usá-la na medida em que for uma estatística correcta.

Desta maneira, pode detectar-se quando as coisas começam a correr mal, muito antes de elas se afundarem.

Utilizando opinião, rumores a esmo ou relatórios pode-se ir mesmo muito mal. Em verdade, usando estes sem conhecer as estatísticas, pode-se esmagar uma vida ou destruir um grupo.

A Marinha de Guerra dos EUA funciona à base do sucesso social e comportamento civilizado do seu pessoal.

Um oficial naval é promovido em função da sua amabilidade e da arte social da esposa!

Um empregado é promovido porque casa com a filha do patrão.

Um governador é eleito porque sabia tocar guitarra!

Isto é um remoinho de vento caótico devido à falsidade das estatísticas utilizadas.

Assim, a própria estatística utilizada é um ponto-fora em todos os casos.

PREVISÃO

Os pontos-fora são mais do que úteis quando se faz previsão.

A previsão é a única razão pela qual se faz a análise de dados e a análise de situação.

O maior dos pontos-fora seria a ausência de um cenário ideal, a seguir o maior seria a ausência da estatística correcta para ele.

Se estes estão ausentes a previsão não é mais do que adivinhação por meio de paus de bambu.

Faz-se previsão para dar continuidade à viabilidade de um organismo, de um indivíduo, de um grupo, de uma organização, de um estado, nação ou planeta, ou para calcular o futuro de alguma coisa.

Quantos mais pontos-fora, menos futuro.

Pode-se dizer que um desastre é uma totalidade de pontos-fora num culminar final e súbito.

Isto dá-nos um regresso ao caos.

Quanto mais nos aproximamos de um desastre, mais pontos-fora aparecem. Desta maneira, quantos mais pontos-fora aparecem, mais nos aproximamos do desastre.

Quando os pontos negativos são avassaladores, aproxima-se uma condição de morte.

Sendo capaz de prever, o organismo, o indivíduo ou o grupo podem corrigir os pontos-fora antes da ocorrência do desastre.

Cada esfera de actividade tem a sua própria previsão.

Pode-se fazer previsão de um grupo de actividades diferentes, com uma meta comum, pelos pontos-fora que surgem nas partes da actividade geral.

Teoricamente, se todas as partes de um grupo ou organização principais tivessem um cenário ideal para cada uma delas, uma estatística e forte interesse na manutenção do cenário ideal e da estatística de cada parte, a sobrevivência seria infinita.

Qualquer grupo, organismo ou indivíduo é um tanto interdependente dos seus vizinhos, de outros grupos e indivíduos. No entanto, não é possível corrigi-los se eles próprios não tiverem atingido um nível aceitável de aproximação do seu cenário ideal.

O conflito entre organismos, indivíduos e grupos não vai necessariamente dar à "sobrevivência dos mais capazes", o que quer que isso signifique. Mas quer dizer, isso sim, que em tal conflito as melhores hipóteses de sobrevivência vão para o indivíduo, organismo ou grupo que mais se aproximou de e mantém o seu cenário ideal, os cenários ideais menores, a estatística e as estatísticas menores.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 8 DE AGOSTO DE 1970

REMIMEOGRAFAR

N.º 15 DA SÉRIE DE DADOS

ALVO ERRADO

Há um ponto específico adicional.

É o ALVO ERRADO.

Isto significa de facto ESCOLHA INCORRECTA DE UM OBJECTIVO PARA TENTAR OU ATACAR.

Exemplo: A Maria Francelina tem estado sentada em casa a ler. O seu irmão Óscar tem estado a jogar à bola no quintal. Parte-se uma janela. A mãe da Maria Francelina corre para o quarto, vê a Maria Francelina e a bola no chão, espanca a Maria Francelina.

Este ponto-fora contém, entre outras coisas, o elemento injustiça.

Há outra versão para isto:

Exemplo: As instalações de uma empresa foram inundadas. O gestor insiste imediatamente em fazer um seguro de incêndio.

Exemplo: As pessoas da Vila Yang estão a morrer de fome devido à falta de comida na região. O primeiro ministro faz um empréstimo de 65 milhões de libras para construir uma nova capital e um palácio.

Exemplo: O governo está sob ataque e alastram os tumultos e a desordem civil. Os membros do governo fazem campanha para deitar abaixo todos os membros da Direita por tentarem impor a lei e a ordem.

Exemplo: Um homem é agredido e roubado na rua principal da cidade. A polícia exige saber porque é que ele estava ali e mete-o na prisão durante um longo período de investigação.

Exemplo: Os multibilionários cartéis da droga lançam no mercado 65 toneladas de drogas duras viciantes. Um governo faz campanha contra os cigarros.

Exemplo: Um rapaz deseja ser contabilista. A família obriga-o a seguir a carreira das armas.

Nota-se que a pessoa muito insana ataca muitas vezes quem a quer ajudar.

Este ponto-fora é muito fundamental como ilogismo, e é muito útil.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 19 SETEMBRO 1970
PUBLICAÇÃO I

REMIMEOGRAFAR
HATS DE EXECUTIVO
HATS DE ÉTICA

N.º 16 DA SÉRIE DE DADOS

PROCEDIMENTO DE INVESTIGAÇÃO

Corrigir as coisas que não estão mal e negligenciar as coisas que não estão bem coloca a lápide tumular em cima de qualquer organização ou civilização.

Em audição há problemas quando se revê ou "corrige" um caso que está a correr bem. São problemas *criados*.

Da mesma maneira na terceira dinâmica, corrigir situações que não existem e descurar situações que *realmente* existem pode destruir um grupo.

Tudo isto resume-se a uma INVESTIGAÇÃO CORRECTA. Não é uma competência menor. É *A* competência básica que está por trás de qualquer acção inteligente.

JUSTIÇA SUPRESSIVA

Quando a justiça vai pelo mau caminho (como normalmente acontece), as coisas que ocorrem são:

1. Utilização da justiça para outros fins que não o da segurança pública (tal como dar apoio a um grupo privilegiado ou satisfazer uma ideia fixa) ou

2. Procedimento de investigação.

A origem de todas as utilizações supressivas das forças da justiça pode ser encontrada num ou noutro destes casos.

As aberrações e o ódio muitas vezes encontram escape sob o nome de "justiça" ou "lei e ordem". É por isso que se pode dizer que não se pode confiar a justiça ao Homem.

Isto, ou apenas a simples estupidez, provocam o descurar de procedimentos inteligentes de investigação. No entanto toda a sanidade da terceira dinâmica depende de procedimentos de investigação correctos e que não sejam aberrados. Só desta maneira se pode determinar as causas das coisas. E só determinando as causas se pode deixar de ser efeito de situações indesejáveis.

Uma coisa é ser-se capaz de observar. Uma coisa completamente diferente é utilizar as observações de maneira a poder-se chegar à raiz das coisas.

SEQUÊNCIAS

As investigação tornam-se necessárias perante pontos-fora ou pontos positivos.

As investigação podem ocorrer por simples curiosidade ou por interesse específico. Podem também ocorrer para localizar a causa de pontos positivos.

Qualquer que seja o motivo da investigação, a acção em si mesma é conduzida usando sequências.

Quando se é mentalmente incapaz de alinhar uma série de acontecimentos ou acções, não se é capaz de investigar.

A sequência alterada é um dos principais obstáculos à investigação.

À primeira vista, os dados omitidos pareceriam ser o obstáculo. Muito pelo contrário, são o produto final da investigação e o que mantém a investigação em curso – está-se à procura de dados omitidos.

Uma sequência alterada de acções frustra qualquer investigação. Exemplos: Vamos enforcá-lo e depois fazemos o julgamento. Presumimos quem foi e depois encontramos evidências para comprovar. Deve-se provocar um crime para encontrar quem os comete.

Sempre que a investigação andar de trás para a frente, ela não terá êxito.

Assim, se o próprio investigador tiver dificuldade em ver ou visualizar sequências de acções, ele acabará inevitavelmente por obter a resposta errada.

Inversamente, quando se verifica que alguém aparece com uma resposta errada ou incompleta, pode-se presumir que o investigador tem problemas com as sequências dos acontecimentos ou, na verdade, não investigou nada de facto.

Realmente ninguém pode acreditar que Sherlock Holmes diria: “Tenho aqui as impressões digitais do Sr. Murgatroyd na arma do crime. Mandem a polícia prendê-lo. Agora, Watson, dê-me a lupa e peça ao Sargento Doherty que nos deixe consultar o ficheiro das impressões digitais”.

Se alguém não é capaz de visualizar uma série de acções, tal como uma bola a saltitar por um lance de escadas abaixo, ou se não é capaz de estabelecer relações em ordem adequada entre várias acções diferentes um objecto, formando uma sequência correcta, esse alguém não é capaz de investigar.

Se for, óptimo.

Mas todo o treino com exercícios de mudança da atenção melhorará a capacidade de cada um para visualizar sequências. Porquê? Tanto a atenção fixa como a atenção que não é capaz de confrontar terão problemas em visualizar sequências.

O assunto da investigação aplicada à justiça é tratado em: Carta de Política do HCO de 11 de Maio de 65 I, HAT DE OFICIAL DE ÉTICA; Carta de Política do HCO de 1 de Setembro de 65 VI, PROTECÇÃO DE ÉTICA; Carta de Política do HCO de 1 de Fevereiro de 66 II, CONDIÇÕES DE PERIGO, INSPECÇÕES DOS SECRETÁRIOS EXECUTIVOS, COMO FAZÊ-LAS; e páginas 3, 4, 5 e 6 do *Manual de Justiça.**

Verificar-se-á que estas referências são *sequências* de acções.

Negligenciar estes itens, ou não os compreender e seguir, levou aqui e além a aplicações supressivas da justiça, ou a permitir que organizações fossem suprimidas por grupos de interesses especiais na sociedade.

Na realidade, se eles estivessem dentro e tivessem sido seguidos, teríamos tido muito menos problemas do que tivemos.

Mas a investigação não é monopolizada pela lei e ordem.

Todo o melhoramento da vida depende de encontrar pontos positivos e as suas causas e reforçá-los, de localizar pontos-fora e as suas causas e de eliminá-los.

Este é o padrão de vida da sobrevivência bem sucedida. Um homem primitivo que vai sobreviver faz exactamente isto e um cientista com algum mérito faz exactamente isto.

Um pescador vê gaivotas a concentrarem-se num ponto do mar. Isto é o início de uma sequência curta, ponto número 1. Ele prevê um cardume, ponto número 2. Ele navega para lá como ponto número 3 da sequência. Ele olha para baixo como ponto número 4 da sequência. Ele vê peixe como ponto número 5. Ele pega na rede como ponto número 6. Ele cerca o cardume com a rede como ponto número 7. Ele recolhe a rede, ponto número 8. Ele traz o peixe para bordo, ponto número 9. Ele regressa ao porto, número 10. Ele vende o peixe, número 11. Isto é seguir um ponto positivo – uma concentração de gaivotas.

Uma sequência a partir de um ponto-fora podia ser: A esposa serve o jantar. Ninguém come bolo, ponto número 1. Ela prova-o, número 2. Ela nota que ele tem sabão, ponto número 3. Ela vai à cozinha, número 4. Ela olha para dentro do armário, número 5. Ela vê a caixa do sabão tombada, número 6. Ela vê farinha por baixo dela, número 7. Ela vê o frasco das bolachas vazio, número 8. Ela agarra o filho pequeno, número 9. Ela mostra-lhe a cena, número 10. Ela obtém uma confissão, número 11. E o número 12 é demasiado doloroso para descrever.

Os investigadores mal sucedidos acham que as boas pescas são enviadas por Deus e que quando o bolo sabe a sabão é o destino. Eles vivem em mundos de insucessos profundamente misteriosos.

Eles também enforcam as pessoas erradas.

* [*Nota do Editor:* O *Manual de Justiça* foi escrito para o pessoal do HCO em 1959. A maior parte dos dados que contém apareceram mais tarde no livro *Introdução à Ética de Cientologia* e em cartas de política de 1965 a 66 relacionadas com os deveres do Oficial de Ética].

DESCOBERTA

Todas as descobertas são o produto final de uma sequência de acções de investigação que começam ou com um ponto positivo ou com um ponto-fora.

Assim, todo o conhecimento provém da observação de pontos positivos ou de pontos-fora.

E todo o conhecimento depende da capacidade de investigar.

E toda a investigação é feita na sequência correcta.

E todos os sucessos dependem da capacidade de fazer estas coisas.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 19 SETEMBRO DE 1970
PUBLICAÇÃO II

REMIMEOGRAFAR

N.º 17 DA SÉRIE DE DADOS

LIMITAR O ALVO

Ao olhar-se para um campo ou área ampla, é muito esmagador ter de encontrar um sector pequeno que pode estar fora.

O caminho fácil e popular é generalizar. "Estão todos confusos". "A organização está frágil". "Eles vão muito bem".

Isto é tudo muito bonito, mas não leva praticamente a parte alguma.

A maneira de observar de modo a descobrir o que observar é eliminar áreas.

Este foi de facto o método por mim aplicado para fazer as descobertas que se tornaram em Dianética e Cientologia.

Era óbvio para mim que levaria uns milhões de anos a analisar toda a vida para descobrir o que a fazia ser o que é.

O primeiro passo foi o passo difícil. Procurei um denominador comum que fosse verdade para todas as formas de vida. Descobri que todas estavam a tentar sobreviver.

Com este dado delimitei todas as áreas de saber e conhecimento e eliminei todas as que não tinham sido de grande ajuda para a sobrevivência do Homem.

Isto deitou fora tudo o que não fosse metodologia científica, e assim usei-a como procedimento de investigação.

Depois, trabalhando com ela descobri quadros de imagem mental. E, trabalhando-os, verifiquei que o espírito humano era distinto deles.

Dando seguimento ao que era exequível, chegou-se às acções de processamento que, se aplicadas, funcionam e têm como resultado o aumento de capacidade e liberdade.

Dando seguimento às causas de destruição chegou-se aos pontos que tinham de ser erradicados.

Naturalmente que isto é resumir enormemente o ciclo todo. Mas é o quadro geral.

A sobrevivência foi isolada como o denominador comum às acções bem sucedidas e o sucumbir verificou-se ser o denominador comum a todas as acções mal sucedidas. Assim, isto não tem de ser restabelecido.

Daí em diante, para descobrir uma coisa má ou boa, tudo o que há a fazer é eliminar as áreas estéreis, de maneira a obter um alvo necessário para investigação.

Observa-se todo o cenário em geral. Depois eliminam-se as secções que pareçam não ser compensadoras. Ficar-se-á então com a área que contém a chave para ela.

É quase mais fácil de fazer do que de descrever.

Exemplo: Tem-se a estatística de uma organização com nove divisões. Oito estão normais. Uma não está. Portanto investiga-se a área dessa divisão. Na investigação eliminam-se todas as coisas normais. Fica-se com a coisa anormal, que é a chave.

Isto é verdade para uma coisa má e para uma coisa boa.

Um rapaz inteligente que desejasse subir na vida, poria de parte todos os homens que não estivessem a dar-se bem e estudaria o que estivesse a dar-se bem. Ele acabaria por encontrar algo que pudesse utilizar como chave.

Um lavrador desejando manejar uma ameaça à plantação deixaria de lado todas as plantas que estivessem bem e estudaria a que não estivesse. Depois, examinando cuidadosamente, poria de parte tudo o que nessas plantas estivesse como deve ser e encontraria o que não estivesse. Ele teria a chave.

Algumas vezes, no exame final, verifica-se que a solução não está ali mesmo, mas bem longe noutro lugar qualquer.

O rapaz, estudando o homem de sucesso, verifica que ele ficou a dever o seu sucesso ao facto de ter trabalhado em certo banco, a sete estados dali.

O lavrador pode muito bem descobrir que o seu trabalhador rural assalariado deixou os porcos irem para dentro da plantação.

Mas ambos encontraram a causa pelo mesmo processo de eliminação de áreas maiores.

Quer os pontos positivos, quer os pontos-fora, conduzem-nos ao longo de uma sequência de descobertas.

Uma vez, de longe em longe, eles misturam-se ou cruzam-se.

Exemplo: As receitas brutas estão altas. Eliminam-se todas as estatísticas normais. Além de as receitas brutas estarem altas, só há uma estatística que está em baixo – Novos Nomes para os Arquivos Centrais. A investigação mostra que os executivos da Divisão Pública estiveram fora de posto toda a semana, numa tournée, e que era *isso* que dava muito dinheiro. Conclusão: Mandem-se tournées e coloque-se também pessoal nas divisões públicas.

Exemplo: Da cozinha do acampamento chegam problemas. Pontos-fora óbvios. A investigação descobre que um cozinheiro de 15 anos executa sozinho o trabalho para 39 trabalhadores rurais! Caramba, ele é um ponto positivo. Dê-se-lhe ajuda!

ATENÇÃO ATRAÍDA

Ficar com a atenção presa numa área é mais ou menos a maneira de a maioria das pessoas "investigarem". Isto põe-nas em efeito durante toda a investigação.

Quando um homem não prevê, ele está muitas vezes sujeito a pontos-fora que lhe saltam aos olhos. Inversamente, quando os pontos-fora lhe saltam inesperadamente aos olhos, ele sabe que é melhor fazer mais do que ficar a olhar para eles. Ele está já atrasado na investigação. Houve sinais anteriores que foram ignorados.

ERROS

Ao observar situações, o erro usual é não as observar de forma suficientemente ampla logo de início.

Recebe-se a informação de que não existem Arquivos Centrais.

Ao manter-se agora a atenção concentrada nisto, pode perder-se a totalidade do cenário.

Ordenar apenas a reposição dos Arquivos Centrais pode falhar lamentavelmente. Tinha sido comunicada apenas uma observação. Trata-se meramente de um ponto-fora: os Arquivos Centrais estão em omissão.

Não há nenhum PORQUÊ.

Dá-se seguimento a "não há CF" e pode-se descobrir que o Registador está na Divisão Pública e que os Registadores por Carta nunca se chegam perto de um arquivo, e que a categoria de todas as pessoas nos Arquivos Centrais é só "Fez o teste". Investiga-se realmente e descobre-se que não há Secretário Executivo do HCO ou Secretário de Disseminação, e que assim é há um ano.

O ciclo "ponto-fora, corrigir, ponto-fora, corrigir, ponto-fora, corrigir" afogará qualquer um rapidamente e não melhorará coisa alguma! Mas não há dúvida que dá muito trabalho inútil e preocupações.

SABEDORIA

A sabedoria não é uma ideia fixa.

É saber como usar a inteligência.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 19 SETEMBRO DE 1970
PUBLICAÇÃO III

REMIMEOGRAFAR

N.º 18 DA SÉRIE DE DADOS

SUMÁRIO DE PONTOS-FORA

DADOS OMITIDOS

Qualquer coisa omitida é um ponto-fora.

Pode ser uma pessoa, terminal, objecto, energia, espaço, tempo, forma, sequência omitidos ou mesmo um cenário omitido. Qualquer coisa que *possa* estar omitida e *devia* estar lá, é um ponto-fora.

É fácil isto ser o ponto-fora que mais se passa por alto, pois não está lá nada para chamar directamente a atenção.

Em várias ocasiões encontrei análises de situações acabadas, que não chegavam ao PORQUÊ que teria possibilitado o manejo, mas davam um falso PORQUÊ que, utilizado, teria descontrolado as coisas. Em todos os casos o ponto-fora que continha o verdadeiro indício era este de uma coisa omitida. Numa dúzia de casos foi sempre pessoal omitido cada vez. Uma área para a qual se estava a emitir ordens, não tinha lá quem quer que fosse. Outras tinham pessoal a menos, o que quer dizer que faltavam pessoas. Num outro caso ainda não havia material de estudo absolutamente nenhum. Em dois outros casos faltava na área toda uma matéria de estudo. No entanto, em qualquer destes casos, ninguém tinha notado o facto de que tinha sido uma coisa omitida que tinha feito com que toda a actividade decaísse. As pessoas trabalhavam freneticamente para remediar a situação geral. Nenhuma delas notou as omissões que eram a verdadeira causa do declínio.

No crime é tão mau *omitir* como cometer. No entanto, parece que ninguém nota as omissões como sendo verdadeiros crimes.

O Homem, treinado no último século para ser um animal de estímulo-resposta, reage ao que está lá e não reage tão uniformemente ao que não está lá.

Isto abre a porta ao hábito de eliminar ou reduzir que pode tornar-se bastante compulsivo.

Em qualquer análise em que se não descubra um Porquê, pode-se concluir com segurança que o Porquê é uma omissão, e procurar as coisas que *deviam* estar lá e não estão.

SEQUÊNCIA ALTERADA

Quaisquer coisas, acontecimentos, objectos, tamanhos, em sequência errada, são um ponto-fora.

A série de números 3, 7, 1, 2, 4, 6, 5 é uma sequência alterada ou uma sequência incorrecta.

Executar o passo dois de uma sequência de acções antes de ter executado o passo um, é garantia de emaranhar qualquer sequência de acções.

A situação errada, básica, é ausência total de sequência. Isto conduz a IDEIAS FIXAS. Isto aparece, também, na chamada dissociação, uma insanidade. Coisas relacionadas umas com as outras ou semelhantes umas às outras não são vistas como consecutivas. Tais pessoas também mudam de assunto para assunto sem nenhuma relação com uma sequência óbvia. A dissociação é o caso extremo em que coisas que se relacionam não são vistas como tal, e coisas que não têm relação são concebidas como tendo.

Sequência significa movimento linear (em linha) quer através do espaço, quer do tempo, quer de ambos.

Uma sequência que o devia ser e não é, é um ponto-fora.

Uma "sequência" que o não é, mas se pensa ser, é um ponto-fora.

Um fora de sequência, do tipo carro à frente dos bois, é um ponto-fora.

Por vezes a tarefa mais difícil da pessoa é indicar uma sequência inevitável no futuro, que é invisível para outra pessoa. Isto é uma consequência: "Se cortares o ramo em que estás sentado, cairás de certeza". A polícia tenta muitas vezes incutir isto em pessoas que não têm o conceito de sequência; assim a ameaça de punição funciona bem para os cidadãos bem comportados, mas de modo nenhum para os criminosos, porque muitas vezes eles são criminosos por não serem capazes de pensar em sequência – estão simplesmente fixos. "Se matares um homem, serás enforcado" é uma sequência indicada. Um assassino fixo em vingança não pode pensar em sequência. Uma pessoa tem de pensar em sequências para ter sequências correctas.

É portanto muito mais comum do que à primeira vista se imagina, haver sequências alteradas pois, quem não pensa em sequências, não vê sequências alteradas nas suas próprias acções ou áreas.

Visualizando sequências e fazendo exercícios de mudança de atenção pode limpar isso e restaurá-lo como faculdade.

Um escritor recente verificou que o cinema e a televisão fixavam a atenção e não permitiam que esta se movesse. Onde houvesse crianças educadas pela TV ter-se-ia possivelmente, como consequência, pessoas com tendência para sequências alteradas ou com completa ausência de sequências.

TEMPO NÃO ANOTADO

O tempo que devia ser mencionado e não o é, é um ponto-fora de "tempo não anotado".

É um caso especial de dado omitido.

O tempo não anotado tem um efeito peculiarmente feroz que chega a atingir a loucura total.

Um noticiário de 1814 e um de 1922, lidos consecutivamente e sem dados atribuídos, produzem loucura que não se pode detectar de outra maneira.

Um relatório sumário de uma situação contendo uma série de acontecimentos que se estendem ao longo de meio ano, sem o dizer, pode provocar uma reacção que não está de acordo com o cenário do momento.

Nos loucos o presente é o tempo não anotado que os deixa no passado assombrado. Dizer a um grupo de loucos apenas: "venham para tempo presente" produzirá algumas "curas" milagrosas. E obter dados de uma ferida ou dor levará frequentemente ao seu desaparecimento.

As aberrações de tempo são tão fortes que o tempo não anotado se qualifica bem como ponto-fora.

FALSIDADE

Ao ouvirem-se dois factos que são contrários, um ou ambos são falsos.

A propaganda e outras actividades especializam-se em falsidades e provocam grandes distúrbios.

Quer deliberada quer não intencional, a falsidade é um ponto-fora. Pode ser um engano ou uma falsidade calculada ou defensiva, e mesmo assim é um ponto-fora.

Qualquer coisa falsa qualifica-se como ponto-fora. Um falso ser, terminal, acto, intenção, isto é, qualquer coisa que procura ser o que não é, é uma falsidade e um ponto-fora.

A ficção que não pretenda ser outra coisa qualquer não é, naturalmente, uma falsidade.

Falsidade significa, pois, "diferente do que parece" ou "diferente do representado".

Não necessitamos de nos preocupar em definir verdade filosófica ou realidade para ver que algo apresentado ou modelado para ser uma coisa é na verdade outra coisa qualquer e, consequentemente, um ponto-fora.

IMPORTÂNCIA ALTERADA

Uma importância mudada da sua importância relativa real, para mais ou para menos, é um ponto-fora.

Pode-se atribuir a uma coisa uma importância maior do que a que tem.

Pode-se atribuir a uma coisa uma importância menor do que a que tem.

A diversas coisas de importâncias diferentes pode-se atribuir a mesma importância.

Três versões da mesma coisa, todas pontos-fora.

Todas as importâncias são relativas à sua condição real.

ALVO ERRADO

O objectivo equivocado, como quando se acredita que se está ou devia estar a tentar alcançar o ponto A, e se verifica que se está ou devia estar a tentar alcançar o ponto B, é um ponto-fora.

Isto é normalmente identidade errada. É também propósitos ou objectivos equivocados.

"Se destruirmos X, ficaremos bem" leva muitas vezes à descoberta de que se devia ter destruído Y.

"Remover as barracas" para dar lugar a lojas modernas mata a indústria de turismo. Matar o Rei para se livrar dos impostos deixa o cobrador de impostos vivo para o próximo regime.

A injustiça é usualmente um ponto-fora de alvo errado.

Um bom exemplo seria prender o consumidor de drogas e premiar a empresa de drogas.

As tácticas e estratégias militares são quase sempre um esforço para persuadir o inimigo a seleccionar um alvo errado.

A maioria das aversões e ódios espontâneos nas relações humanas são baseados nas associações em que se confunde Abel com Pedro.

Uma grande quantidade de aberração é baseada em alvos errados, fontes erradas, causas erradas.

Informe-se incorrectamente um doente de que tem uma úlcera, quando a não tem, e ele fica preso a um ponto-fora que impede a recuperação.

A energia gasta em alvos errados iluminaria o mundo durante um milénio.

RESUMO

Estes são os pontos-fora fundamentais, necessários na análise de dados e na análise de situações.

Têm uma variedade infinita. Eles devem ser bem conhecidos por quem procura a sanidade da terceira dinâmica.

Eles são os ilogismos básicos.

E embora possa haver outros, estes servirão.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 13 DE OUTUBRO DE 1970

REMIMEOGRAFAR

N.º 19 DA SÉRIE DE DADOS

O VERDADEIRO PORQUÊ

O "PORQUÊ", como é usado em Lógica, está sujeito à não compreensão.

PORQUÊ = a situação errada básica, encontrada, que levará à recuperação das estatísticas.

PORQUÊ ERRADO = a situação errada, básica, incorrectamente identificada que, quando aplicada, não leva a recuperação alguma.

UMA MERA EXPLICAÇÃO = um "*Porquê*" dado como *O* Porquê, que não abre a porta a recuperação alguma.

Exemplo: Uma mera explicação: "As estatísticas baixaram devido ao tempo chuvoso durante aquela semana". E então? Agora fechamos a torneira da chuva? Outra mera explicação: "O pessoal estava sobrecarregado nessa semana". Uma ordem como "Não sobrecarreguem o pessoal" seria a possível "solução" de algum gestor, MAS AS ESTATÍSTICAS NÃO RECUPERARIAM.

O *verdadeiro* PORQUÊ, quando encontrado e corrigido, leva directamente a um regresso a melhores estatísticas.

Um Porquê errado, corrigido, afunda mais as estatísticas.

Uma mera explicação não faz coisa nenhuma e a degradação continua.

Aqui está uma situação à medida que se lhe dá seguimento:

As estatísticas de uma área estavam em baixo. A investigação revelou que tinha havido pessoal doente duas semanas antes. Chegou o relatório: "As estatísticas caíram porque havia pessoal doente". Esta era uma mera explicação. Muito razoável. Mas não resolveu coisa nenhuma. Que fazer agora? Talvez aceitemos isto como um Porquê correcto. E demos uma ordem: "Todo o pessoal da área deve sujeitar-se a um exame médico, o pessoal doente não será aceite e os que não são saudáveis serão despedidos". Como é uma correcção de um Porquê errado, as estatísticas afundam-se *realmente*. Assim, não é isso. Olhando mais cuidadosamente encontramos o verdadeiro PORQUÊ. Não há um organigrama na área, no qual o staff se tenha treinado e um encarregado aí dá ordens às pessoas erradas, e essas ordens, quando executadas, afectam adversamente as estatísticas individuais delas. Criamos e atribuímos postos no organigrama do local, familiarizamos o encarregado e conseguimos que as estatísticas recuperem e ainda melhorem.

O PORQUÊ correcto levou a uma recuperação das estatísticas.

Eis uma outra: As estatísticas de uma escola estão baixas. Uma investigação termina com uma mera explicação: "Os estudantes estiveram todos ocupados com o desporto". Por isso, a administração diz: Acabaram-se os desportos!". As estatísticas baixam mais. Uma nova investigação termina com um Porquê errado: "Os estudantes estão a ser ensinados de forma errada". A administração despede o director. As estatísticas agora afundam-se mesmo. Faz-se uma investigação adicional e mais competente. Prova-se que havia 140 estudantes e só um director e um educador! E o director tinha outras obrigações! Repomos o director e admitimos mais dois educadores, o que perfaz três. As estatísticas sobem na vertical. Porque encontrámos o verdadeiro Porquê.

As catástrofes e os sucessos de administração e organização são TODOS explicados por estes três tipos de Porquê. Um arbitrário é provavelmente um Porquê errado sustentado pela lei. E, a manter-se assim, destruirá o local.

Realmente é preciso compreender Lógica para conseguir o PORQUÊ correcto, e tem de se estar realmente muito atento para não usar e sim corrigir um PORQUÊ errado.

Na banca internacional, onde ocorre inflação, os regulamentos e leis financeiros são provavelmente apenas um longo desfile de Porquês errados. O valor do dinheiro e a sua utilidade para o cidadão deterioram-se tanto, que se pode construir uma completa ideologia (como Licurgo em Esparta, que inventou o dinheiro de ferro, tão pesado que ninguém o podia levantar e assim libertar Esparta dos malefícios do dinheiro) que acabe totalmente com o dinheiro e ponha em seu lugar apenas disparates.

Os problemas de organização podem ser grandemente agravados usando meras explicações (que não levam a nenhum remédio) ou Porquês errados (que fazem baixar ainda mais as estatísticas). As recuperações de organizações obtêm-se encontrando o verdadeiro PORQUÊ e corrigindo-o.

A prova de um verdadeiro Porquê é "Quando corrigido, as estatísticas recuperam?" Se sim, era isso. Qualquer outra ordem dada para remediar, mas com base num Porquê errado, teria de ser rapidamente anulada.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 26 DE NOVEMBRO DE 1970

REMIMEOGRAFAR

N.º 20 DA SÉRIE DE DADOS

MAIS PONTOS-FORA

Embora possa haver muitas, muitas coisas estranhas classificáveis como pontos-fora, as que foram seleccionadas e nomeadas como tal são mais importantes, enquanto que as outras têm menor importância.

FONTE ERRADA

"Fonte errada" é a outra face da moeda do alvo errado.

Informação obtida de fonte errada, ordens aceites de fonte errada, presentes ou materiais obtidos de fonte errada, resultam todos em confusão eventual e possíveis problemas.

Receber inconscientemente de uma fonte errada pode ser muito embaraçoso ou confuso, e tanto assim que é um truque predilecto dos serviços secretos. O departamento D na Alemanha de Leste, o Departamento de Desinformação, tem métodos muito intrincados para introduzir informação falsa e para disfarçar a sua proveniência.

A tecnologia pode provir de fonte errada. Por exemplo, a escola de Psicologia e Psiquiatria da Universidade de Leipzig abriu a porta aos campos de morte na Alemanha de Hitler. Usando drogas, estes homens aparentemente deram Hitler ao mundo, como sua marioneta. Eles torturaram, mutilaram e chacinaram mais de 12.000.000 de alemães em campos de morte. E, no final da Segunda Guerra Mundial, estes extremistas formaram a "Federação Mundial para a Saúde Mental", a qual recrutou a Associação Psiquiátrica Americana e a Associação Médica Americana e estabeleceram "Associações Nacionais para a Saúde Mental" em todo o mundo, intimidaram os meios de comunicação, esmagaram qualquer tecnologia nova e tornaram-se os únicos conselheiros do governo dos Estados Unidos sobre "saúde mental, educação e segurança social" e os nomeadores de todos os ministros da saúde por todo o mundo civilizado, e através do seu licenciado Pavlov, dominaram a "saúde mental" da Rússia comunista. Esta fonte é tão errada que está a destruir a Humanidade, tendo já destruído uma grande quantidade de milhões de pessoas. (Todas as declarações feitas acima estão documentadas).

Não só receber dados de fonte errada, mas também o estatuto de oficial dela, pode portanto ser suficientemente aberrado para ter como resultado a insanidade planetária.

Num nível inferior, aceitar um relatório de um mau elemento conhecido e agir baseado nele é a razão *habitual* para os erros cometidos em gestão.

FACTOS CONTRADITÓRIOS

Quando se fazem duas afirmações sobre um assunto, que são contrárias uma à outra, temos "factos contraditórios".

Anteriormente classificámos este ilogismo como falsidade, já que uma delas tem que estar falsa.

Mas ao fazer análise de dados não se pode distinguir de imediato qual é o facto falso. Assim, torna-se um ponto-fora especial.

"Eles fizeram um pico de 12.000 dólares nessa semana" e "Eles não puderam pagar ao staff", ocorrendo no mesmo período, dá-nos um deles, ou ambos, como falsos. Podemos não saber qual é verdade, mas sabemos que eles são contraditórios e assim podemos rotulá-los dessa forma.

Interrogar sobre este ponto é tão importante, que qualquer pessoa que dê dois factos contraditórios torna-se o principal suspeito das investigação posteriores. Um exemplo disto seria a declaração "Sou um cidadão suíço" por parte de uma pessoa cujo passaporte alemão foi encontrado na sua bagagem.

Quando dois "factos" são contrários ou contraditórios, podemos não saber qual é verdadeiro, mas sabemos que não podem ser ambos verdadeiros.

Emitidos pela mesma org, mesmo que provenientes de duas pessoas diferentes dessa org, dois "factos" contraditórios qualificam-se como ponto-fora.

Verificar-se-á que estes dois são úteis na análise.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 15 DE MARÇO DE 1971RB
REVISTA A 6 DE SETEMBRO DE 2000

REMIMEOGRAFAR
ESTUDANTES DE ADMIN

N.º 21 DA SÉRIE DE DADOS

SÉRIE DE DADOS, AUDIÇÃO

Referências:

HCOB	28 Ago. 70RB Rev. 27.1.81	LISTAS DE CONSULTOR HUBBARD DE PONTOS-FORA–PONTOS POSITIVOS
HCOB	24 Jul. 70	SÉRIE DE DADOS

Sempre que um estudante não é capaz de compreender ou reter os dados das Cartas de Política da SÉRIE DE DADOS, ele deve ser auditado, fazendo o Rundown da Série de Dados (também chamado Listas de HC de Pontos-fora–Pontos positivos.

A razão disto é que ele próprio tem PONTOS-FORA e é necessário *auditá*-lo sobre este assunto.

Verificou-se que quando o estudante tem pontos-fora, ele tem imensa dificuldade em compreender e reter o material da Série de Dados.

Isto não quer dizer que o estudante seja de alguma maneira doido. Quer apenas dizer que ele é ilógico e tem pontos-fora na sua forma de pensar.

Isto reflectir-se-á também nos seus outros estudos.

Assim, manejar isto é uma acção vital.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

Revisão assistida por
Compilações e Pesquisas
Técnicas de LRH

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 31 DE JANEIRO DE 1972

REMIMEOGRAFAR

N.º 22 DA SÉRIE DE DADOS

O PORQUÊ É DEUS

Quando os seres actuam principalmente com base em ilogismos, é-lhes impossível conceber razões válidas para as coisas, ou ver que os efeitos são directamente causados por coisas que eles próprios podem controlar.

A incapacidade de observar e descobrir um PORQUÊ real utilizável *é* a queda de seres e actividades. Este é concretamente o PORQUÊ de as pessoas não descobrirem e utilizarem PORQUÊS.

A prevalência histórica do uso pelo Homem de "destino", "kismet" (fatalismo), superstição, adivinhação, astrologia e misticismo confirma isto.

Tendo-se esquecido de guardar sementes para a Primavera, o agricultor passa fome no ano seguinte e, quando se lhe pergunta o PORQUÊ de estar a passar fome, responde que são os deuses, que pecou ou que se esqueceu de fazer sacrifícios. Resumindo, incapaz de pensar, ele diz: "O Porquê é Deus".

Esta condição não afecta apenas os primitivos ou gente atrasada.

De uma ponta a outra das organizações mais modernas pode-se encontrar "o PORQUÊ é Deus" sob outras formas.

Acreditando que a culpa é de outras divisões ou departamentos, um membro de staff não olha para o seu *próprio* cenário. "A razão por que não posso carregar a madeira é que 'a Secção de Pessoal não quer encontrar e admitir pessoal". Parece não ocorrer a este indivíduo que está a usar um PORQUÊ que ele não pode controlar, *não* sendo, pois, um PORQUÊ da sua área. Não desloca o cenário existente para o cenário ideal. Portanto não é um PORQUÊ para ele. No entanto, ele insiste em utilizá-lo e em continuar a fazer natter disso. E a madeira nunca mais é carregada. O PORQUÊ real, mais verosímil para ele, seria: "Não tenho direito a admitir jornaleiros. Tenho de conseguir este direito antes que a minha secção sucumba totalmente", ou "Os postos do meu departamento são demasiado especializados. Necessito de utilizar all-hands nos momentos de mais trabalho".

Um Supervisor de Curso que diz: "Não tenho estudantes porque a Ética os retém durante semanas e o Cramming durante meses" está a servir-se de "O Porquê é Deus". Como, do seu posto, não pode controlar nem a Ética nem o Cramming, o seu PORQUÊ é ilógico. O verdadeiro PORQUÊ é provavelmente "Não estou a reunir e a manter em curso diariamente todos os meus estudantes. Mesmo que sejam mandados

para Ética ou Cramming, eles têm de estar aqui mesmo a estudar, excepto durante os minutos efectivamente gastos em Ética ou Cramming".

Mas isto não se aplica apenas a pequenas actividades. Aplica-se a nações inteiras. "A razão por que nós, alemães, não conseguimos avançar é que a Inglaterra está contra nós". Este PORQUÊ errado matou dezenas de milhões de pessoas em duas guerras mundiais.

As organizações de serviços secretos muitas vezes quase se dedicam a "o Porquê está além". Raramente está.

A maior parte dos membros de staff das organizações, quando a paga é baixa, estão completamente viciados no 'está além'. Numa org, o Oficial Bancário de Finanças era continuamente martelado com pedidos de "mais dinheiro" por parte das pessoas que eram responsáveis por ganhar o dinheiro e que, no entanto, não estavam a levantar um dedo para o fazer. Um exame efectivo feito a quatro membros do staff da org demonstrou que só 2 por cento tinham consciência de que a sua paga dependia das receitas brutas da org!

Assim, a sobrevivência está intimamente ligada à Lógica. Se alguém notar que está a cair em apatia em relação à sua capacidade de executar o seu trabalho, é *certo* que está a operar com PORQUÊS errados, auto-concebidos em áreas que ele jamais pode esperar controlar.

E na vivência de qualquer vida, a origem da maior parte dos pontos mais importantes de declínio pode ser localizada no facto de a pessoa operar com base em Porquês que não lhe permitem melhorar o seu próprio cenário.

O grego cortava as tripas a pássaros para encontrar o PORQUÊ. Ele chamava a isto "adivinhação" ou "augúrio". Não olhem agora, que essa civilização há muito que está morta!

Tal como estará todo aquele cujo ilogismo o leve a procurar os Porquês lá longe.

A força e o poder do indivíduo consiste em ser suficientemente lógico para encontrar Porquês que *ele* pode usar para fazer avançar o seu cenário existente em direcção ao cenário ideal.

O Porquê NÃO é Deus. Depende de TI e da tua capacidade de ser lógico.

Deus ajuda quem se ajuda a si próprio.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 17 DE FEVEREIRO DE 1972

REMIMEOGRAFAR

N.º 23 DA SÉRIE DE DADOS

FORMATO PRÓPRIO E ACÇÃO CORRECTA

Ao fazer uma avaliação há o risco de se ficar demasiado concentrado em pontos-fora e esquecer, à partida, a verdadeira razão por que se está a fazer a avaliação.

Para resolver isto, é conveniente escrever uma avaliação pormenorizada para manter presente a razão por que se a está a fazer.

Isto é feito usando este impresso:

SITUAÇÃO:_____
_____

DADOS:_____
_____

ESTATÍSTICAS: _____
_____

PORQUÊ:_____
_____

CENÁRIO IDEAL: _____
_____

MANEJO:_____
_____

COMPATIBILIDADE

O conjunto de tudo isto deve estar relacionado com o mesmo cenário geral, o mesmo assunto. Isto é conhecido como compatibilidade. Não se tem uma situação sobre livros, dados sobre bicicletas, estatísticas de outra pessoa, um PORQUÊ relativo a outra área, um tema diferente para o cenário ideal e manejo para outra actividade.

A situação, quer boa quer má, deve ser relativa a um certo assunto, pessoa ou área, os dados devem ser sobre o mesmo, as estatísticas são dessa mesma coisa, o PORQUÊ relaciona-se com essa mesma coisa, o cenário ideal é sobre o cenário dessa mesma coisa e o manejo lida com essa coisa e é *especialmente* regulado por aquele Porquê.

Uma avaliação correcta é totalmente uniforme.

SITUAÇÃO

Primeiro, para fazer uma avaliação, tem de ter sido notada uma situação. Há um relatório ou observação que é fora do normal.

Este "ser notado" ocorre em qualquer actividade. Por norma é bastante importante, afectando uma grande parte da área, mas pode ser de importância menor.

Temos pois que a OBSERVAÇÃO em geral deve ser contínua para que se possam notar situações.

Observar simplesmente uma situação e *actuar* está fora de sequência porque omite a avaliação. Podemos ficar inutilmente entusiasmados ou chocados quando notamos uma situação e a seguir não fazemos nenhuma avaliação.

É característico de um completo amador, ou idiota, *actuar* a partir de relatórios sem nenhuma avaliação.

Assim, o primeiro passo é notar, por meio de alerta geral, que existe uma situação.

Uma situação define-se como um estado de coisas que não é esperado. É, ou muito boa, ou muito má.

Se é muito boa, deve-se avaliar e encontrar um Porquê, de modo a poder melhorar mais ainda o cenário ideal.

Se é muito má, deve-se avaliar e encontrar um Porquê, de modo a ser manejada de maneira a aproximar-se mais do cenário ideal.

DADOS

Os dados são as informações recebidas, que alertam para a situação.

Os sistemas de informações secretas utilizam vários métodos (errados na maior parte) para "avaliar" os dados de maneira a "confirmá-los". Fazem isto, uniformemente, a partir de *relatórios*. Não importa a quantidade de relatórios que se possa ler, há *sempre* a questão da sua veracidade. Os chefes dos serviços secretos começaram a maioria das guerras (Estados Unidos contra Alemanha em 1917), ou não as começaram a tempo (Estados Unidos contra Japão em 1936), por dependerem de "fontes autoritárias", "observadores especializados", "documentos válidos" e outros tipos de confetti que classificam de "relatórios" ou "documentos".

Como se vê acima, os "documentos por avaliar" ou "matérias-primas", como são chamados, conduziram, quando aceites, às catástrofes mais aterradoras. O Almirante

Britânico Hall, sem autorização do governo britânico, passou o famoso "telegrama Zimmermann" ao Presidente Wilson dos Estados Unidos e fez com que os Estados Unidos irrompessem para a Primeira Guerra Mundial. As alegadas "instruções" dos alemães ao seu embaixador nos EUA, "interceptadas" por Hall, foram passadas com o uso de artimanhas para obter a sua confiança, e o Presidente Wilson, eleito para manter os EUA fora da guerra, não sendo um grande avaliador, saltou de cabeça devido a um relatório sem substância e questionável, lançou a América num desastre de duas guerras mundiais e levou à supremacia comunista.

Os EUA foram iludidos por falsas garantias japonesas e dados falsos sobre a reduzida quantidade do armamento japonês, e não consideravam esse país um perigo. A situação verdadeira teria levado os EUA a declarar a guerra em 1936! Antes de o Japão, num só raid, ter podido afundar toda a frota do Pacífico e provocar uma guerra de 4 anos e meio, e abrir toda a China à supremacia comunista.

Estes são apenas alguns exemplos entre os milhares de desastres nos negócios internacionais devidos a uma patética confiança em relatórios e documentos.

Se se conhecesse bem o jogo, com meia dúzia de agentes e uma fábrica de documentos, podia-se lançar metade das nações do planeta num reboliço. Porque elas confiam em *relatórios,* "fontes autoritárias" e "opinião de especialistas" em vez de confiarem em dados, tal como se apresentam nesta Série de Dados.

Se não se quer estar a pedir sarilhos e fracasso a sério, NÃO se confia em relatórios, mas sim numa ausência de relatórios ou num volume de relatórios cuidadosamente vistoriados no que respeita a pontos-fora e contabilizados.

Para fazer isto deve-se ser MUITO competente na localização de pontos-fora. A maior parte das pessoas confunde meros erros com pontos-fora reais.

Podemos tornar-nos tão bons nisto que somos capazes de reconhecer pontos-fora e pontos positivos simplesmente dando uma vista de olhos aos relatórios.

Essencialmente, os "dados", vistos sob o ângulo de pontos-fora, são uma falta de compatibilidade. "A nossa Div. 2 está a ir muito bem" não se coaduna com uma receita bruta de 2 dólares.

Isto dá-nos uma guia, a "ponta para puxar" (ver a parte da guia de estudo de investigação que trata de dar seguimento até se encontrar coisas que simplesmente não se compreendem, o primeiro aparecimento da Série de Dados).

Por isso, os Dados que se fornece não são um monte de relatórios. É uma breve súmula das "pontas puxadas" na rota dos pontos-fora e pontos positivos para finalmente chegar ao Porquê.

Exemplo: (a partir de uma situação em que uma org estava a entrar em falência) "O número de pessoas inscritas que se relatou e o de Novos Nomes para os Arquivos Centrais eram ambos elevados e, no entanto, as receitas brutas eram baixas. Uma investigação da área de serviço não detectou atrasos nem clientes novos, e o pessoal não tinha que fazer. Os Serviços Técnicos tinham todos os postos preenchidos. O exame do contingente mostrou que o Departamento de Receitas estava sem ninguém.

As pessoas eram inscritas, mas não havia ninguém para receber o dinheiro". O PORQUÊ era evidentemente um contingente errado, especificamente, NÃO HAVIA CAIXA, e havia um Director Executivo que negligenciava os seus deveres.

Exemplo: (numa situação com as estatísticas a chegarem às nuvens). "O Depto. de Promoção tinha estatísticas muito baixas e não estava a ser enviada nenhuma promoção. O "correio por avença" era pouco. A Div. 6 estava sem serviço, porém, a Receitas Brutas estavam a subir muito. Não se conseguiu encontrar na org nada que o justificasse. A investigação da promoção recebida pelo público que estava a entrar, mostrou que a promoção vinha de uma org de nível inferior que se promovia como via para serviços de nível mais elevado". O PORQUÊ era naturalmente uma campanha de promoção eficaz que estava a ser feita FORA da org. E foi possível fortalecer essa campanha e activar também a org.

Os DADOS são, então, a investigação à Sherlock Holmes da pista que levou ao PORQUÊ. Ela reflecte imediatamente o domínio que o avaliador tem da Série de Dados. E a sua própria inteligência.

Algumas vezes surge – faz-se uma súbita e enorme luz ofuscante – uma intuição do que DEVE estar a acontecer para estes pontos-fora baterem certo desta forma. A investigação rápida de mais dados relativos a esta pista comprova ou refuta a intuição súbita. NÃO se opera apenas com base em intuições (ou bolas de cristal).

Para alguém que não está treinado nem tem experiência na avaliação, a procura de um PORQUÊ REAL pode parecer tão misterioso como um avião a um aborígene.

É um facto que as pessoas que não compreendem avaliação podem ter a ideia de que a administração actua com base em personalidades ou caprichos, ou que a administração tem espias por todo o lado para saber que o Secretário da Distribuição nunca veio trabalhar.

Para o especialista é fácil. Para o ignorante parece muito sobrenatural.

É a PISTA seguida que conta.

É isto que se requer sob a rubrica "DADOS".

ESTATÍSTICAS

As situações e pistas de DADOS são apoiadas por estatísticas.

Quando as estatísticas não estão sob forma numérica pode ser mais difícil. Quando são puras mentiras, isso, em si, é um ponto-fora.

Uma pessoa ou uma nação sem estatística nenhuma pode, à primeira vista, ser uma charada, mas pode haver estatísticas aproximadas e podem ser válidas.

As estatísticas da CIA seriam muito difíceis de desenterrar. Ela nem sequer as dá a conhecer ao Congresso dos EUA. Mas a deterioração da influência americana no ultramar mostraria que a CIA não estava a obter resultados particularmente bons e

que os dados fornecidos por eles aos legisladores (o seu objectivo assumido) podem muito bem ser falsos ou indutores de erro, causando erros de política que provocam uma degradação do cenário.

Por isso as estatísticas podem ser estimadas pelo próprio cenário, mesmo quando não existem em forma numérica.

A Inglaterra perdeu, num quarto de século, todo o seu império sem uma única derrota em guerra. Isto dá uma estatística adequada do bom senso do governo, ou da falta dele. Ela até está, no momento em que escrevo isto, a perder partes do seu território nacional e está, ela própria, a juntar-se àquilo a que se poderia chamar o Quarto Reich, e por isso em breve deixará de existir como soberania política. Esta estatística pode mesmo ser traçada como a curva de um bombardeiro em pleno mergulho.

A estatística de um grumete pode não existir em mapa, mas as áreas que ele cuida existem mesmo e podem ver-se.

Ou se tem uma estatística numérica, ou se tem uma observação directa. Podem usar-se ambas.

Uma vez respondi à pergunta "Porque é que as Completações Pagas estão com valores elevados e as receitas brutas estão baixas?", tendo descoberto que as completações "pagas" eram falsas.

Temos assim que uma estatística pode ser comparada com outra.

Três ou mais estatísticas podem ser comparadas umas com as outras e muitas vezes levam directamente a um PORQUÊ.

O ponto principal é NUNCA ACTUAR SEM DADOS ESTATÍSTICOS.

Depois de uma boa análise de dados, pode-se muito bem chegar à conclusão de que as estatísticas estão perfeitamente normais e que não há situação NENHUMA.

Pode-se ter uma análise de dados com excelente PR, PR, PR e chocar com estatísticas que requeiram um submarino para as ler.

E pode-se ter dados que dizem que todo o pessoal de Keokuk deve ser fuzilado sem esperar pela madrugada, e depois descobrir, pelas estatísticas, que ele está a ir muito bem.

E também se pode fazer uma análise de dados que mostra que alguém deve receber um louvor e comprovar isso com estatísticas, e depois descobrir demasiado tarde que as estatísticas são falsas e que o tipo devia ter sido fuzilado.

No entanto, ao examinar-se todas as estatísticas disponíveis depois de ter feito uma análise de dados, pode-se verificar que elas parecem boas à primeira vista, mas são amargas como maçãs verdes. Pode-se ver montes de estatísticas altas, Receitas Brutas, etc., e *depois* descobrir uma estatística de custos que mostra que alguém está a ganhar 2 milhões de dólares ao custo de 4 milhões de dólares, e que a actividade está a ir direitinho para o caixote do lixo.

NÃO dês um Porquê ou recomendes um manejo, sem inspeccionar as estatísticas reais.

E NÃO te deixes desviar de uma situação que tens a certeza de existir, sem primeiro ver TODAS as estatísticas. (Exemplo: estatísticas elevadas de horas de audição bem feitas por parte dos estagiários evitam que a pessoa interfira, até se notar que NÃO há internos a graduar-se, NEM programas completados por eles).

O PORQUÊ

Este é a jóia da coroa, o prato forte da refeição, a mina de ouro das altaneiras montanhas do mistério.

Um PORQUÊ verdadeiro *tem de* conduzir a uma melhoria do cenário existente ou (no caso de um novo cenário maravilhoso) mantê-lo como o novo cenário ideal.

Temos assim que o PORQUÊ deve ser alguma coisa em relação à qual nós podemos fazer alguma coisa. (Ver carta de política O PORQUÊ É DEUS).

Assim, o Porquê é limitado por aquilo que *nós* podemos controlar. NUNCA é por outra divisão ou pela administração superior ou pelas bossas da lua.

Mesmo que tudo isto fosse verdade, o PORQUÊ deve ser alguma coisa pela qual *NÓS* PRÓPRIOS PODEMOS FAZER ALGUMA COISA, DO NOSSO NÍVEL DE AUTORIDADE OU INICIATIVA, e que conduzirá

AO PROGRESSO DE UM CENÁRIO EXISTENTE, POBRE, EM DIRECÇÃO AO CENÁRIO IDEAL.

Então o PORQUÊ é uma coisa especial. É a chave que abre a porta ao melhoramento eficaz.

Não é uma ideia preconcebida ou uma ideia boa. É aquilo a que todas as análises levaram.

E um Porquê VERDADEIRO, quando usado e manejado e seguido, é como um tapete mágico. O cenário ou se torna de imediato potencialmente melhor, ou se mantém como está.

"Actuar sobre Porquês errados" é o material de que são feitos os caixões.

Por mais brilhante que seja o programa que se seguir, lá continua a lama de sempre.

Os Porquês errados deixam as pessoas quase mortas ao manejarem um programa que irá espalhar-se ao comprido, à grande e à francesa.

Custará tempo e dinheiro de que não se pode dispor com facilidade.

Desviará a atenção do tigre verdadeiro que está nas matas e deixá-lo-á a rugir e comer as cabras todas, enquanto toda a gente parte à caça dos fantasmas que "realmente eram a causa de tudo isto".

Os Porquês errados são as pedras tumulares de todas as grandes civilizações, e se ninguém preparar o pensamento, serão o mausoléu desta.

Não penses que nos escapamos dessa. Diz-se que são precisas 28.000 baixas numa batalha para fazer um general de uma estrela. Bom, talvez sejam necessários uns quantos Porquês errados para fazer um avaliador.

O avaliador que fez a avaliação é, naturalmente, responsável por ela ser feita correctamente e conduzir à conclusão correcta e comprovada por estatísticas que dê o PORQUÊ correcto.

E os verdadeiros são por vezes demasiado incríveis para se lhes ter chegado por qualquer outra via. Ou são tão óbvios que ninguém os notou.

Num caso, os especialistas andaram a encontrar Porquês relativamente a um curso durante seis meses sem melhorar a situação flagrantemente má, mas na realidade embrulhando-a mais, até que um enorme Porquê verdadeiro saltou à vista (os estudantes nunca tinham sido treinados nos níveis inferiores), e a situação começou a melhorar.

Utilizar um Porquê para todas as situações pode também acontecer, e haver modas de Porquês é usual. É verdade que um Porquê muitas vezes se aplica também noutro lado. É isso que nos dá tecnologia que inclui política. Mas em qualquer área de actuação em que a situação seja muito anormal, o Porquê é provável que seja muito peculiar e demasiado fora do comum para ser compreendido imediatamente.

Pode haver uma infinidade de coisas erradas à volta de apenas uma coisa certa. Pode por isso haver uma infinidade de possíveis Porquês errados e apenas um verdadeiro Porquê que abrirá a porta.

Porque o verdadeiro Porquê abre *mesmo* a porta. Com ele, pode-se uma situação boa, e uma situação má pode ser melhorada.

Portanto o VERDADEIRO PORQUÊ é o ponto de chegada vital a que a avaliação conduz.

O CENÁRIO IDEAL

Se uma situação má é um *desvio* do cenário ideal e se uma situação boa está a alcançar o cenário ideal, ou a excedê-lo, então o cerne de qualquer avaliação é o CENÁRIO IDEAL para a área em avaliação.

O ponto de vista tem muito a ver com cenário ideal.

Para a Rússia, uma América em colapso seria o cenário ideal. Para a América, uma Rússia em colapso seria um cenário ideal.

Para algumas nações pobres, ter a Rússia ou a América a competir a elevadíssimos custos pelas graças de um governante insignificante e aparentar recato, é o cenário ideal para esse governante.

Para a maioria das outras partes do mundo, um cenário ideal seria ter estas duas grandes nações interessadas *apenas* na sua própria vida.

Assim, dependendo do ponto de vista, o cenário ideal pode ser "bom ou "mau".

O cenário ideal não é necessariamente grande ou amplo. Um avaliador de informação secreta que desse o cenário ideal de um "inimigo derrotado" em todas as avaliações, seria muito pouco hábil.

A propósito de COMPATABILIDADE, o cenário ideal deve sê-lo para aquela parte da actividade para a qual se está a tentar encontrar o Porquê.

Exemplo: (Situação: Actividade recomeçada na frente defendida por um pelotão. Avaliação: Nenhum outro ponto da frente está activo e uma estrada para tanques vai dar à frente onde está a actividade. PORQUÊ: a área está a ser preparada para um ataque por tanques) CENÁRIO IDEAL: uma área inabitável em frente do pelotão. (Que podia ser conseguida com napalm, pois há lá uma área arborizada, e por meio de fogo cruzado intenso e por um novo suprimento de bazucas para o pelotão, para o caso de o napalm não resultar).

Exemplo: (Situação: muito silêncio na fábrica 22. Avaliação: não há camiões a chegar com materiais, não há fornecimento de matérias-primas pelos fornecedores externos, os fornecedores estão irritados. PORQUÊ: A contabilidade esqueceu-se de pagar a conta de matérias-primas e os fornecedores suspenderam os futuros fornecimentos). CENÁRIO IDEAL: alto nível de crédito e boas relações públicas da secção de contabilidade para com todos os credores. (E o manejo incluiria uma recomendação de avaliação da secção de contabilidade quanto à razão por que se esqueceu e porque é que não há relações públicas de crédito, de alto nível, com um novo cenário ideal para aquela secção de contabilidade, que poderia ser uma coisa completamente diferente. CENÁRIO IDEAL: uma secção de contabilidade que force a que haja mais receitas do que gastos).

Dando o CENÁRIO IDEAL para cada situação, o avaliador não é levado ao fatal menosprezo pela competência de todo o trabalho que está a ser feito realmente.

O cenário ideal clarifica para toda a gente o destino para onde se vai.

Mas, mais importante ainda, a avaliação que inclui um cenário ideal postula uma vitória do ponto de vista daqueles para quem está a ser feita ou para a actividade do próprio.

Por vezes, quando se chega ao cenário ideal e se reduz o mesmo a escrito, verifica-se que o Porquê realmente não conduz a ele, e neste caso há que encontrar outro Porquê ou familiarizar-se com o cenário em geral para se descobrir o que se está a tentar enviar e para onde.

No caso de uma situação anormalmente boa, verifica-se que foi excedido o que inicialmente se pensava ser o cenário ideal, e é necessário definir um cenário inteiramente novo, com o PORQUÊ relativo à maneira de o manter.

Quem quer que leia uma avaliação total no formato correcto, pode estimar melhor se o PORQUÊ e o manejo são ou não funcionais, se o CENÁRIO IDEAL estiver lá. E por vezes verificar-se-à que o avaliador está a tentar fazer algo completamente diferente do que aquilo que toda a gente pensa ser a coisa correcta a alcançar.

É por isso muito saudável incluir o cenário ideal. Serve de disciplina e de incentivo para o avaliador e para os que executam o programa.

MANEJO

O manejo deve ser COMPATÍVEL com a situação, a avaliação, o Porquê e o cenário ideal.

O manejo deve estar DENTRO DAS APTIDÕES daqueles que executarão as acções.

O manejo deve estar DENTRO DOS RECURSOS DISPONÍVEIS.

A resolução requer muitas vezes, mas nem sempre, uma IDEIA BRILHANTE. É particularmente verdade que quanto menores forem os recursos disponíveis, mais brilhante tem de ser a ideia para chegar ao manejo eficaz.

O manejo deve ser SUPERVISIONADO por uma pessoa que actua como coordenador do programa, verificador e especialista em desbloqueamento.

E por fim, mas o mais importante, o manejo tem de ser EFICAZ E DEFINITIVO.

Os passos do manejo estão em forma de programa. São numerados 1, 2, 3, etc. ou A, B, C, etc.

Eles podem estar na sequência em que vão ser executados, mas isto é importante principalmente quando uma pessoa ou uma equipa vão fazer tudo, passo a passo.

Chama-se METAS a estes passos.

Cada parte do programa (cada META) é atribuída a alguém para a fazer ou mandar fazer.

Deve haver o cuidado de não sobrecarregar pessoas que já estejam carregadas e, quando isso acontece, nomeia-se um membro do pessoal ou missão especialmente para essa meta específica.

A supervisão deve assegurar-se de que todas as metas são totalmente alcançadas e que não haverá metas não alcançadas ou alcançadas pela metade.

É da responsabilidade da supervisão manter-se a par de todas as finalizações numa folha MESTRA.

A supervisão desbloqueia as metas que se atolam ou se atrasam, encontrando um Porquê para as mesmas, o que pode significar uma rápida avaliação dessa meta, enunciá-la de outro modo e clarificá-la, sem alterar aquilo que se pretende conseguir.

A supervisão pode atribuir uma meta a outra pessoa.

PROJECTOS

É de esperar que *qualquer* meta complexa ou extensa tenha um PROJECTO escrito pela pessoa a quem ela foi atribuída, se o não foi por quem a originou.

Ao terminar este Projecto a meta foi ALCANÇADA.

Muitos destes projectos têm de ser aprovados por um superior antes de serem começados.

CUMPRIMENTO

Quando a folha MESTRA mostrar que todos as metas FORAM ALCANÇADAS (não por alcançar, não alcançadas pela metade, e não relatadas falsamente como alcançadas), pode esperar-se que a situação tenha sido completamente manejada.

REVISÃO

Quando o supervisor comunica que todas as metas foram alcançadas, fica nas mãos do destino se a situação vai agora progredir em direcção ao cenário ideal ou o vai alcançar.

A exactidão das informações, a perícia do avaliador, a correcção do PORQUÊ, a competência do supervisor, a perícia dos que executaram as metas e a disposição dos que vão receber os efeitos de toda esta actividade (a emoção e reacção humanas deles), determinam se a avaliação se aproxima do cenário ideal ou o alcança.

Todas estas avaliações devem ser REVISTAS logo que estas acções tenham tido tempo de fazer efeito.

Um optimismo idiota pode supor que tudo vai bem e que não é necessário rever nada.

Mas, se o PORQUÊ estiver errado, *então toda a situação se deteriorará* e será visível uma degradação da mesma.

Assim tem de se estabelecer uma vigilância rigorosa. Nem a fome de "ter sempre razão", nem a arrogância de nunca se enganar, devem evitar uma revisão honesta.

HOUVE aproximação do cenário ideal ou este FOI alcançado?

Ou tratava-se de um Porquê errado e agora o diabo anda à solta?

Agora *não* há que renovar simplesmente a insistência em que o PORQUÊ estava correcto e que o programa tem de continuar apesar de tudo.

Tem-se um Porquê errado.

MAGIA

VERIFICAR-SE-Á QUE SEMPRE QUE HÁ UM PORQUÊ CORRECTO TODA A GENTE COOPERARÁ POR TODO O CENÁRIO.

A única excepção é quando há traidores. Mas esta é uma explicação fácil, aceite demasiadas vezes para desculpar Porquês errados.

Quando os alemães durante a Segunda Guerra Mundial descobriram quanto os serviços secretos italianos eram ineficazes, nem queriam acreditar; tentaram melhorá-los, convenceram-se de que eram traidores; talvez os tenham fuzilado às dezenas, e eles próprios tomaram conta do serviço. E perderam a Itália ainda mais depressa. Qualquer que fosse o Porquê correcto, os alemães tinham o errado. E assim acontece com todo o executivo que precisa de fuzilar todo o mundo – ele simplesmente não consegue encontrar os Porquês correctos.

NÃO é vergonha nenhuma encontrar um Porquê errado. Só é uma vergonha não se continuar a tentar até encontrar *mesmo* um correcto. A partir daí as nuvens afastam-se, o sol brilha, os pássaros trinam o que lá vai dentro cá para fora na mais pura das melodias, e há uma aproximação do cenário ideal ou este é alcançado.

Por isso, REVER é extremamente importante.

As situações têm de ser manejadas muito depressa.

E as revisões têm de ser feitas mal o efeito tenha começado a acontecer.

VISÃO GLOBAL

Assim, aqui está a visão global.

As questões chave são OBSERVAR, AVALIAR, PROGRAMAR, SUPERVISIONAR e REVER.

O cerne de observar é a exactidão.

O cerne de avaliar é um conhecimento imparcial e desapaixonado da Série de Dados.

O cerne de programar é conhecer o cenário.

O cerne de supervisionar é fazer com que os programas sejam COMPLETAMENTE executados.

O cerne da revisão é a HUMILDADE.

RESUMO

Se não podemos pôr isto a funcionar rapidamente, então é porque, no caminho, há palavras nesta série que foram mal-entendidas. Ou então a pessoa está a combater algum ponto-fora da sua própria vida.

Esta Série de Dados é para ser USADA.

Funciona porque desvendou a Lógica.

Na administração, a pessoa é muito afortunada porque pode programar e manejar.

No campo da informação secreta, é-se menos afortunado, porquanto o manejo apenas pode ser sugerido, e muitos funcionários dos serviços secretos têm observado inúteis "Batalhas de Bulge", depois de lhes terem dito tudo sobre elas e "eles" terem tido outras ideias. Mas a Série de Dados também funciona neste campo.

A análise de dados não foi desenvolvida numa professoral torre de marfim. Foi imaginada tentando explicar a Lógica, depois foi desenvolvida num dos postos de avaliação do planeta do mais quente fogo cruzado, mas dos mais bem sucedidos, contra um fundo de experiência nos serviços secretos de guerra feita de sangue, suor e lágrimas.

Assim, ela própria é REAL.

A chave dela é manejar DADOS.

Por isso aqui está.

Sinceramente espero que seja útil em ajudar-vos a alcançar o vosso cenário ideal.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 29 DE FEVEREIRO DE 1972RA
PUBLICAÇÃO II
REVISTA A 3 DE NOVEMBRO DE 1990

REMIMEOGRAFAR

N.º 24 DA SÉRIE DE DADOS

MANEJO
POLÍTICA, PLANOS, PROGRAMAS, PROJECTOS E ORDENS DEFINIDOS

As palavras "política," "planos," "programas," "projectos" e "ordens" são muitas vezes usadas alternadamente umas pelas outras de forma incorrecta.

Para manejar qualquer confusão nas palavras e essência de "política", "planos", "programas", "projectos" e "ordens" as seguintes DEFINIÇÕES DESCRITIVAS (ver Lógica 5 de Cientologia) são estabelecidas para nosso uso.

POLÍTICA: Por isto pretende-se dizer verdades ou factos de longo prazo que não estão sujeitos a mudança, expressos como regras ou guias operacionais.

PLANOS: Intenções amplas e de curto prazo, em concordância com as acções contempladas, que se encaram para o manejo de uma área ampla, para remediá-la, expandi-la, ou obstruir ou impedir uma oposição à expansão. Um plano é vulgarmente baseado na observação de potenciais (ou recursos) e exprime uma ideia brilhante de como usá-los. Provém *sempre* de um PORQUÊ VERDADEIRO se se pretender que tenha êxito.

PROGRAMA: Uma série de passos, em sequência, para levar a cabo um plano. Uma pessoa normalmente vê um *programa* a seguir à descoberta de um Porquê. Mas, na realidade, tinha que existir um plano na mente da pessoa, quer estivesse escrito quer não, antes de se poder escrever um programa. Um programa, então, leva a cabo o plano concebido para manejar um PORQUÊ encontrado. Um plano e o seu programa requerem autorização (ou OK) por parte da autoridade central ou coordenadora das actividades gerais de um grupo, antes de se poder investir neles, activá-los ou executá-los.

PROJECTO: A sequência de passos escritos para levar a cabo UM passo de um programa. Muitas vezes tem que se escrever ordens de projecto para executar um passo de um programa. Estas deveriam ser escritas, mas geralmente não requerem qualquer aprovação e muitas vezes não são objecto de uma emissão geral mas vão para a pessoa ou pessoas que realizarão esse passo de um programa. Sob a categoria de PROJECTO viriam ordens, projectos de trabalho, etc. Estes são uma série de

PASOS ORIENTADORES, os quais, se seguidos, resultarão numa completa e bem sucedida realização da meta do programa.

ORDENS: As instruções verbais ou escritas de uma autoridade inferior ou designada para levar a cabo um passo de um programa ou aplicar a política geral.

Em resumo:

POLÍTICA = as regras do jogo, os factos da vida, as verdades descobertas e os procedimentos invariáveis.

PLANO = a ideia brilhante, geral, que uma pessoa tem para remediar o PORQUÊ encontrado e levar as coisas até ao cenário ideal ou mesmo para melhorar este. (Aprovação)

PROGRAMA = a sequência de acções *maiores*, necessárias para fazer o plano. (Aprovação)

PROJECTO = a sequência de passos necessários para levar a cabo um passo de um programa. (Sem aprovação)

ORDENS = alguns passos de um programa são tão simples que são, por si só, uma ordem, ou uma ordem pode ser simplesmente um projecto escrito de forma rudimentar.

Assim, segundo estas definições uma análise de dados teria o seguinte aspecto:

POLÍTICA: (O que dá existência à avaliação, para começar).

SITUAÇÃO: (Afastamento de ou melhoramento do cenário ideal expressa na política).

DADOS: (Observações que conduzem à INVESTIGAÇÃO).

ESTATÍSTICAS: (A inspecção independente e contínua da produção ou da falta desta).

PORQUÊ: (A verdadeira razão descoberta por investigação).

PORQUÊ ÉTICO: (A razão ética encontrada por baixo de um Porquê).

CENÁRIO IDEAL: (O estado das coisas visionado pela política ou mesmo o melhoramento disso)

MANEJO:

UM PLANO, quer completamente escrito ou não, baseado nos PORQUÊS, para usar os recursos disponíveis para levar o cenário existente na direcção do cenário ideal.

UM PROGRAMA: Uma sequência de passos amplos para fazer executar o plano.

PROJECTO: Qualquer sequência de passos, ordenados ou escritos, para fazer completar um passo de um programa.

ORDENS: O próprio passo do programa ou o projecto verbal ou escrito para fazer com que o passo do programa seja completamente *feito*.

Então, um manejo poderia ter este aspecto:

MANEJO:

Plano: Usar o Bob Bartlett para substituir o executivo incompetente encontrado no PORQUÊ.

1. Encontrar um substituto para o Bartlett. PESSOAL _____
2. Elaborar um programa para o Bob Bartlett completar os seus ciclos incompletos.
   DIRECTOR DE MELHORAMENTO DO PESSOAL _____
3. Treinar o Bob Bartlett. DIRECTOR DE TREINO _____
4. Escrever ordens de missão de garrison para o Bartlett.
   ESCRITOR DA MISSÃO DE ACÇÃO _____
5. Escrever ordens de regresso para G. Zonk (o incompetente encontrado no Porquê).
   PESSOAL _____
6. Mandar Bartlett substituir o Zonk. ACÇÃO _____
7. No regresso do Zonk atribuir-lhe a limpeza do porão. PESSOAL _____

É claro que este é um plano e um programa muito simples.

As ordens vêem-se como "PESSOAL", "DIRECTOR DE MELHORAMENTO DO PESSOAL", "ESCRITOR DA MISSÃO DE ACÇÃO", etc., no final dos parágrafos. O próprio passo do programa é uma ORDEM à pessoa ou unidade nomeada no final do passo do programa. Mas TAMBÉM AUTORIZA ESSA PESSOA OU UNIDADE A FAZER O PASSO OU A EMITIR ORDENS PARA FAZER O PASSO, OU MESMO A ESCREVER UM PROJECTO E FAZER COM QUE SEJA FEITO.

Essa última palavra no final do passo do programa é uma AUTORIDADE bem como uma ordem para a pessoa ou unidade nomeada.

RESUMO

Uma cópia de um programa completo, marcada com a palavra ORIGINAL, é colocada num folder. O folder é marcado na margem com o nome e número do programa. O próprio programa é agrafado ao longo da sua margem esquerda e ao interior da capa esquerda do folder.

Um "Comunicador de LRH" é responsável por "programas de LRH". Um "Representante de Flag" é responsável pelo cumprimento da avaliação da organização. O Operador de Programas do Director Executivo/Oficial Comandante é responsável pelos programas de um ED ou CO.

A responsabilidade consiste em ver que *cada* passo é efectiva e COMPLETAMENTE FEITO.

Todos os papéis relacionados com o assunto, cópias de ordens de projecto, etc., são reunidos nesse folder e, à medida que cada feito é relatado e investigado como FEITO, é marcado na folha ORIGINAL do programa.

Quando *todos* esses projectos ou ordens, que surgiram dos passos do programa, estão FEITOS, então o PROGRAMA é considerado FEITO.

Não se "relatam progressos" mas apenas FEITOS e quando algo ainda NÃO está feito o assunto é seguido de perto pelo "Comunicador de LRH", pelo "Representante de Flag" ou pelo Operador de Programas do ED/CO" e "desbloqueado".

DESBLOQUEAR

A palavra "bloqueado" significa parado.

DESBLOQUEAR é tirar os nós e paragens do assunto.

Isto em si mesmo requer uma avaliação. A avaliação pode ser feita numa rápida vista de olhos ou pode requerer uma completa e formal avaliação de acordo com a forma de o fazer.

O cenário ideal aqui é o passo do programa FEITO ou mesmo melhorado.

Por isso o PORQUÊ aqui seria a VERDADEIRA razão por que não estava a ser feito ou não podia ser feito, e isso pode requerer *horas* para localizar e por vezes dias para remediar.

Ao "desbloquear" geralmente descobre-se que as pessoas a quem se atribuiu a meta já têm um "PORQUÊ" e geralmente é um Porquê falso, pois se fosse o correcto o passo do programa *seria* feito.

Assim, desbloquear começa geralmente pela descoberta dos "Porquês deles" – que é o mesmo que dizer razões, desculpas, pedidos de desculpas, etc. Pôr estas coisas à vista é uma parte principal da avaliação do passo do programa.

Um projecto, muitas vezes escrito, surge desta AVALIAÇÃO PARA DESBLOQUEAR.

Em casos extremos descobrir-se-á que todo o programa está baseado num PORQUÊ errado e necessita de ser refeito rapidamente pela autoridade original. Exemplo: O PORQUÊ encontrado foi que A COMPANHIA MAU AGOIRO NÃO ESTAVA A FAZER DINHEIRO. Fazendo um passo do programa "3. Examinar as facturas passadas para descobrir de onde vem o dinheiro e porque é que agora não se está a obter. MISSÃO". A missão enviada descobre que a Companhia Mau Agoiro estava a fazer toneladas de dinheiro, mas estava a ser desperdiçado por terem comprado um edifício enorme, cuja renda é três vezes superior a uma renda normal "na esperança de que novos sub-inquilinos pagassem a renda mas ninguém quer o

lugar". É necessário um rápido desbloqueamento porque a meta não pode realmente ser feita. Eles ESTÃO a fazer dinheiro e agora obtêm-no *realmente*.

Num caso assim, fazer o programa desenterrou um novo VERDADEIRO PORQUÊ e eliminou esse programa.

Seria enviada uma comunicação super frenética e histérica à autoridade do programa "Novo PORQUÊ encontrado pela observação da meta 3 do Programa 891. A Companhia Mau Agoiro está a pagar 80.000 dólares por trimestre por um arranha-céus. Verdadeiro Porquê óbvio: o ED tem ilusões de grandeza e é um mau gestor de negócios. Sugiro que o Programa 891 seja refeito com base no novo Porquê e sugiro um plano de missão para cá, para se descartar imediatamente do arranha-céus e escritórios e trocá-los por instalações adequadas e substituição do ED." Ao que o "Comunicador de LRH", o "Representante de Flag" ou o "Operador de Programas do ED/CO" se dirigirá à autoridade do programa para obter o cancelamento imediato do 891 e de todas as metas do programa e um novo Programa 891R baseado no VERDADEIRO PORQUÊ VERDADEIRO.

Desbloquear, no entanto, nem sempre é tão dramático: "Não temos ninguém para isso" é a desculpa vulgar enquanto se sentam preguiçosamente a conversar por entre o dev-t empilhado.

Assim, avalia-se a área por comparação com a meta do programa e descobre-se um PORQUÊ que, executado como um *projecto,* fará com que essa meta seja feita.

A AVALIAÇÃO PERFEITA PARA DESBLOQUEAR: a) faz com que a meta seja feita, b) melhora a área, c) não deixes quaisquer restos de emoção e reacção humana para trás.

Simplesmente gritar funciona muitas vezes. Mas se uma pessoa tiver que a desbloquear, há ali algures um verdadeiro PORQUÊ que deveria ser encontrado, e um projecto entregue e feito.

RESUMO DE MANEJO

Podes descobrir todas as SITUAÇÕES e PORQUÊS do mundo, mas se não houver um PLANO e um PROGRAMA e se estes não forem plenamente FEITOS, então nada de benéfico acontecerá. Na verdade os "por fazer", "feitos pela metade" e atrasos serão acumulados (segundo a HCO PL de 26 de Janeiro de 72, N.º 29 da Série de Know-How de Admin, N.º 5 da Série do Executivo, TRABALHOS POR FAZER, TRABALHOS FEITOS PELA METADE E TRABALHOS COM ATRASOS) e farão tudo recuar um passo atrás.

Programas maus e projectos toscos desenvolvem tráfego inútil (dev-t) e prendem as pessoas por toda a parte, empurram-nas para fora das acções normais necessárias e enviarão a cenário existente ainda para mais longe do cenário ideal. Tornam as pessoas muito ocupadas mas nada de benéfico é ganho e como as acções inúteis distraem as pessoas dos deveres normais, todo o local fica em risco.

Os membros de staff sujeitos a programas que não estão baseados em sã observação, avaliação, num PORQUÊ VERDADEIRO e nos pontos do N.º 23 da Série de Dados, tornam-se apáticos pois não vêem resultado nenhum.

Por isso os programas que são maus e os programas que estão correctos mas não são completamente feitos, são igualmente mortais. NÃO HÁ NENHUM SUBSTITUTO PARA A ANÁLISE DE DADOS FEITA CORRECTAMENTE.

NÃO HÁ DESCULPA NENHUMA PARA QUE NÃO SE FAÇAM OS PROGRAMAS CORRECTOS.

Desta forma, e apenas desta forma, se pode elevar o cenário existente para uma cenário ideal.

A análise de dados é uma ferramenta poderosa. PODES USÁ-LA.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

Revisão assistida por
Compilações e Pesquisas
Técnicas de LRH

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 19 DE MARÇO DE 1972
PUBLICAÇÃO II

REMIMEOGRAFAR

N.º 25 DA SÉRIE DE DADOS

APRENDER A USAR A ANÁLISE DE DADOS

Espera-se que depois de se ter estudado a análise de dados, se seja capaz de usar os seus princípios de forma fácil e rápida.

Por ordem de frequência, as barreiras à capacidade de usar a análise de dados são:

1. Palavras mal-entendidas. A pessoa não compreendeu a definição das palavras utilizadas. Isto não quer dizer "palavras novas". Usualmente são palavras velhas e comuns. Não se trata apenas de palavras compridas, é mais vulgar serem as pequenas. Para manejar isto, pega-se em cada carta de política (ou capítulo), uma de cada vez, e examina-se cuidadosamente para ver que palavras não se é capaz de definir rapidamente. Para ajudar nisto, utiliza-se o E-Metro e o "Método 4" de Clarificação de Palavras, que é o método de usar o E-Metro para ver se: "Nesta política há algumas palavras mal-entendidas?" Qualquer sensação de desconforto, antagonismo ou aborrecimento vem de uma ou mais palavras mal-entendidas.

2. A própria pessoa tem um ponto-fora na sua forma de pensar habitual. Isto é descoberto e manejado com aquilo a que se chama "Lista HC (Consultor Hubbard)". Esta lista, assessada num E-Metro, detecta e maneja isto.

3. Falta de conhecimento do cenário existente ou ideal. Isto é manejado observando directa ou indirectamente o cenário existente por meio de relatórios e, quanto ao ideal, estudando a política básica do cenário que nos dá o seu ideal, os produtos esperados e a forma de organização.

4. Não ter estudado a Série de Dados. Maneja-se estudando-a devidamente.

5. Não ter estudado análise de dados do ponto de vista de necessitar de a aplicar.

6. Pensar que já se sabe tudo sobre analisar e dados. Maneja-se examinando alguns fracassos passados e compreendendo que podiam ter sido evitados com uma recolha apropriada de dados e a sua análise.

7. Sair-se pessoalmente com "razões" relativas à própria área pessoal, as quais usualmente são meras desculpas ou justificações, e não Porquês. "Estava muito cansado", "devia ter sido mais duro", "ao fim e ao cabo, eram apenas

vadios", o que sobrecarrega a vida da própria pessoa com Porquês errados. Maneja-se estando mais alerta e sendo mais honesto em relação às causas e motivos da vida pessoal e cenário, e fazendo uma análise melhor.

8. Confundir erros com pontos-fora. Maneja-se praticando.

9. Confundir pontos-fora com Porquês. Maneja-se aprendendo a observar e estudando melhor a análise de dados.

10. Uma situação demasiado reduzida. Maneja-se obtendo mais dados e observando o cenário de forma mais ampla.

11. Deixar escapar "dados omitidos", partículas ou pessoas como ponto-fora frequente. Maneja-se conhecendo melhor o cenário ideal. O que lá *devia* estar e não está.

O PRINCIPIANTE

Quando se começa a aplicar a análise de dados, muitas vezes está-se ainda a tentar compreender os dados sobre análise de dados mais do que os pontos-fora nos dados. A solução é familiarizar-se mais com a Série de Dados.

Mais ainda, a pessoa pode não ter consciência da facilidade com que pode adquirir o conhecimento de um cenário ideal. Um ponto-fora é simplesmente um desvio ilógico do cenário ideal. Comparando o cenário existente com o cenário ideal, vê-se facilmente os pontos-fora.

Para conhecer o cenário ideal há apenas que calcular os produtos correctos para a mesma. Se estes não estão a sair, então há um desvio. Pode-se então encontrar os pontos-fora dos vários tipos e depois localizar um PORQUÊ, e dessa maneira abrir a porta ao manejo. E, ao manejar, a pessoa está apenas a tentar chegar a uma situação em que os seus produtos saiam.

Se não se proceder desta maneira (do produto para o estabelecimento), não se consegue analisar grande coisa. Fica-se apenas com erros.

A definição e natureza dos produtos são tratadas em várias Cartas de Política e especialmente na HCO PL de 13 de Março de 72, N.º 5 da Série do Oficial de Estabelecimento, PRODUÇÃO E ESTABELECIMENTO, ORDENS E PRODUTOS.

Um cenário existente é tão bom quanto faça sair os seus produtos, não tão bom quanto a sua pintura, a sua alcatifa ou qualquer empurrão que se dê à sua reputação.

Desta maneira, há PRODUTOS para QUALQUER cenário, fabrico, guerra em curso ou dona de casa que dê uma festa.

As pessoas que vivem uma vida sem objectivos são pessoas muito infelizes. Mesmo o ocioso ou o diletante só são felizes quando têm um produto!

Há sempre um produto para qualquer cenário.

O analista, quando começa, pode encontrar o produto errado. Pode encontrar uma doingness em vez de algo que se possa ter. E pode considerar uma coisa meio acabada ou feita pela metade como um produto completo.

Tudo isto faz com que a sua análise de dados seja imperfeita. Como não pode conceber o cenário ideal, então ele não tem nada com que comparar o cenário existente. É simplesmente uma questão de custo e tempo envolvidos em não obter ou semi-obter um produto, em comparação com o cenário ideal de um produto realmente valioso com valor de troca e o que é preciso para obtê-lo. Estas duas coisas podem totalmente distintas. O caminho que leva a um PORQUÊ que eliminará a diferença está nitidamente marcado por pontos-fora de um ou outro tipo. Onde estiver a maioria e os maiores, lá está o PORQUÊ. Encontrado, o verdadeiro PORQUÊ e o manejo deslocarão o cenário existente na direcção do ideal.

Por horrível que pareça, o que eu digo sobre os produtos é verdade. Até um governo podia ter um produto. Tal como "uma nação próspera e feliz". Uma agência de informações secretas muitas vezes dá cabo do seu produto, por exemplo "um chefe de estado devidamente informado". Mas para o fazer, o chefe de estado teria de ter um produto relacionado com outras nações, como "aliados amigáveis e cooperantes que ajudam e não são uma ameaça", ou algum outro produto. De outro modo a agência acabaria por ser posta fora da actividade de informações secretas e ser obrigada a desempenhar a sua actividade assassinando notáveis estrangeiros ou executando outras acções para fazer manejos baseados em Porquês errados.

Como não haveria nenhum produto, não poderia haver realmente um cenário ideal. Se não há cenário ideal, então não há maneira nenhuma de comparar o cenário existente. Assim, os pontos-fora exporiam as situações, mas não seria realmente possível ter nenhum PORQUÊ, já que não há nenhum cenário ideal do qual se aproximar. Muitas vezes se ouviu uma ou outra agência ou actividade dizer: "Para onde raio vamos nós afinal?" Interpretado, isto seria: "Não estabeleceram um cenário ideal para nós". E uma interpretação adicional: "Os que fazem as políticas não têm produto nenhum em vista". Assim, realmente, não vão a lugar nenhum e a falta de um objectivo fá-los-ia afundar-se, e a falta de um produto levá-los-ia à miséria.

É assim que a vida tem andado.

Os pais e outras pessoas muitas vezes perguntam às crianças: "O que é que vais *fazer* quando cresceres?" Ou "O que é que vais *ser*?" Isto talvez não seja desconcertante para uma criança de 5 anos de idade, mas confunde uma criança de 12. Há *SER*, FAZER e TER como as três principais condições da existência. A pessoa tem de SER para FAZER e de FAZER para TER. Um produto é o *Ter*. Não é o FAZER. A maioria das pessoas refere "Fazer" como "produto". Um produto é uma coisa acabada que tem valor de troca dentro ou fora da actividade.

Se a um menino de 12 anos se perguntasse: "Que produto vais tu fazer quando fores crescido?" ele provavelmente referir-se-ia à retribuição da troca, como o "dinheiro". Ele omitiu um passo. Ele tem de ter um produto para trocar por dinheiro.

Para "ganhar dinheiro" directamente, ele teria de ser o secretário do tesouro, director da casa da moeda ou falsário!

Só quando se clarificasse com ele produto e troca, é que ele poderia começar a responder à pergunta sobre o que é o quê, quanto a ser-se crescido.

Digamos que isto foi feito e ele diz que está determinado a tirar fotografias de edifícios. O FAZER fica agora alinhado – ele teria de fotografar bem as coisas. O SER é óbvio – fotógrafo de arquitectura. A troca de fotografias de arquitectura por salário ou retribuição é exequível se ele for bom.

Mas vamos agora descobrir que ele é um menino pobre, sem hipótese de ir à escola ou sequer de ter uma máquina fotográfica simples. Este é o cenário existente.

O cenário ideal é um fotografo de arquitectura bem sucedido a fazer fotografias de edifícios.

Está-se a ver o hiato entre o cenário existente e o cenário ideal.

A partir daqui pode-se seguir os pontos-fora para trás e encontrar um PORQUÊ.

Não é só ele ser pobre. Isso não é um PORQUÊ, pois não abre portas para ir do cenário existente para o cenário ideal.

Investigamos e descobrimos que o "pai" é muito religioso mas alcoólico, e que o rapaz é filho ilegítimo e o "pai" o detesta.

Encontramos assim um PORQUÊ, em que o "pai", longe de o ajudar, não está disposto a deixá-lo alguma vez ser alguma coisa que se veja.

Isto abre uma porta

Manejar muitas vezes requer uma ideia brilhante. E nós descobrimos que o padre local tem mostrado muitas vezes interesse pelo rapaz, e por isso o manejo obvio é levar o padre a persuadir o "pai" a deixar o rapaz ir para aprendiz na loja de fotografias local, e dizer ao rapaz o que tem de fazer para ter êxito lá.

As situações não podem ser manejadas bem se não se encontrar um verdadeiro PORQUÊ.

E um PORQUÊ verdadeiro não pode ser encontrado a menos que se defina *o produto* e depois se determine um cenário ideal. Este, comparado com o cenário existente, dá-nos realmente o primeiro ponto-fora.

Indo na outra direcção, para encontrar um PORQUÊ de melhoramento súbito, é necessário localizar cenários existentes, pobres, que saltem subitamente para cenários ideais. Isto é feito localizando um período alto do produto (por estatísticas ou outros indicadores de produção) e comparando-o, como cenário ideal, com os cenários existentes antes (e logo após, no caso de ter havido uma queda brusca e prolongada) e procurando aí um PORQUÊ. Mas está-se à procura de *pontos positivos*. E estes conduzem a um PORQUÊ verdadeiro da prosperidade ou do progresso.

Muitas vezes será encontrado um "Quem". Tal como, "Nessa altura o José João era o capataz da fábrica". Bom, ele está morto. Portanto não é um Porquê, pois não leva a parte nenhuma. O que é que o José João FAZIA de diferente? "Ele fazia sair produtos" não leva a parte nenhuma. Continuamos a procurar e descobrimos que a

única diferença era que ele tinha um quadro de produtos, o mantinha de facto em dia e o usava. Ah, "O PORQUÊ é um quadro de produtos em dia!" O manejo é pôr um empregado a fazer isso mesmo e dar hatting ao capataz actual e ele usá-lo ou está tramado. Resultado, por aí acima vão as estatísticas e o moral. As pessoas podem olhar para o quadro e ver o que estão a produzir hoje e onde é que estão!

Portanto, nem todos os PORQUÊS são encontrados a partir de pontos-fora. A origem das situações boas encontra-se através de pontos positivos.

Se o ponto alto está a decorrer, tem igualmente de se encontrar o Porquê, para o manter.

ACÇÃO STANDARD

Um principiante pode andar às voltas e perder muito o rumo se não seguir o padrão:

1. Definir exactamente o que (a pessoa, a unidade, a actividade) deveria estar a produzir.
2. Definir o cenário ideal.
3. Investigar o cenário existente.
4. Seguir os pontos-fora partindo do cenário ideal para o existente.
5. Localizar o PORQUÊ verdadeiro que deslocará ao cenário existente na direcção do ideal.
6. Examinar os recursos existentes.
7. Ter uma ideia brilhante para modo de manejar.
8. Manejar ou recomendar manejo para que a situação se mantenha manejada.

Esta é uma abordagem de efeitos garantidos.

Se apenas se anotam os erros no cenário, sem produto ou ideal com que comparar o cenário existente, não se estará a fazer análise de dados e as situações deteriorar-se-ão muito, porque se estão a encontrar Porquês errados.

PENSAR

Tem de se ser capaz de pensar com pontos-fora. Uma maneira rude de dizer isto é: "aprende a pensar como um idiota". Pode-se também acrescentar "sem abandonar nenhuma capacidade de pensar como um génio".

Se não se pode, de modo nenhum, tolerar pontos-fora ou confrontá-los, não se é capaz de os *ver*.

Um louco não pode tolerar pontos positivos, e também os não vê.

Mas pode haver inúmeros pontos positivos por aí e não haver produção. Por isso pode-se dizer a alguém que tudo vai muitíssimo bem, enquanto a casa se abeira do ponto de colapso.

Um avaliador que ouve as pessoas do cenário e aceita *os seus* PORQUÊS corre um grave risco. Se esses *fossem* os Porquês, então as coisas estariam melhor.

Um caminho muito mais seguro é falar apenas o suficiente para descobrir o que diz respeito ao produto e investigar.

Deve-se observar o cenário existente através de dados, através de observadores ou através de observação directa.

O avaliador tem, muitas vezes, de adivinhar o que é que pode ser o PORQUÊ. É ao fazer isto que vem a propósito a frase: "Aprende a pensar como um idiota". O PORQUÊ será encontrado no fim de uma pista de pontos-fora. Cada um deles é uma aberração quando comparado com o cenário ideal. A idiotice maior, que depois explica tudo o resto e que abre a porta ao progresso na direcção do cenário ideal, é o PORQUÊ.

Tem também de se aprender a pensar como um génio no que se refere aos pontos positivos.

Encontra-se o período do grande pico da produção (agora ou no passado). Compara-se esse com o cenário que existia imediatamente antes.

Encontram-se agora os pontos positivos que estavam incorporados. Segue-se o rasto destes e chega-se ao PORQUÊ que é o maior ponto positivo que abriu a porta ao progresso.

Não obstante, considera-se uma vez mais os recursos disponíveis e tem de se ter uma ideia brilhante.

Temos assim a mesma série de passos acima, mas com pontos positivos.

VETERANO

O avaliador veterano pode fazer rapidamente e sem esforço avaliações numa ou duas horas, dependendo principalmente do tempo que lhe leve a desenterrar os dados.

Uma situação grande e grave pode exigir dias e dias.

Por vezes a sorte entra em jogo. Os dados que eram a chave estavam a ser mantidos fora da vista por alguém que não era perito no assunto e não tinha noção de importâncias relativas. Por vezes os dados saltam como as torradas saltam da torradeira eléctrica. Por vezes tem-se tudo pronto e repentinamente aparece um novo ponto-fora ou ponto positivo que muda toda a visão do avaliador.

Exemplo: Acaba de ser publicada num jornal, com escândalo, a lista negra de uma empresa. Avaliador: "Eles fazem *o quê*?" com voz incrédula. "Eles despacham

os seus ficheiros de segurança para Mênfis em grades abertas? Porque estão a poupar em portes?" A ira poderia alvejar perigosamente uma pessoa errada. A idiotice não é de acreditar. Mas um dado novo leva ao Departamento de Pessoal que admitiu um repórter disfarçado, porque deixou de exigir e investigar referências.

Exemplo: Situação em que as estatísticas treparam até às nuvens. "Eles utilizavam crianças de escola para distribuir literatura?" É apenas um ponto, mas um ponto estranho. Descobre-se que também admitiram um caixa e que NUNCA ANTES TINHAM TIDO NENHUM NO POSTO! Porquê? Ninguém para receber o dinheiro.

O Homem dedica-se muito facilmente às suas teorias de estimação. Um cientista a sério nunca se fixa numa ideia. Ele continua a procurar até que encontra, não até que comprova a sua teoria de estimação. Esse é o teste de um avaliador.

ESTATÍSTICAS

A pessoa opera sempre com base em estatísticas, quando estas são válidas.

As estatísticas devem reflectir o PRODUTO desejado real. Se não reflectirem, não são válidas. Se reflectirem, dão uma ideia do cenário ideal.

A partir de uma estatística que reflicta os produtos desejados, pode-se calcular o desvio do cenário ideal.

Um atraso na produção do produto deve reflectir-se na estatística. Isto porque um atraso é produção *negativa*.

Com tais ferramentas, o avaliador pode trabalhar.

A utilização da análise de dados é relativamente fácil em comparação com a aprendizagem de um instrumento musical.

Apanhamos o sentido de como se faz a coisa.

Então porque não ser um veterano agora mesmo, e FAZÊ-LA?

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 12 DE JUNHO DE 1972RA
REVISTA A 14 DE DEZEMBRO DE 2000

REMIMEOGRAFAR

N.º 26 DA SÉRIE DE DADOS
N.º 18 DA SÉRIE DO OFICIAL DE ESTABELECIMENTO

TEMPO NECESSÁRIO PARA AVALIAR

(Restaurada a 14 de Dezembro de 2000 com o texto original de LRH).

Descobrir-se-á que a necessidade de muito tempo para fazer uma avaliação pode ser atribuída todas as vezes a UM PORQUÊ INDIVIDUAL PARA CADA AVALIADOR.

Estes, no entanto, podem ser resumidos nas classes de Porquês seguintes:

Esta lista é assessada a um E-Metro por um auditor de Cientologia. As instruções para manejo dadas em cada caso são designações de acções de audição a fazer por um auditor de Cientologia e são dadas usando os símbolos que ele usaria.

1. **PALAVRAS MAL-ENTENDIDAS?** _____

   (Manejadas com Clarificação de Palavras [Método 1 e Método 4 da Série de Clarificação de Palavras]).

2. **INCAPACIDADE DE ESTUDAR E INCAPACIDADE DE APRENDER OS MATERIAIS?** _____

   (Manejado por uma Lista de Correcção de Estudo, HCOB de 4 de Fevereiro de 72*).

3. **PONTOS-FORA NA SUA FORMA DE PENSAR?** _____

   (Maneja-se com aquilo a que se chama Lista HC [Consultor Hubbard] HCOB de 28 de Agosto de 70).

4. **FORA DE ÉTICA PESSOAL?** _____

   (Usar a PL de 3 de Maio de 72, feita por um auditor. Tem duas listas do tipo listar e anular).

5. **A FAZER OUTRA COISA?** _____

   (Comunicação de duas-vias, a PL de 3 de Maio de 72 ou reorganização).

* *[Nota do Editor*: O HCOB de 4 de Fevereiro de 72 foi posteriormente substituído pelo HCOB de 4 de Maio de 81RA, Rev. 27.6.88, MPRESSO VERDE DE ESTUDO].

6. **IMPACIENTE OU ABORRECIDO COM A LEITURA?** _____

   (Alcançar o estado de Super-Letrado. Directiva Executiva 178 Internacional de LRH).

7. **NÃO SABE LER ESTATÍSTICAS E POR ISSO NÃO SABE POR ONDE COMEÇAR?** _____

   (Aprender a ler estatísticas com as PL de Gestão por Estatísticas).

8. **NÃO CONHECE O CENÁRIO?** _____

   (Familiarizar-se por observação directa).

9. **LÊ E CONTINUA A LER POIS NÃO SABE COMO MANEJAR E ESTÁ A EMPATAR?** _____

   (Fazer exercícios sobre manejos reais e tornar-se Super-Letrado).

10. **TEME ASSUMIR RESPONSABILIDADES PELAS CONSEQUÊNCIAS SE ESTIVER ERRADO?** _____

    (HCOB de 10 de Maio de 72 sobre Robotismo – aplicá-lo).

11. **A DAR RELATÓRIOS FALSOS?** _____

    (Extrair-lhe todas as ocultações e actos hostis nesse assunto).

12. **ASSUME O PORQUÊ ANTES DE COMEÇAR?** _____

    (Audição estilo Nível IV em facsímiles de serviço, percorrida em três fluxos).

13. **SENTE-SE ESTÚPIDO QUANTO A ISSO?** _____

    (Fazer aumentar o QI por processamento geral).

14. **TEM OUTRAS INTENÇÕES?** _____

    (Auditá-lo em L9S ou Dianética Expandida).

15. **TEM OUTRAS RAZÕES NÃO COBERTAS NOS ITENS ANTERIORES?** _____

    (Listar e anular até blowdown F/N num item da lista).

16. **TEM OCULTAÇÕES EM RELAÇÃO A ISSO?** _____

    (Extrair-lhas).

17. **FORAM-LHE DESCOBERTAS RAZÕES ERRADAS?** _____

    (N.º 78 da Série do C/S).

18. **NÃO ESTÁ INTERESSADO NO SUCESSO?** _____

    (PL de 3 de Maio de 72 seguida do procedimento da alínea 14 acima).

19. **QUALQUER OUTRA RAZÃO?** _____
(Descobri-la por comunicação de duas-vias).

20. **NÃO TINHA PROBLEMAS PARA COMEÇAR?** _____
(Indicá-lo à pessoa).

Quando se fizer assessamento desta lista pode facilmente descobrir-se a razão por que a pessoa está a ter problemas com a Série de Dados ou com a sua aplicação. Depois de estas razões terem sido manejadas, pode-se então mandá-la voltar a estudar a série e receber clarificação de palavras e estudar de novo, e descobrir-se-á que as avaliações se tornam muito mais fáceis de fazer e são executadas muito mais depressa.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 25 DE MAIO DE 1973

REMIMEOGRAFAR

N.º 27 DA SÉRIE DE DADOS

AVALIAÇÕES SUPLEMENTARES

(Checkout de nível estrela a todos os avaliadores)

Se uma pessoa sabe avaliar correctamente um cenário existente (o que significa pela aplicação mais pura e dotada de exactidão da Série de Dados) e ainda assim não alcança um melhoramento em direcção ao cenário ideal, várias coisas podem ser a razão.

A primeira entre elas é, claro, a avaliação fraca. A segunda seria um desacordo considerável com o Porquê no cenário avaliado, especialmente se é interpretado como condenatório. A terceira seria não obter cumprimento real com as metas na avaliação. A quarta seriam os pontos de interferência ou áreas que, embora estejam a afectar o cenário a ser avaliado, não são observadas em relação a ele.

Em qualquer cenário a ser avaliado, existem duas áreas que provavelmente não têm muita atenção do avaliador, já que podem não ser mencionadas em nenhum dos relatórios ou dados a serem usados nesta avaliação. Estes dois tipos de áreas são: 1) AMBIENTE LOCAL e 2) PONTOS DE TRANSMISSÃO, LINHAS ENTRE POLÍTICA E A FONTE EMISSORA DA ORDEM E O CENÁRIO EM SI.

Estas duas áreas podem ser vistas como: 1) o plano sobre o qual o cenário existe e 2) os estágios superiores de autoridade sob os quais o cenário reage.

O AMBIENTE LOCAL

A área circundante ao cenário que está a ser avaliada no assunto, ou uma pessoa, seriam a terceira dinâmica em geral ou outra dinâmica na qual ela vive o seu dia-a-dia, e que influencia a pessoa e por isso influencia o seu hat ou posto. A procura do Porquê que causa exactamente que o João ou a Joana não ocupem o posto ou não desempenhem um hat, e que quando for manejado irá consideravelmente melhorar o João ou a Joana, pode muito bem ser as suas reacções aos ambientes ao seu nível, e que poderão estar lá ou não com eles. A família ou amigos distantes, não visíveis a um avaliador, ou o ambiente de trabalho ou amigos do trabalho do João ou da Joana, podem influenciar grandemente o João ou a Joana.

Isto pode vir a ser bastante apelativo para o avaliador culpar o ambiente pelo estado do cenário existente, e ter-se-ia de introduzir uma precaução: que qualquer Porquê tem de conduzir a um cenário melhorado e não pode simplesmente explicá-lo.

Assim, em tal problema, deve-se compreender que se tem DOIS cenários existentes, um, a pessoa, e dois, o seu ambiente; o facto de se inter-relacionarem não faz deles um cenário único. Assim, duas avaliações acerca do João ou da Joana são possíveis, cada uma com o seu programa. Abordá-lo de outra forma é provável que seja tanto um insucesso como a avaliação original da pessoa. A vida e as ordens estão a alcançar o João ou a Joana através de pontos de transmissão que não são ordinariamente levados em conta. Assim, essas áreas têm de ser avaliadas separadamente. Normalmente, no caso de uma pessoa, algo teria de ser feito àquelas áreas, no mesmo plano em que a pessoa está, e por parte da própria pessoa. Assim, o programa poderia incluir o que a pessoa pudesse fazer em relação a eles.

O ambiente local de um objecto material, como uma máquina, um escritório ou um veículo, pode também ser avaliado tal como a máquina, o escritório ou o próprio veículo.

Em resumo, há pontos de transmissão de dificuldades que produzem situações, no mesmo plano em que está a pessoa ou coisa a serem avaliadas. E estas possibilitam avaliações ADICIONAIS e muitas vezes são lucrativas ao avaliador em termos de cenários ideais melhorados. Contudo, à primeira vista, ou usando somente os relatórios usuais, pode parecer que exista uma única situação, tal como a própria pessoa.

No interesse da justiça, por completo, é injusto estabelecer uma meta numa situação de área maior do tipo: “Destituir o João”. Pode muito bem ser que as estatísticas tenham descido quando o João foi nomeado para um posto. Bem, isso pode ser perfeitamente verdade. Mas, só avaliando então o João, e não a zona maior dos cenários *pessoais* do João, pode-se muito bem chegar a uma meta bastante errada, abrupta e injusta. QUEM, por outras palavras, depois de ter sido encontrado, possa não resolver o cenário de forma alguma, mesmo quando se estabelecem só metas como “dar treino especializado” ou “auditar” sem destituição. Pode haver outro cenário que está a ter um efeito sobre o João, o qual, se não for avaliado correctamente com um programa próprio adequado, fará que todos os programas acerca do João em relação apenas com o seu posto ou posição, sejam disparatados. Outro cenário pode estar a transmitir fatalidades ao João, o qual, se não for manejado, o desqualificará para qualquer outro posto de qualquer outro tipo.

Assim, o João e a Joana teriam, cada um, DUAS ou mais possíveis avaliações completas. Aquilo em que a pessoa está a fracassar ou aquilo que não está a fazer no trabalho pode ter um Porquê bastante simples, que pode ser corrigido segundo o uso de programas e levado a um cenário ideal ou pelo menos na direcção dele. O que está a atingir a pessoa num nível ambiental, familiar ou social talvez seja uma situação completamente diferente que requer a sua própria avaliação, com um Porquê e programa adequados para o João ou para a Joana levarem a cabo, eles próprios, ou mesmo com alguma ajuda de outros.

Num caso mais amplo temos, por exemplo, uma organização ou divisão que está numa situação. Uma pessoa, é claro, pode avaliá-la separadamente, encontrar um Porquê adequado, uma ideia brilhante e bonita e um programa. E uma pessoa pode também fazer uma segunda avaliação do ambiente local. Pode ser a sociedade ou

uma divisão adjacente ou mesmo outra organização. E isto requererá a localização de uma situação, descobrir o seu Porquê e resolver um programa para manejá-la que pode ser executado pela org, pela própria divisão ou com a ajuda externa.

O ambiente local fora do cenário que está a ser avaliado é então um assunto apropriado para outra avaliação.

É um erro grave avaliar apenas o ambiente local, porquanto a pessoa, org ou divisão, insistem demasiado frequentemente em que essa é a ÚNICA situação e que está totalmente para lá de qualquer remédio com as suas próprias acções. Assim, se o avaliador vai avaliar o ambiente local de um assunto que está numa situação, ele fá-lo DEPOIS de ter avaliado completamente o assunto na sua própria área.

AVALIAÇÃO DE ESCALÕES

Em qualquer canal de comando ou de comunicação existe sempre um certo número de pontos, que se estendem desde a fonte, passando por pontos de transmissão, até ao receptor final (ponto de acção). Estes podem ser muito numerosos. Alguns podem estar para além da autoridade de qualquer avaliador. Mas cada um é capaz de ter A SUA PRÓPRIA SITUAÇÃO que causará que uma avaliação do ponto de recepção ou ponto de acção fracasse.

Estes podem-se chamar “escalões” ou formações em degrau. O ponto de recepção ou ponto de acção que tem de cumprir finalmente com o programa pode ser alvo de fontes ocultas de efeito nos pontos de transmissão de qualquer programa ou ordem.

Assim, como no caso de um declínio perigoso de alguma actividade algures, um avaliador tem várias avaliações possíveis e provavelmente necessárias.

Seria, por experiência, um erro grave tentar avaliar todos estes cenários diferentes (tal como muitos escalões, todos em áreas diferentes) numa só avaliação e encontrar um Porquê para todos, porquanto se está a tentar encontrar um único Porquê para vários cenários diferentes em locais diferentes, o que viola a pureza estrita do procedimento para uma avaliação.

Pode-se encontrar o Porquê exacto e correcto do ponto de acção e fazer um programa esplêndido, só para descobrir que, de alguma maneira, não resultou ou não durou. Contudo, era o Porquê certo para aquele cenário. Escondida de vista, está a influência sobre aquele cenário de um ou mais escalões superiores que têm, eles próprios, uma situação individual e necessitam dos seus próprios Porquês e dos seus próprios programas. Só então pode a influência sobre o ponto de acção ser benéfica na sua totalidade.

Existe um sistema pelo qual isto é feito.

1. Uma pessoa reconhece que há uma situação numa área que não respondeu bem a uma avaliação anterior ou que não manteve nenhum benefício recebido por muito tempo.

2. Uma pessoa apercebe-se de que existem vários escalões acima do ponto a ser avaliado.

3. Uma pessoa desenha estes pontos sem omissões. Isto constitui um tipo de gráfico ou carta de comando. Inclui todos os pontos de comando ou pontos de transmissão acima do nível do ponto a ser avaliado.

4. Os pontos, se houver alguns, ABAIXO do ponto em consideração como no ponto 1) acima, são então adicionados à carta, por baixo dele.

5. Uma pessoa leva agora a cabo um estudo breve de CADA um destes pontos acima e abaixo para ver se algum tem uma situação própria que pudesse influenciar o sucesso ou fracasso do ponto original a ser avaliado como no ponto 1) acima.

6. Uma pessoa faz uma avaliação completa e separada de cada um destes pontos dos escalões onde pareça existir qualquer situação. Cada avaliação feita tem de ter a sua situação, Porquê e programa locais próprios. Tem que se ter cuidado para não avaliar "coisas que não sejam situações". Tem que se ter também cuidado em manter esta SÉRIE de avaliações compatível com a ideia principal de remediar o ponto 1) acima.

7. As avaliações são publicadas como uma série e executadas conforme seja possível.

8. Ao fazer tal série, há dados completamente novos quanto à inter-relação de todos estes pontos de transmissão que podem saltar à vista e isto pode ocasionar uma recomendação de mudança de organização que requeira nova política. Mas isto seria inteiramente uma outra avaliação, porquanto é, com efeito, uma avaliação de política organizacional básica e pode até requerer que se publique ou remova tecnologia.

Considera o caso onde a área que não melhorou ou susteve o melhoramento, tenha de facto, dois escalões abaixo e seis acima. A área, digamos que é um gabinete continental administrativo de uma cadeia internacional de hotéis. Abaixo dele estão os seus gabinetes regionais e abaixo destes estão os hotéis nesse continente. Acima dele está o centro de transmissão de comunicação internacional, o executivo da sede internacional para aquele continente, acima disso a organização administrativa internacional, acima disso o chefe executivo da organização administrativa internacional, acima disso os consultores do conselho e acima disso o próprio conselho.

Desenhando isto como uma série de escalões, vê-se que existe potencialmente uma série de oito avaliações em adição à avaliação principal desse gabinete continental onde a situação estava originalmente. Sondando todas estas oito áreas de influência, pode-se descobrir uma ou mais áreas com situações de influência real sobre o assunto original da avaliação.

Então, avalia-se separadamente e maneja-se separadamente ENQUANTO SE CONTINUA AINDA A MANEJAR O ASSUNTO ORIGINAL.

Pode-se também fazer então a avaliação do ambiente local do assunto original, se parecer existir uma situação aí.

Não se faz nenhuma avaliação onde não existe nenhuma situação. Mas deve-se declarar numa nota anexada à série de avaliações, que não existem nenhumas situações conhecidas nos pontos restantes.

Fazer uma série de avaliações e avaliações ao ambiente local pode ser extremamente produtivo apenas se uma pessoa perceber que elas envolvem situações separadas, que só pela sua influência estão a impedir de alcançar um cenário ideal na área original onde o melhoramento não pode ser obtido ou mantido.

Avaliações suplementares, quando necessárias e quando feitas, podem salvar uma série grande de avaliações de um assunto aparentemente improdutivas, e levar o próprio avaliador na direcção de um cenário de sucesso mais ideal e mais feliz.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 19 DE SETEMBRO DE 1973R
REVISTA A 22 DE JUNHO DE 1975

REMIMEOGRAFAR

N.º 28 DA SÉRIE DE DADOS

VERIFICAR AVALIAÇÕES

(O N. º 28 da Série de Dados é cancelado porque podia ser mal interpretado e eu não autorizei a sua publicação. Os dados nela incluídos teriam sido escritos por mim em forma de carta de política se eu os tivesse considerado vitais para a avaliação).

Quando se verifica as avaliações de outrem, não existe nenhum substituto para a regra firme de insistir em:

a) Pureza de avaliação,

b) Compatibilidade,

c) Exequibilidade,

d) Autenticidade dos dados.

Não há regras de pouca importância. Para referir uma destas: "A situação é o oposto directo do cenário ideal". Isto não é necessariamente verdade, nem é uma definição exacta. Uma situação é o desvio principal do cenário ideal. Isto é pureza por definição.

Um Porquê não é necessariamente o oposto do cenário ideal. Pelo contrário, é a mesma espécie de coisa.

Exemplo: A estatística de receitas divididas pelo pessoal baixou para 15 cêntimos.

Cenário Ideal: Pessoal a produzir sob administração competente.

Situação: Os executivos não vêm trabalhar.

Porquê: O Director Executivo proibiu o pagamento a qualquer executivo.

Se examinarmos isto, é compatível. Mas não se trata de inversos nem de opostos.

A estatística encontrou a área, o cenário ideal era fácil. A procura de dados encontrou a situação como o desvio maior. A procura adicional de dados encontrou o Porquê. A continuação da procura de dados e maior conhecimento sobre o cenário existente levariam a uma ideia brilhante (que *não* seria despedir o Director Executivo,

provavelmente o único a ir trabalhar, mas o mais provável era que fosse juntar o Director Executivo e os executivos numa sessão de Olá e Okay, resolver os seus ódios e mandar pagar imediatamente aos executivos).

O BLOQUEIO COMUM

(Artigo de Ordens do Dia de 24 de Fevereiro de 75)

"Verifiquei que obter a situação era um bloqueio comum. É evidente que as pessoas não fazem uma verdadeira análise de estatísticas e obtêm um cenário ideal, procuram o desvio maior e obtêm a situação e depois procuram dados e encontram o Porquê.

"Existem muitas maneiras de fazer isto, mas a acima indicada é fácil, simples e nunca falha.

"Teria este aspecto numa folha de trabalho:

"Análise de GDS para encontrar a área e uma suposição condicional

"Cenário Ideal para essa área

"O maior desvio em relação a ele para a SITUAÇÃO

"As estatísticas
Os dados
A contagem de pontos-fora
O Porquê
O Porquê de Ética
O Quem
O Cenário Ideal
O Manejo
A ideia brilhante

"Se se for muito bom, a análise de GDS será confirmada pelos dados

"O verdadeiro Porquê abre as portas ao manejo

"E podemos manejar

"Isto não modifica o formato de avaliação. É apenas um modelo de trabalho.

"Todas as avaliações boas são *muito* compatíveis – vão todas pelo mesmo caminho. Não se trata de tortas, leões marinhos, naves espaciais. Mas sim de tortas, maçãs, farinha, açúcar, fogões.

"Acho que os avaliadores se dispersam e fazem Q&A com os dados, à falta de directrizes. E por isso levam um tempo quase sem fim.

"Na última que fiz, a análise de GDS deu o cenário completo que foi depois confirmado, tudo com base nas directrizes acima. Essa organização continua a expandir!

"Levou 6,5 horas, *incluindo* fazer a maioria das metas!

"Não demora dias nem semanas, muito menos meses!

"Demora horas."

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 19 DE SETEMBRO DE 1973-1
ADIÇÃO A 20 DE MARÇO DE 1977

REMIMEOGRAFAR

N.º 28-1 DA SÉRIE DE DADOS

VERIFICAR AVALIAÇÕES ADIÇÃO

(Esta carta de política foi compilada a partir de uma série de notas escritas por LRH ao rever avaliações em 1976. Está a ser publicada para o uso dos avaliadores e pessoal que critica avaliações–CSI).

SITUAÇÕES MÚLTIPLAS

Os avaliadores podem estar num estado de espírito de "toda a org" em que a avaliação tem de manejar toda a org. A evidência disto é que o Porquê foi recentemente definido (por outra pessoa) como sendo algo que manejava todos os pontos-fora. O passo inicial da análise de estatísticas, de encontrar a área e depois encontrar a sua situação e o seu Porquê, não está a ser feito. Por esse motivo, situações individuais da org não estão a ser localizadas ou avaliadas e as avaliações levam uma eternidade.

Uma situação é algo que afecta as estatísticas ou a sobrevivência da org. Um ponto-fora é algo que contribui para uma situação e não deve estar na área da situação. Um Porquê é a verdadeira razão básica da situação que, tendo sido encontrada, abre a porta a um manejo. Os avaliadores que tentam abarcar toda a org ou mundo numa única avaliação não estão a ver todas as verdadeiras situações ou estão a achar Porquês somente na Divisão 7.

Uma avaliação pode ter "Porquês filosóficos", como: "O CO e o HCO impediram que se fizessem executivos omitindo acções que lograriam isto (isto é, escolher os indivíduos adequados, treiná-los no seu hat, ensinar-lhes as coisas e pô-los como aprendizes) o que conduziu a blows, à solução do século XIX de transferir e destituir as pessoas e finalmente a não haver nenhum executivo de todo". Isso está tudo muito bem, mas podes perguntar em relação a isso: "Porque é que eles estão a fazer isso?" Por isso não pode ser um Porquê de nível mais básico. Sempre que se pode perguntar "Porque é que. . .?" não tens um Porquê, tens uma situação.

Um simples Porquê improvisado melhor do que esse, seria: "Os membros de staff da Org de Dia e a Org de Fundação são os mesmos, não permitindo nenhum tempo para treino no hat e ensinar", ou outro, "Não há nenhum staff no HCO" ou outro, "Só um punhado de indivíduos é que fazem o GI e o resto da org é considerado

supérfluo" – Contudo, nenhum destes é o Porquê já que podes também perguntar outra vez: "Porque é que. . .?"

O novo tipo de avaliação usaria linhas de telex e Representantes de Flag para fazer uma quantidade de perguntas, DEPOIS de se haver encontrado a situação real. Seria: encontra a área da situação a partir de estatísticas, encontra a situação a partir de arquivos de dados, obtém algum tipo de Porquê (que se tornará agora na situação) e põe as linhas de telex a trabalhar até sair fumo, ou envia uma missão de FOLO para descobrir como é que essa situação pode existir. Obterias então o verdadeiro Porquê e poderias fazer um programa. Isto faria que as avaliações fossem bastante reais!

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

Assistido por
Encarregado de Ordenação de
Programas de Treino de Administração

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 19 DE SETEMBRO DE 1973-2
ADIÇÃO A 2 DE OUTUBRO DE 1977

REMIMEOGRAFAR

N.º 28-2 DA SÉRIE DE DADOS

FORMATO DE AVALIAÇÕES DE SITUAÇÕES MÚLTIPLAS

Para avaliações de situações múltiplas, o seguinte é o formato correcto a usar no escrito da avaliação final:

SITUAÇÃO UM

POLÍTICA:

SITUAÇÃO:

ESTATÍSTICAS:

DADOS:

CONTAGEM DE PONTOS-FORA:

CONTAGEM DE PONTOS POSITIVOS: (Conforme aplicável)

PORQUÊ:

PORQUÊ DE ÉTICA: (Conforme aplicável)

QUEM: (Conforme aplicável)

CENÁRIO IDEAL:

MANEJO: (Para avaliação de situações múltiplas o plano é escrito aqui, por ex.: "*MANEJO*: Encontrar e treinar executivos. . .", etc).

SITUAÇÃO DOIS

POLÍTICA:

(Etc., como acima)

O formato acima repete-se para tantas situações quantas as que foram avaliadas.

Depois:

PROGRAMA

1. (Primeira meta)
2. (Segunda meta)

Etc.

As metas do programa para manejar especificamente os Porquês de cada uma das situações devem ser divididas da seguinte maneira:

METAS DA SITUAÇÃO UM

4. (Ou seja qual for o número, por ordem, depois do começo de quaisquer metas gerais) Fazer uma lista. . .
5. Dar uma vista de olhos pela org. . .
6. Ir ver. . .

(Etc.)

METAS DA SITUAÇÃO DOIS

19. (Ou seja qual for o número, por ordem, seguindo as metas da Situação Um) Fazer com que. . .
20. Visitar. . .
21. Obter o. . .

(Etc.)

Faz-se isto para tantas situações quantas as que foram avaliadas.

Ao escrever e emitir um conjunto de ordens de programa ou ordens de missão distintas da avaliação em si, usa-se o habitual formato de ordem de programa ou de missão, à excepção das metas operacionais que são separadas da maneira indicada acima.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

Assistido pelo
Chefe de Verificações
de AVU

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 30 DE SETEMBRO DE 1973
PUBLICAÇÃO I

REMIMEOGRAFAR

N.º 29 DA SÉRIE DE DADOS

PONTOS-FORA ADICIONAIS

Analisei recentemente vários possíveis pontos-fora novos. Quase todos eles eram simplesmente os pontos-fora básicos com roupagem diferente e não necessitaram de nenhuma categoria especial.

No entanto, emergiram de facto dois novos pontos-fora que são um suplemento ao número básico.

Os novos pontos-fora são:

TEMPO ADICIONADO: Neste ponto-fora temos o inverso de tempo não anotado. No tempo adicionado temos, como exemplo mais comum, algo a demorar mais tempo do que seria possível. Nesta medida é uma versão de dados incompatíveis = algo demora três semanas a fazer, mas é relatado que leva seis meses. Tem de se chamar a atenção para o tempo adicionado como ponto-fora, devido ao seu próprio mérito, pois há tendência a ser-se razoável em relação a ele e não ver que ele *é* um ponto-fora em si mesmo.

No seu sentido mais grave, o tempo adicionado torna-se um ponto-fora muito sério quando, por exemplo, dois ou mais acontecimentos ocorrem no mesmo momento e envolvem, digamos, uma pessoa que não poderia ter passado por ambos. Teve de se ADICIONAR tempo ao universo físico para os dados serem verdadeiros. Tal como: "À meia-noite de 21 de Abril de 1962 embarquei em São Francisco com destino a Saigão". "Retomei o meu serviço em Saigão no dia 30 de Abril de 1962". Aqui temos de adicionar tempo ao mundo físico para ambos os acontecimentos ocorrerem, pois um navio levaria duas a três semanas para ir de São Francisco até "Saigão".

Outro exemplo, uma ocorrência real e melhor exemplo de tempo adicionado aconteceu quando eu uma vez enviei a uma executiva subalterna uma lista de verificação de acções que demoraria um mês a completar, e recebi-a, totalmente executada, na volta do correio. A lista de verificação esteve apenas um dia nas suas mãos! Para o relatório de cumprimento ser verdadeiro, ela teria de ter adicionado 29 dias ao universo físico. Da parte dela isto também é tempo não anotado.

DADOS ADICIONADOS INAPLICÁVEIS: A simples adição de dados não constitui necessariamente um ponto-fora. Pode ser alguém que está a ser meticuloso. Mas quando os dados não são de modo nenhum aplicáveis ao cenário ou à situação e são adicionados, trata-se de um ponto-fora definido.

Exemplo: Longas, longas rimas de dados no escrito de uma avaliação, e nenhum deles dá qualquer pista sobre os pontos-fora do cenário. Através de uma pesquisa que se fez, verificou-se que a pessoa que a fez não conhecia nenhum Porquê (por não ter usado os pontos-fora para o encontrar) e estava apenas a empatar.

Muitas vezes os dados adicionados são lá postos para encobrir a negligência de um dever ou mascarar uma situação real. Significa, sem dúvida, que a pessoa está a esconder algo.

Normalmente, os dados adicionados também contêm outros tipos de pontos-fora, tais como alvos errados ou tempo adicionado.

Ao usarmos este ponto-fora, tem de se ter a certeza de que se compreende a palavra *inaplicável,* e que se vê se é só um ponto-fora, quando os próprios dados não se aplicam ao caso em mãos.

Há mais em relação a um outro ponto-fora já citado:

FONTE ERRADA: Este é o sentido oposto de *alvo errado*.

Um exemplo seria o Presidente dos Estados Unidos em 1973 usar as opiniões e felicitações de líderes soviéticos para convencer os eleitores americanos

Uma versão mais comum disto, não desconhecida na classificação da probabilidade de as informações secretas serem verdadeiras, seria um agricultor de Viseu informar sobre a presença de um navio de guerra marroquino no riacho da sua aldeia. O agricultor seria uma fonte errada para relatórios navais precisos.

Um soldado raso a aceitar uma ordem de um sargento, que anula uma ordem recebida de um tenente, seria um exemplo de fonte errada.

Aquilo a que às vezes se chama “organização” tipo “Ei! Tu!” é a que recebe ordens de qualquer pessoa = um ponto-fora de fonte errada que se repete.

Há muitos exemplos deste ponto-fora. Deve ser incluído isoladamente como um ponto-fora muito importante. Quando presente, produz um caos de ideias e acções ilógicas.

PONTOS POSITIVOS

TEMPO CORRECTO ou espaço de tempo esperado é um ponto positivo.

DADOS ADEQUADOS são um ponto positivo.

DADOS APLICÁVEIS são um ponto positivo.

FONTE CORRECTA é um ponto positivo.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 30 DE SETEMBRO DE 1973
PUBLICAÇÃO II

REMIMEOGRAFAR

N.º 30 DA SÉRIE DE DADOS

PROCURA DA SITUAÇÃO

Existe uma regra rígida ao manejar coisas:

ONDE ENCONTRAS PONTOS-FORA,
ENCONTRARÁS TAMBÉM UMA SITUAÇÃO.

Se vários pontos-fora se tornam visíveis em qualquer cenário (nem que seja só um) e se continua a procurar, encontra-se uma *situação*..

Não existe nenhuma arte, de facto, para encontrar situações *se* podes ver pontos-fora.

A sequência é simples: 1) identificas alguns pontos-fora num cenário, 2) investigas e "puxas algumas pontas" (significa seguir uma sequência de pontos-fora) e 3) encontrarás uma situação e 4) por último podes avaliar.

As estatísticas são os guias que indicam o caminho. Devem ser X, e não são X. Isto são dados incompatíveis. Por trás disso encontramos uma situação.

Se alguém tem dificuldades em encontrar situações, então um destes três pontos é verdade: a) não pode reconhecer pontos-fora quando os vê, b) não tem nenhum conceito de um cenário ideal nem o deseja, ou c) não sabe como "puxar as pontas", o que quer dizer pedir ou procurar dados.

Pelo lado positivo, para encontrar situações temos de: A) ser capazes de reconhecer pontos-fora, B) ter alguma ideia de um cenário ideal e desejá-lo, e C) ser capazes de "puxar as pontas".

Avaliar é muito mais simples quando se compreende que a habilidade está em encontrar as situações. Encontrar então um PORQUÊ é, portanto, apenas uma questão de contar pontos-fora e reconhecer o que (que se possa manejar) está a atrasar a obtenção de um cenário mais ideal.

RAZOABILIDADE

Interrogamo-nos com frequência porque é que as pessoas são tão "razoáveis" quanto a situações que são intoleráveis e ilógicas.

A resposta é muito simples. Não podem reconhecer pontos-fora quando os vêem e assim tentam fazer com que tudo aparente ser lógico.

A capacidade para ver realmente um ponto-fora, como tal, é, em si, uma capacidade para alcançar alguma paz de espírito. Porque pode entender-se que é aquilo que é: um ponto-fora. Não é um assunto de emoção e reacção humanas. É um indicador em direcção a uma situação.

No momento em que podes ver isto, serás capaz de manejar muito melhor a vida.

A reacção humana é "REAGIR" perante um ponto-fora. A seguir tornar-se "razoável" e adoptar uma explicação para ele, que normalmente é falsa.

Podemos dizer com certeza que "ser razoável" é um sintoma de não ser capaz de reconhecer pontos-fora, como tal, e usá-los para descobrir verdadeiras situações.

PENSAMENTO INATO

Pode ser uma surpresa ou absolutamente nenhuma surpresa, o facto de a capacidade para avaliar, como se dá nesta Série de Dados, não ser necessariamente inata ao ser.

Um ser no seu estado nativo detesta o ilogismo e rejeita-o. Raramente o usa para outra coisa além do humor, ou para fazer passar por tolo um oponente num debate, ou usa-a na justiça ou num tribunal para provar que o lado oposto está errado ou é culpado.

Um ser dedica-se a ser lógico e normalmente faz um maravilhoso trabalho quanto a isso.

Mas quando encontra o ilogismo, sente-se frequentemente zangado, frustrado ou impotente.

Ele nunca usou, tanto quanto sei, o ilogismo como ferramenta sistemática para pensar.

Certos esforços obsoletos para descrever os processos de pensamento do Homem davam ênfase ao "pensamento associativo" e a vários outros mecanismos para comprovar que o Homem é um "animal" completamente lógico. A partir do momento em que tentaram lidar com o ilogismo, eles atribuíram-no à aberração e procuraram drogas, torturas ou execuções para "curá-lo". Nenhum deles jamais pensou em *usar* o ilogismo como ferramenta do pensamento racional! Portanto, nunca melhoraram a inteligência de alguém e conceberam a inteligência como sendo inalterável e fixa.

A única escola grega de filosofia que lidou com o ilogismo foi a escola Sofista. Mas mesmo eles não tinham nenhuma verdadeira ideia do ilogismo. Eram empregados por políticos para fazer com que os seus actos políticos parecessem *razoáveis!*

Até os humoristas não têm uma verdadeira ideia do ilogismo. A leitura das suas ideias sobre a teoria do humor indica que eles estão equivocados. Não sabem realmente o que é "cómico".

Na verdade, o riso é uma rejeição.

E descobrimos que o humor normalmente trata de um ou outro ponto-fora, colocado de maneira tal, que o leitor ou audiência podem rejeitá-lo.

O lamento da maioria dos cómicos é que demasiado frequentemente os seus ouvintes se tornam razoáveis em relação a eles. PATRÍCIA: "Quem era aquele borracho com quem te vi ontem à noite?" MIGUEL: "Não era borracho nenhum, era uma arrolada". OUVINTE (baralhado): "Mas talvez fosse um cruzamento de pomba com rola".

A tendência de um ser é tentar manter as coisas razoáveis, lógicas e racionais. E isto, é claro, é um impulso bastante louvável ou então todos os empreendimentos na vida poderiam ser transtornados.

O medo de ser ilógico é o medo secreto de ser tolo ou louco (não era um medo infundado quando a Psiquiatria andava à solta). Ou pelo menos que os outros pensem que se é um tolo ou um idiota, ou no mínimo dos mínimos, simples e sem educação.

Avaliar e ser um óptimo avaliador é ser capaz de evitar uma queda brusca na direcção de um colapso doloroso. E ser capaz de se dirigir do presente não ideal em direcção a um futuro ideal.

Uma pessoa que não se sente à vontade em relação à sua sanidade, na verdade não se atreve a olhar para os pontos-fora, ou confrontar e usar o ilogismo. No entanto *é* esse o caminho para a própria sanidade total.

A capacidade para avaliar coloca uma pessoa em causa tanto quanto ao louco como quanto ao ideal. Isto coloca um ser numa altura que ele provavelmente nunca antes desfrutou, no âmbito de comandar as situações da vida.

A avaliação é uma nova forma de pensar.

Vale bastante a pena adquirir tal capacidade porque é pouco provável que alguma vez antes tenha sido alcançada.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 25 DE NOVEMBRO DE 1973

REMIMEOGRAFAR

N.º 31 DA SÉRIE DE DADOS

METAS FINAIS

A primeiríssima razão, e a mais comum, para o fracasso de uma avaliação é que os programas para manejar as coisas não são executados.

O avaliador, com todo o seu estudo para encontrar um cenário ideal, a sua procura exaustiva de dados e recolha e contagem de pontos-fora e pontos positivos, com a descoberta subsequente do Porquê certo e da mais brilhante das ideias para o manejo, pode no entanto ser completamente derrotado pelo simples facto de ninguém nunca andar atrás da execução das metas, nem fazer com que o programa seja real e honestamente EXECUTADO.

Ele até pode ter alguém responsável pela execução do seu programa, só para vir a descobrir que essas pessoas estão a emitir ordens adicionais ou mesmo contrárias. Ou até a emitir programas inteiramente novos que não têm relação absolutamente nenhuma com uma avaliação.

Encontraram-se circunstâncias em que uma pessoa com a tarefa de fazer executar as metas, era tão deficiente na sua capacidade de confrontar, que aceitava toda e qualquer desculpa, e até foi empurrada para outros assuntos. O remédio para isto é com certeza o HCOB de 21 de Novembro de 73, A CURA DE Q & A, A MAIS MORTÍFERA DOENÇA DO HOMEM.

Isto pode ser tão mau que as pessoas a quem se confiou a execução de metas *nem sequer falavam com alguém que tivesse uma meta para executar nem se aproximavam dele,* e ao mesmo tempo não faziam relatórios nenhuns nem relatavam o progresso maravilhoso do programa!

Portanto, é triste ter de o dizer, não é suficiente ser um avaliador fantástico e capaz. Se o programa nunca é realmente executado, a avaliação é meramente um exercício mental.

A competência de qualquer avaliador exige que ele tenha capacidade de supervisionar e de conseguir cooperação e execução.

A HCO PL de 1 de Setembro de 73, N.º 30 DE KNOW-HOW DE ADMIN e a HCO PL de 15 de Outubro de 73, N.º 31 da Série de Know-How de Admin, N.º 29 da Série do Oficial de Estabelecimento, PERÍCIA ADMINISTRATIVA, dão ao avaliador alguns dos dados adicionais de que necessita para obter a execução dos seus programas.

É oportuno dizer que é muito provável que ocorra este pensamento: "Ora bem, eu aqui sou uma espécie de técnico e portanto não me compete realmente DIRIGIR as coisas. Eu só avalio, e é a 'eles' que compete fazer com que elas sejam executadas".

Mas quando se pretende estabelecer a própria reputação como avaliador, isso ocorre porque:

O CENÁRIO EXISTENTE PROGREDIU NITIDAMENTE NA DIRECÇÃO DO CENÁRIO IDEAL OU TRANSFORMOU-SE NELE.

Se isto não acontece, então os superiores e os funcionários não culpam os supervisores nem os comunicadores. Culpam o avaliador. "Ah ele! Foi ele que avaliou a situação do prédio e olhem, deu tudo para o torto".

É uma grande injustiça. Os dados, o Porquê e tudo o resto estavam bastante correctos. A avaliação no papel estava perfeita. Ela teria manejado as coisas de uma forma directa e terminante. Mas lamentavelmente o programa simplesmente nunca foi executado. Alteradas, falsamente relatadas ou mesmo intocadas, as metas simplesmente não foram executadas.

Portanto o teste de uma avaliação é:

ELA FEZ AVANÇAR O CENÁRIO EXISTENTE NA DIRECÇÃO DO CENÁRIO IDEAL OU ALCANÇOU O CENÁRIO IDEAL?

E *isto* não pode acontecer sem o programa ser completo, total e correctamente *executado*.

Ver também a HCO PL de 26 de Janeiro de 72, N.º 29 da Série de AKH, N.º 5 da Série do Executivo, TRABALHOS POR FAZER, TRABALHOS FEITOS PELA METADE E TRABALHOS COM ATRASOS, para mais informações acerca disto.

Assim, é VITAL que existam quatro metas finais em *cada* avaliação.

São elas:

_____ (Quarta a contar do fim do programa da avaliação) Verificar, por inspecção pessoal da evidência existente ou do próprio cenário, se todas as metas foram completamente executadas, sem omissões, alterações, falsidades ou relatórios exagerados.

O AVALIADOR _____

_____ (Terceira a contar do fim do programa da avaliação) Ver as estatísticas actuais, os resultados da inspecção acima e a SITUAÇÃO desta avaliação, de acordo com o acima descrito, E VERIFICAR SE A SITUAÇÃO JÁ NÃO É UMA AMEAÇA.

O AVALIADOR _____

_____ (Segunda a contar do fim do programa da avaliação) Examinar outra vez o CENÁRIO IDEAL de acordo com o acima descrito. Depois examinar as duas metas acima, investigar mais e VER SE

HOUVE MAIOR APROXIMAÇÃO AO CENÁRIO IDEAL OU SE ESTE FOI ALCANÇADO.

O AVALIADOR _____

_____ (Última meta numerada do programa da avaliação) A) Se as três metas acima não apresentarem uma aproximação favorável na direcção do CENÁRIO IDEAL ou da sua consecução, há que coligir dados novos, investigar mais e RE-AVALIAR, ou B), se houve maior aproximação na direcção do CENÁRIO IDEAL ou se este foi alcançado, atribuir os seguintes louvores ou prémios:

_____

_____

_____

_____

O AVALIADOR _____

Isto significa a conclusão da avaliação

(Nota: As últimas quatro metas podem estar disponíveis em folha de mimeografia para uso do avaliador quando da finalização da sua avaliação).

Utilizando esta finalização do programa, é abundantemente claro para todos os interessados na avaliação, incluindo o avaliador, que:

O PROGRAMA E A SUA EXECUÇÃO COM SUCESSO SÃO PARTE INTEGRANTE DA AVALIAÇÃO.

Se o programa não for executado completamente, com verdade e com sucesso, a avaliação, só por si, não pode remediar nenhuma situação, e o cenário ideal não será alcançado.

A razão de ser e o objectivo final de qualquer avaliação é a aproximação na direcção do CENÁRIO IDEAL ou da sua consecução.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 25 DE NOVEMBRO DE 1973-1
ADIÇÃO

REMIMEOGRAFAR

N.º 31 DA SÉRIE DE DADOS – ADIÇÃO

ANEXO PARA AS METAS FINAIS

Para o avaliador economizar tempo ao descrever as metas finais à mão, fornece-se esta folha. Pode-se preencher com os números e dados apropriados, riscando as linhas não aplicáveis, e agrafando-a ao final de qualquer avaliação.

_____ (Quarta a contar do fim do programa da avaliação) Verificar, por inspecção pessoal da evidência existente ou do próprio cenário, se todas as metas foram completamente executadas, sem omissões, alterações, falsidades ou relatórios exagerados.

O AVALIADOR _____

_____ (Terceira a contar do fim do programa da avaliação) Ver as estatísticas actuais, os resultados da inspecção acima e a SITUAÇÃO desta avaliação, de acordo com o acima descrito, E VERIFICAR SE A SITUAÇÃO JÁ NÃO É UMA AMEAÇA.

O AVALIADOR _____

_____ (Segunda a contar do fim do programa da avaliação) Examinar outra vez o CENÁRIO IDEAL de acordo com o acima descrito. Depois examinar as duas metas acima, investigar mais e VER SE HOUVE MAIOR APROXIMAÇÃO AO CENÁRIO IDEAL OU SE ESTE FOI ALCANÇADO.

O AVALIADOR _____

_____ (Última meta numerada do programa da avaliação) A) Se as três metas acima não apresentarem uma aproximação favorável na direcção do CENÁRIO IDEAL ou da sua consecução, há que coligir dados novos, investigar mais e RE-AVALIAR, ou B), se houve

maior aproximação na direcção do CENÁRIO IDEAL ou se este foi alcançado, atribuir os seguintes louvores ou prémios:

_____

_____

_____

_____

O AVALIADOR _____

_____

_____

_____

_____

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 14 DE DEZEMBRO DE 1973

REMIMEOGRAFAR

N.º 32 DA SÉRIE DE DADOS

PROBLEMAS COM METAS

AS METAS SÃO SUBORDINADAS À POLÍTICA

Uma meta dada numa avaliação não pode pôr de lado a política de administração nem as publicações técnicas.

Nos casos em que tais metas são descritas ou mal aplicadas com o fim de suplantar a política, podem seguir-se bastantes problemas como consequência.

Exemplo: A política das organizações contida em publicações autorizadas diz que as contas semanais devem terminar às 14 horas de Quinta-feira. Alguém escreve uma avaliação e põe uma meta para terminá-las no Domingo. Aqueles que estão a executar as acções da meta alteram para Domingo. Isto fica desfasado em relação a todas as outras acções e o resultado é o caos.

Numa área mal organizada, há tendência para as pessoas receberem ordens de todos e de tudo.

Quando usam avaliação ou metas do projecto em vez de política, toda a estrutura pode começar a dar de si.

NENHUMA META DE AVALIAÇÃO É SUPERIOR ÀS PUBLICAÇÕES OFICIAIS E, NOS CASOS EM QUE HÁ INCOMPATIBILIDADE, A META FICA EM POSIÇÃO INFERIOR.

A única maneira de uma meta poder alterar a política é fazendo a proposta para que tal e tal política sejam oficialmente revistas nos canais apropriados, ou para que se escreva uma nova política devidamente autorizada por aqueles que detêm a verdadeira autoridade.

Alguém que esteja a tentar executar uma meta e descubra que existe uma incompatibilidade com a política ou com as publicações técnicas oficiais, e no entanto continue a executar a meta, fica naturalmente sujeito a acção judicial.

METAS FORA DE CONTEXTO

CONTEXTO: Condições interligadas nas quais existe ou acontece alguma coisa.

FORA DE CONTEXTO: Algo escrito ou feito sem relação com o significado principal de um trabalho.

As metas têm de ser inseridas no significado de toda a avaliação.

Exemplo: A avaliação é sobre tortas. Há uma meta que manda engraxar sapatos, apenas porque o avaliador se lembrou disso por acaso e pô-la no programa. O programa feito para incrementar a produção das tortas vai dar ao cenário ideal de sapatos engraxados. Não houve incremento na produção das tortas, portanto a avaliação fracassa.

As metas têm de ser EXECUTADAS dentro do *contexto* da avaliação.

Exemplo: Faz-se uma avaliação para aumentar a cobrança de fundos do gabinete central. Isto pede que se realize outra avaliação sobre uma estatística. A pessoa que executa esta meta diminui a quantidade dos itens sobre os quais se efectua a cobrança e faz com que as receitas do gabinete central se despenhem.

A pessoa NÃO LEU NEM COMPREENDEU TODA A AVALIAÇÃO antes de executar a meta, e portanto executou-a de uma maneira que por acaso fez fracassar o cenário ideal.

Exemplo: Faz-se uma avaliação para encher um grande hotel com capacidade para 450 hóspedes. Uma das suas metas pede ordens de projecto para o envio de uma equipa ao hotel. A pessoa que redige as ordens de projecto não verifica a avaliação nem os planos do hotel, e especifica que é preciso conseguir 30 hóspedes. A avaliação fracassa.

AVALIAR FALSAMENTE

A pessoa que avalia uma situação sem andar atrás de todos os dados, ou sem sequer examinar os dados dos seus próprios arquivos, pode criar uma avaliação falsa.

Exemplo: Uma pessoa regressou a uma organização com um nível de produção superior. A casa vai-se abaixo. O avaliador não examina as mudanças de pessoal na altura do despenho e apresenta “demasiados jogos de futebol” como seu Porquê, e a avaliação fracassa.

FEITOS FALSOS

Os relatórios falsos, segundo os quais as metas foram executadas quando nem lhes tocaram ou, no máximo, foram executadas pela metade, ficam sujeitos a acção judicial, pois a pessoa está a fazer fracassar não só a avaliação, mas também a organização.

Exemplo: O avaliador tem um cenário ideal de máquinas reparadas que vão aumentar a produção. O mecânico informa que todas as máquinas estão agora reparadas, quando nem sequer lhes tocou. O avaliador verifica que a produção continua em baixo, olha à volta à procura de um novo Porquê. Mas o seu Porquê é o relato falso de feitos sobre a sua avaliação correcta!

CONTACTO PESSOAL

As metas são poucas vezes executadas sem contacto pessoal.

As avaliações devem mencionar o nome ou posto da pessoa que é a responsável geral pela realização do programa.

Sentar-se atrás de uma secretária a tentar fazer que as pessoas executem as metas, não chega. Podemos ter mensageiros, comunicadores ou Representantes de Flag a fazer que as metas sejam executadas, mas estas, por sua vez, dependem de contacto pessoal.

A pessoa a quem é atribuída a responsabilidade de fazer que o programa seja executado na totalidade, provavelmente não fará grande coisa se não houver contacto em pessoa.

Isto pode ser conseguido por uma via. O Sr. A no local A, distante do Sr. C no local C, só pode fazer que uma meta seja executada com confiança se tiver um Sr. B naquela área, com a única tarefa de contactar pessoalmente o Sr. C e fazer com que o Sr. C se ponha em andamento, apesar de todas as razões para o não fazer. É assim que se consegue que as metas sejam executadas. Também é assim que elas podem ser revistas.

Há muitos problemas com as metas, a não ser que o programa seja supervisionado por contacto directo. Mesmo quando as metas estão "bloqueadas" (atoladas). Mas o avaliador pode descobrir a razão quando se estabelece contacto directo, e a meta pode ser levada a cabo.

SUCESSO

Portanto, o êxito de uma avaliação em alcançar um cenário ideal depende, e não é pouco, de:

1. Tanto o avaliador como o executor de metas compreenderem que a política e os materiais técnicos são superiores às metas dos programas e que as metas não põem de lado a política superior. Uma das melhores maneiras de evitar isto é conhecer e fazer referência às políticas e publicações técnicas nas metas.

2. As metas devem ser descritas no contexto da avaliação e executadas no contexto do cenário ideal. A melhor maneira de conseguir isto ao escrever as metas da avaliação, é torná-las compatíveis com o Porquê e o cenário ideal. A melhor maneira de termos a certeza de que as metas vão ser EXECUTADAS no contexto, é exigir que todos os que estão a executar metas leiam primeiro toda a avaliação (com clarificação de palavras), antes de executarem a sua meta, para que a pessoa execute a sua meta de modo a melhorar o cenário que está na avaliação, e não outro cenário qualquer.

3. Para evitar avaliações falsas, pode-se exigir que o avaliador declare que examinou todos os dados e estatísticas pertinentes, e disciplinar este tipo de erros sempre que uma avaliação fracasse.

4. Para evitar feitos falsos, temos de examinar a evidência de feitos e estatísticas depois de o programa estar terminado, disciplinar aqueles que tiverem feito relatórios falsos, e voltar a atribuir as metas ou, de uma forma ou de outra, fazer com que elas sejam realmente executadas.

5. A forma de completar um programa, meta por meta, é através de contacto pessoal. Supervisionar por meio de contacto em pessoa com as pessoas a quem foram atribuídas as metas. Ou usar um comunicador ou mensageiro. Quando as pessoas que estão a executar as metas estão distantes do avaliador, temos de ter lá alguém para fazer os contactos pessoais. E é preciso ter a certeza de que ESSA pessoa não está apenas sentada a uma secretária, mas está de facto a fazer contactos pessoais relativamente a metas. Portanto, todas as avaliações, quer esteja indicado na própria publicação, quer pelo modelo da organização, devem ter alguém que possa pessoalmente contactar com as pessoas que estão a executar as metas total e completamente.

Se estes pontos acerca de avaliações e seus programas forem compreendidos, pode-se, mas só então, começar a mover as coisas na direcção do cenário ideal.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 3 DE JULHO DE 1974RB
REVISTA A 29 DE JANEIRO DE 1979

REMIMEOGRAFAR

N.º 33 DA SÉRIE DE DADOS

CRÍTICA DA AVALIAÇÃO

A pessoa que é responsável por aprovar avaliações tem seis deveres:

1. certificar-se de que a avaliação está correcta e que pode atingir ou aproximar-se do cenário ideal;

2. que os que fazem avaliações fiquem, pelo processo da própria crítica, treinados e se tornem melhores avaliadores;

3. que as pessoas que fazem as avaliações vêm a ser treinadas correctamente e bem, pelo processo de treino, cramming e, sempre que necessário, ética;

4. certificar-se de que se fazem *mesmo* avaliações às situações existentes;

5. certificar-se de que não existem situações não avaliadas;

6. assegurar-se de que a Série de Dados é usada em todo o seu potencial.

Quando uma avaliação é rejeitada, tem de se ter o cuidado de que a crítica seja correcta e não seja caprichosa.

Quando se fazem críticas com tech-fora, nenhum avaliador alguma vez aprenderá realmente a avaliar. Ele só ficará confundido e desesperado. A qualidade das avaliações deteriorar-se-á e o potencial da Série de Dados será frustrado.

Consequentemente, os únicos critérios que podem ser usados quando se chama a atenção para coisas incorrectas numa avaliação, num pedido de nova redacção ou numa correcção, são:

A. Pureza de forma (que se incluam todas as partes da avaliação);

B. Verificação das estatísticas;

C. Coincidência de dados está correcta e comprovada por gráficos, usando todos os gráficos que têm a ver com a situação;

D. Análise de GDS a apoiar a avaliação (aplicam-se as PL sobre gestão por estatísticas);

E. Dados oferecidos com exactidão não apoiados por uma inspecção aos arquivos;

F. Não há situação;

G. Situação insuficientemente ampla;

H. A política, a situação, as estatísticas, os dados, o Porquê, o cenário ideal, o manejo e as metas são incompatíveis, e não são sobre o mesmo assunto. Deve-se chamar a atenção com precisão para a incompatibilidade;

I. Há pontos-fora na avaliação em si – tal como com a ideia brilhante ou manejo, etc. O ponto-fora tem de ser anotado e denominado com precisão. Isto não inclui os pontos-fora da secção de dados, que são os pontos-fora em que a avaliação se baseia;

J. Nem todos os dados, pertinentes ou disponíveis, aplicáveis ou necessários foram examinados pelo avaliador. Os dados excluídos têm de ser referidos com exactidão no que respeita ao que se trata e onde foram encontrados. Não considerar todos os dados aplicáveis ou importantes, faz dela uma avaliação parcial;

K. Porquê errado;

L. Manejo fraco;

M. O manejo não inclui metas para manejar directa ou indirectamente as coisas erradas mais graves encontradas nos dados mencionados;

N. Ausência de manejo de ética em questões éticas graves encontradas nos dados mencionados ou no Porquê de Ética;

O. Não haver método para implementar a avaliação ou manter o cenário como está e para levar a concretizar as metas. Como uma linha interrompida entre o avaliador e o cenário ou terminais omitidos ou o(s) Quem(s) de Ética de quem se depende para executar as metas;

P. Sequência do manejo incorrecta ou omitida. Uma meta de produção tem de vir primeiro. São falhas: os erros em organizar continuamente muitas das primeiras metas consecutivas sem terem produção; e não haver organização nenhuma;

Q. Generalidades vagas quanto a colocação de pessoas em postos não indicando o nome da pessoa nova ou da pessoa que vai substituir a que está a ser promovida;

R. Cadeiras musicais;

S. Não haver recursos ou maneira de os obter, ou não utilizar os recursos conhecidos, ou uso excessivo de recursos sem nenhum ganho real;

T. Ordens fora de política ou ordens que estabelecem política;

U. Não haver metas ou não haver metas para pôr dentro políticas mencionadas sob “Política”;

V. Apresentação, difícil de ler ou ilegível, da avaliação para crítica ou revisão;

W. Não devolução da avaliação prontamente e com correcções;

X. A ideia brilhante não é suficientemente brilhante;

Y. Não haver avaliação;

Z. Ausência de pista de dados, pista de dados incorrecta.

Se o revisor, corrector ou crítico de avaliações fizer o acima mencionado E MAIS NADA, ele será recompensado com avaliações cada vez melhores, cada vez menos tempo gasto a corrigir, cada vez mais ganho com a aplicação da Série de Dados e um cenário completamente mais feliz e produtivo.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 18 DE JULHO DE 1974

REMIMEOGRAFAR

N.º 34 DA SÉRIE DE DADOS

CORRECÇÃO DA SITUAÇÃO

Acabo de rever algumas tentativas de avaliações, e as semelhanças entre os erros encontrados chamou-me a atenção. Nenhuma destas avaliações teria alcançado qualquer cenário ideal, nem sequer melhorado o cenário existente.

A verdadeira razão disto é que a maioria delas tinha uma situação altamente generalizada, como "A Fábrica de Bolachas Cá-Se-Fazem está a ir à falência" ou "As estatísticas desceram em comparação com o ano passado". Seguiram depois uma pista de dados e obtiveram um "Porquê".

Nestes casos o Porquê encontrado era na verdade a situação!

Nenhum deles usou a pista de dados para encontrar a situação. Usaram a pista de dados para encontrar um Porquê!

Por isso as avaliações não tinham um Porquê

O manejo era apenas um amontoado de ordens, de facto ordens não avaliadas, uma vez que não se tinha encontrado nenhum Porquê.

Tal como quando se participa num jogo, estes avaliadores tinham partido de 25 metros antes da linha de partida, e, quando chegaram à linha de partida (a situação), partiram do princípio de que era a linha da meta.

Se olharmos para uma "avaliação" que tenha uma "situação" generalizada como "os produtos do continente estão a diminuir", verificaremos em muitos casos (nem sempre com precisão) que o que foi dado como o "Porquê" era na realidade a situação. Isto deixou a "avaliação" sem um Porquê. Portanto, o cenário ideal seria errado e o manejo ineficaz.

Exemplo: (sem estar no formato apropriado) "Situação: O Restaurante do Gustavo está a falir". "Dados: Os clientes recusam a comida, etc., etc." "Porquê: A comida não é boa". "Cenário ideal: O Restaurante do Gustavo a ter sucesso". "Manejo: Obrigar o Gustavo a servir comida de melhor qualidade etc., etc." Isto não é uma avaliação. Isto é uma observação de que se o Restaurante do Gustavo quer sobreviver, o melhor é ser avaliado. Está a ser avaliado porque *não está* a sobreviver. Agora reparem nisto: A pista de dados levou a "a comida não é boa". *Isto* é uma situação. Qual o *Porquê* de não ser suficientemente boa? Ora bem, descobre-se que o cozinheiro recebia da loja uma comissão de 15% por comprar comida de má qualidade e mais cara. E o Gustavo não sabia nada disto. Portanto, zás! Manejamos. O Restaurante do

Gustavo atinge o cenário ideal de: "O Restaurante do Gustavo a servir uma excelente comezaina".

Neste exemplo, se usássemos a situação como Porquê, o Quem seria provavelmente o Gustavo!

A pista de dados de pontos-fora de uma "situação" muito generalizada (isto é, somente uma observação tal como estatísticas a descer) leva-nos à situação, e *então* um olhar mais profundo (também por pontos-fora) leva-nos ao Porquê real e permite um manejo rápido.

PISTA DE DADOS

É possível as pessoas concentrarem-se demasiado na história de uma coisa. É possível que chamem a isto "pista de dados". Muito bem, se for uma pista de pontos-fora.

Mas os significados da história têm pouco a ver com avaliação.

Digamos que vemos que a divisão das máquinas está a fracassar.

Ora, se simplesmente tomarmos montes de dados sobre o assunto e começarmos a virar 10 ou 12 folhas de cada vez, procurando apenas pontos-fora, e fizermos um registo do que são e a quem pertencem, acabamos por ter a nossa área da situação e provavelmente a nossa situação, sem ler absolutamente nenhum significado.

Agora que temos a área e a situação nela existente, podemos realmente começar a ler tudo acerca dela, e a obter os dados do cenário existente, bem como os seus pontos-fora. E o Porquê salta-nos à vista.

SUBSTITUIÇÃO

Não podemos pôr as estatísticas no lugar da situação, nem a situação no lugar do Porquê.

Mas a substituição de uma parte de uma avaliação por outra é um erro comum.

Colocar a esperança geral no lugar do cenário ideal que quereríamos e poderíamos realmente alcançar, dá uma sensação de fracasso numa avaliação. "O Restaurante do Gustavo a ser o melhor da cidade" é bonito, mas "Muitos clientes sentindo-se muito bem servidos para que o Restaurante do Gustavo sobreviva" é aquilo que estamos a tentar alcançar. *Isto* pode acontecer e vai ser alcançado se encontrarmos o verdadeiro Porquê.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 19 DE JULHO DE 1974

REMIMEOGRAFAR

N.º 35 DA SÉRIE DE DADOS

CORRECÇÃO DA AVALIAÇÃO

Uma avaliação entregue para aprovação só é revista até à primeira coisa principal que esteja fora (ver a HCO PL de 3 de Julho de 74, N.º 33 da Série de Dados, CRÍTICA DA AVALIAÇÃO) e, a partir daí, é devolvida para correcção.

Só quando não é necessária nenhuma correcção maior é que verificamos todos os dados ou vamos para uma revisão extensiva de toda a avaliação.

Isto torna o processo muito rápido. Também poupa bastante trabalho a todos.

Se foram entregues estatísticas incorrectas, não é preciso mais nada. Rejeita-se. Se o Porquê é na verdade a situação, não é preciso mais nada.

Na rejeição indicamos a letra da alínea do N.º 33 da Série de Dados que não está correcta e quaisquer referências sobre a Série de Dados que pareçam úteis.

Um corrector de avaliações dar-se-á conta de quão bem este sistema de rejeição funciona, quando verificar que a avaliação, digamos, não contém nenhuma situação, mas sim apenas algumas estatísticas. Porquê verificar seja o que for quando podemos ter de encontrar um corpo de dados totalmente novo?

Ao corrigir avaliações, se é fornecida uma situação, eu normalmente peço as estatísticas principais da unidade que está a ser avaliada para ver se elas apresentam qualquer razão para manejo. Encontrei recentemente que se havia demitido o encarregado de uma actividade quando a sua estatística estava em Poder. Depois a actividade teve uma queda estrondosa. E *isto* era a situação. Foi criada por um avaliador e um corrector de avaliações que não consultaram as estatísticas!

Se não houver erros nem na situação nem nas estatísticas, leio a avaliação até à ideia brilhante e examino especialmente o Porquê, o cenário ideal e o manejo, para ver se umas se encaixam nas outras.

Se assim for, examino as metas de manejo e os recursos.

Se estes estiverem bem, examino os dados e os pontos-fora. Se estes estiverem todos bem, verifico então os dados.

Mas se encontro um erro em algum destes passos, então rejeito logo para correcção imediata.

Muitas vezes, usando apenas as coisas básicas a rejeitar, a avaliação tem de ser toda refeita, uma vez que os básicos estão de tal modo completamente errados.

Se tentarmos corrigir tudo antes de rejeitar, ou se corrigirmos pequenas coisas em vez das grandes, isso atrasa o processo todo.

A correcção da avaliação deve ser um processo rápido e de alguma valia, estritamente baseado em política e sem opiniões.

É assim que o trabalho de correcção se torna cada vez mais fácil.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 11 DE AGOSTO DE 1974

REMIMEOGRAFAR

N.º 36 DA SÉRIE DE DADOS

IDEALIZAR O CENÁRIO IDEAL

Se não se consegue idealizar o cenário ideal, é muito provável que não se seja capaz de *ver* uma situação ou de a obter.

A SITUAÇÃO É O DESVIO *PRINCIPAL* DO CENÁRIO IDEAL.

Por isso:

TEMOS DE SER CAPAZES DE IDEALIZAR UM CENÁRIO IDEAL PARA ENCONTRAR A SITUAÇÃO.

Muitos dos "cenários ideais" que vemos são apenas coisas superficiais. Uma ideia que surge posteriormente.

Algumas pessoas conhecem tão bem o cenário correcto que reconhecem imediatamente que se verificou um desvio desse cenário, o que é óptimo. Mas tais pessoas não percebem, quando estão a ensinar avaliação ou a corrigir avaliações, que os outros podem não conhecer o cenário correcto suficientemente bem para ter uma ideia do que deve ser *o* cenário ideal. Dessa forma escolhe-se um alvo errado. O professor ou o corrector continuam a pôr a atenção na incorrecção da situação indicada na avaliação, em vez de repararem que o cenário ideal anda à deriva.

O cenário ideal é o FUTURO.

Quando a pessoa está presa na linha do tempo, pode parecer-lhe muito difícil idealizar um *futuro*.

Na política: isto chama-se "reaccionário" ou "conservador". Estes termos significam qualquer resistência à mudança, mesmo quando se trata de melhoramento. Os maus velhos tempos parecerem ser os bons velhos tempos para tais pessoas. No entanto, os velhos tempos não voltarão. Temos de tornar bons os novos tempos.

"Os liberais", "os socialistas" e outros que tais, fazem grande propaganda por causa disto. Eles invectivam (criticam) os conservadores e dizem que tem de se tomar o futuro em conta. E apresentam um qualquer cenário futuro incrível e dizem que o caminho para ele é através da "revolução" ou destruição de tudo o que existia.

Ambos os pontos de vista podem ser severamente criticados. O conservador tenta fixar-se na linha do tempo sem realidade nenhuma do facto de que hoje será ontem dentro de 24 horas. Os superliberais saltam completamente o amanhã e avançam 5 ou 10 anos na linha do tempo, até um estado perfeito que nunca pode existir ou é falsamente representado como possível.

Entre estes dois pontos de vista temos o *alcançável*.

E chegamos a um cenário ideal que *é* possível e *vai* acontecer, se o Porquê for correcto e o manejo correcto e executado.

Idealizar um futuro alcançável requer algum contacto com a realidade.

Não há mal nenhum em sonhar sonhos bonitos para o futuro. É quase como o pão de cada dia.

Que tal oferecermos a nós próprios um fracasso estrondoso desligando-nos de qualquer realidade?

Alguns trabalhadores fazem isto a si próprios. Não tomam providências para o alcançar, sonham acordados que são reis ou qualquer outra grande identidade. Bem, está certo. Mas isso não é um "cenário ideal". É uma ilusão em que a pessoa se envolve para sua gratificação pessoal num mundo de sonhos.

Nós podemos não só sonhar com um cenário ideal *possível,* mas também *podemos* alcançá-lo.

Portanto, um cenário ideal é UMA COISA QUE PODE SER ALCANÇADA.

Deve ser muito real.

Algumas pessoas que estabelecem quotas irreais estão na verdade a fixar algum cenário ideal impossível. Dizer "Termina este trabalho dentro de 1 hora!" a alguém que está muito ocupado com numa tarefa que vai levar 4 dias, é ilusório. É fixar, sem o dizer, o cenário ideal de ter um trabalhador que na verdade é um mágico! Bem, se ele fosse auditado e tivesse treino no hat talvez fosse capaz. Mas é com certeza um cenário ideal formidável! O aqui e agora é um homem a espremer-se por conseguir. E é um cenário ideal que passou despercebido!

E assim, muitos cenários ideais passam despercebidos. Gabinetes limpos e arrumados pode ser coisa que alguém que os viu numa confusão durante dois anos nem sequer imagina. Pode pensar que é assim que devem estar! E ser absolutamente incapaz de idealizar os gabinetes noutra condição!

Por isso, se não se consegue ver que os gabinetes devem estar limpos, não se vê o facto de estarem sujos e desarrumados como uma *situação*. Por isso, quando lhe dizem que o público não vai entrar num sítio daqueles, e mesmo que a pessoa veja que o sítio está cheio de tralhas velhas, ela não é capaz de o avaliar, pois não idealizaria um local limpo e arrumado. Portanto ela não entende "lugar sujo" como um dado de valor, não entende "um lugar limpo e em ordem que seja convidativo para o público" como o cenário ideal, não entende "gabinete tão sujo que o público nem sequer se aproxima" como uma situação, e portanto não encontra o Porquê da falta de público! E então, como não encontrou o *Porquê* de estar tão sujo e desarrumado, não conseguiria manejá-lo. Portanto haveria uma avaliação falhada.

No entanto, o professor ou corrector de avaliações não se aperceberia de que a pessoa não era capaz de idealizar um cenário ideal e, assim, continuaria a mandar a pessoa localizar a situação, quando o que estava fora era o cenário ideal.

Podemos atingir alguns cenários ideais fora de série *e* alcançá-los – se formos capazes de avaliar!

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 12 AGOSTO DE 1974

REMIMEOGRAFAR

N.º 37 DA SÉRIE DE DADOS

OS PORQUÊS ABREM A PORTA

Podemos realmente compreender um *Porquê* verdadeiro se percebermos isto:

UM VERDADEIRO PORQUÊ ABRE A PORTA AO MANEJO.

Ao escrever um Porquê, faça-se esta pergunta: "Isto abre a porta ao manejo?"

Se não abre, então é um Porquê errado.

Seguindo a pista para trás, para verificar de que maneira é errado, examina-se o cenário ideal e a situação que já se tem.

Os pontos-fora devem ser verificados. Deve-se verificar se os dados estão completos. Pode-se verificar que se está na área errada do cenário.

Corrigimos isso, corrigimos o cenário ideal, corrigimos a situação e procuramos mais dados.

Com os pontos-fora provenientes dos dados adicionais, pode-se conseguir o Porquê verdadeiro que *abrirá* a porta ao manejo.

Muitas vezes o "avaliador" "conhece" o Porquê antes de começar. Isto é fatal. Para quê avaliar?

Alguns dos mais funcionais Porquês, que alguma vez encontrei, surpreenderam-me! Assim, eu habitualmente também pergunto: eu sabia disto? Estou surpreendido? O mais provável é que se eu já o "sabia" (e a situação se mantém) é um Porquê errado. E necessita de avaliação adequada.

Quando temos um Porquê certo, o manejo torna-se simples. Quanto mais se tiver de dar voltas à cabeça para encontrar uma ideia brilhante para o manejo, mais hipóteses há de se ter um Porquê errado.

Assim, se não se ficar nem um pouco surpreendido e se o manejo não saltar à vista, O PORQUÊ NÃO ABRIU A PORTA e provavelmente é errado.

Já vi avaliadores demorarem semanas para fazerem uma avaliação. Em tais casos foram lendo e lendo porque não sabiam como encontrar um Porquê real. Na verdade não sabiam o que isso era.

Podes encontrar a ÁREA examinando a *totalidade* dos arquivos correntes de uma actividade à procura de pontos-fora, apenas passando os olhos ao acaso por folhas de dados provenientes de todas as fontes. Os pontos-fora levam-te direitinho a ela.

O cenário ideal para essa ÁREA mais pequena é bastante fácil de idealizar.

O tipo de ponto-fora indicará geralmente como é o desvio. Pode então obter-se a situação.

Examinando (agora detalhadamente) os dados dessa área mais pequena e contando os pontos-fora, pode-se encontrar o Porquê.

O Porquê será porque é que a situação é um tal desvio do cenário ideal e ABRIRÁ A PORTA AO MANEJO.

Se não abre, então é preciso fazer uma nova revisão de toda a situação, executar os passos outra vez. Não fiques para aí sentado e abatido!

Digamos que encontramos pontos-fora de dados adicionados inaplicáveis em todos os relatórios. E eles levam à Recepção. O cenário ideal da Recepção é simples: atmosfera agradável, atraente, a acolher bem o público.

Encontramos relatórios mais detalhados de que o lugar está cheio de tralha e imundo, e temos a nossa situação: “Público afastado por uma Recepção imunda e desordenada”.

Agora, porquê?

Vamos de volta aos dados reais e verificamos que o empregado da limpeza nunca a limpa. Ou outra coisa qualquer. A maneira fácil de resolver isto é simplesmente despedir o empregado (e deixar o posto vago). Mas isso não maneja a situação e por isso não temos nenhum Porquê.

Portanto investigamos mais a fundo e voltamos a investigar mais a fundo, e descobrimos subitamente que o staff se refere ao empregado da limpeza em termos baixos e rudes: “O empregado da limpeza não tem prestígio”. Bom, todos os pontos-fora dizem o mesmo. E isto abre a porta ao manejo.

Manejamos a situação transferindo o lugar do empregado da limpeza no organigrama da org da Tesouraria, onde estava porque “cuida dos bens”, para o Gabinete do Presidente ficando a secretária do mesmo como seu superior directo.

Elaboramos um programa para ter instalações limpas.

Magia!

As instalações ficam limpas!

O público volta de novo.

Alcançou-se o cenário ideal.

(Pode-se pensar que este exemplo é bastante irreal. Mas na verdade aconteceu uma vez e funcionou!)

Portanto um Porquê certo abre a porta ao manejo.

Se não abre, há que procurar com mais afinco.

HÁ SEMPRE UMA RAZÃO PARA AS COISAS.

E se o cenário ideal e situação são correctos, pode-se encontrar o Porquê verdadeiro que abre a porta.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 3 DE OUTUBRO DE 1974

REMIMEOGRAFAR

N.º 38 DA SÉRIE DE DADOS

LISTAGEM DE PONTOS POSITIVOS

Segue-se uma lista de PONTOS POSITIVOS usados em avaliação.

Escusado será dizer que os pontos positivos são muito importantes em avaliação, porque mostram onde existe LÓGICA e onde as coisas estão a andar bem ou é provável que andem bem.

FACTOS RELACIONADOS CONHECIDOS. (Todos os factos relevantes conhecidos).

ACONTECIMENTOS NA SEQUÊNCIA CORRECTA. (Acontecimentos em sequência real).

TEMPO ANOTADO. (O tempo é anotado devidamente).

DADOS COMPROVADOS COMO SENDO FACTUAIS. (Os dados devem ser factuais, quer dizer, verdadeiros e válidos).

IMPORTÂNCIAS RELATIVAS CORRECTAS. (O importante e o não importante são separados correctamente).

PERÍODO DE TEMPO ESPERADO. (Acontecimentos que ocorrem ou são feitos num período de tempo em que é razoável esperar que ocorram).

DADOS ADEQUADOS. (Ausência de sectores de dados omitidos que influenciariam a situação).

DADOS APLICÁVEIS. (Os dados apresentados ou disponíveis aplicam-se ao assunto em mãos, e não a outra coisa).

FONTE CORRECTA. (Não fonte incorrecta).

ALVO CORRECTO. (Que não vai numa direcção qualquer que seria errada para a situação).

DADOS COM A MESMA CLASSIFICAÇÃO. (Dados de duas ou mais classes diferentes de materiais não introduzidos como sendo da mesma classe).

AS IDENTIDADES SÃO IDÊNTICAS. (Não semelhantes ou diferentes).

AS SEMELHANÇAS SÃO SEMELHANTES. (Não idênticas ou diferentes).

AS DIFERENÇAS SÃO DIFERENTES. (Não feitas para serem idênticas ou semelhantes).

O uso da expressão "ponto positivo" numa avaliação sem dizer que tipo de ponto positivo é, representa uma deficiência no reconhecimento dos diferentes pontos positivos como acima indicado. Seria como dizer que cada ponto-fora é simplesmente um ponto-fora, sem dizer qual é o ponto-fora.

Ao fazer avaliações para descobrir por que razão as coisas melhoraram, para poderem ser repetidas, é vital usar os pontos positivos verdadeiros como acima indicado. Podem então ser contados e manejados como no caso dos pontos-fora.

Os pontos positivos são, afinal, o que faz com que as coisas andem bem.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 28 DE OUTUBRO DE 1974

REMIMEOGRAFAR

N.º 39 DA SÉRIE DE DADOS

A PROCURA DE QUEM – ONDE

De vez em quando vemos uma avaliação que vai dar a um *Quem*. Muito raramente também encontramos uma que vai dar a um *Onde*. Às vezes encontramos um "avaliador" que só encontra Quem ou Onde.

Se isto te confundir ao veres tais "avaliações", ou se caíres nesta situação ao avaliar, lembra-te disto:

UMA "AVALIAÇÃO" QUE SÓ TEM UM QUEM OU UM ONDE COMO PORQUÊ, ESTÁ *INCOMPLETA*.

O que acontece é o seguinte: O "avaliador" faz uma contagem de pontos-fora só para Quem ou Onde. Ele então não investiga nem desenterra os verdadeiros dados relativos a esse Quem ou Onde, e não passa daí. Ele diz: PORQUÊ: O Departamento 1 não funciona. QUEM: O Director de Pessoal. CENA IDEAL: Departamento 1 a funcionar. MANEJO: Correr com o Director de Pessoal.

Tais avaliações NÃO aumentam as estatísticas. *Não* funcionam. Porque não estão completas!

Em *qualquer* avaliação temos de fazer uma contagem de pontos-fora para encontrar onde ou quem investigar. *Esta* contagem anterior de pontos-fora não aparece sempre no impresso da avaliação. O que está em causa é só onde procurar.

Tendo conseguindo o Quem ou o Onde fazemos AGORA uma leitura completa a toda a informação, viramos os pedregulhos, espreitamos em todos os cantos e recantos e encontramos o Porquê.

Mas a situação ainda pode piorar. Tendo visto alguma coisa mal, escreve-se a situação. Faz-se uma contagem preliminar de pontos-fora relativos a Onde ou Quem e *depois* descobre-se uma situação mais básica ou mesmo pior. Por outras palavras, a situação pode mudar!

Exemplo: O facto de não se estar a contratar pessoal, leva-nos ao Departamento 1, Pessoal. Então escrevemos a situação: "Ninguém está a ser contratado". Depois pode-se escrever à pressa: "Porquê: Departamento 1 inactivo. Cenário ideal: Um Departamento 1 activo, a contratar pessoal". E damos um manejo: "Contratar pessoal".

Óptimo, é canja. *Mas,* de uma maneira ou outra, passados seis meses *ainda* não há pessoal! A razão é simples: O "avaliador" nunca passou além de Quem – Onde. Limitou-se a escrever o Quem – Onde como seu Porquê.

A avaliação verdadeira seria assim. Primeira situação observada: "Não se está a contratar pessoal". O Quem – Onde surge como Departamento 1. *Agora,* e só agora, temos uma coisa para avaliar. Portanto a nossa *situação* mudou. Torna-se: "Departamento 1 inactivo". Investigamos e, ora vejam só, não há ninguém em toda a divisão! Mais uma vez podemos parar cedo de mais. É tentador dizer: "Porquê: não há lá ninguém". E: "Manejo: Pôr lá alguém!"

Mas, na realidade, "não há lá ninguém" é só dados! Com certeza que os executivos que devem estar a gritar por mais pessoal, sabem que não há ninguém no Departamento 1. Afinal de contas, ficam com teias de arranha na cara cada vez que passam pela porta! Portanto, isso é só um ponto-fora, não é um Porquê, pois não leva com certeza a uma solução. Então, cavamos mais fundo. Encontramos sete ordens anteriores para que seja colocado um Director de Pessoal! Os autores destas ordens não são o Quem, o escolhido é aquele a quem elas foram dadas. E são sete não cumprimentos por parte do executivo encarregue de organização! E acontece que é o João Bonacheirão. *Agora* temos um *Quem*. Então o que se passa com este João Bonacheirão? Então vamos ver qualquer coisa que esteja ligada ao Bonacheirão e localizamos as actas das reuniões do conselho de administração, e aqui anda ele há dois anos a repetir que "A organização, de qualquer modo, não faz mais que tanto, e portanto se contratamos alguém para entregar serviços podemos ir à falência". Como a organização tem estado a falir durante estes últimos dois anos, e o último Director de Pessoal foi despedido há dois anos, temos agora a nossa COINCIDÊNCIA DE DADOS. Mas isto ainda é apenas um ponto-fora – factos contraditórios, pois é preciso entregar serviços para manter a solvência. Então investigamos João Bonacheirão mais um pouco e descobrimos que ele é *também* o accionista principal de uma companhia da concorrência! Portanto temos o nosso Porquê: "Organização a ser suprimida pelo accionista principal de uma companhia da concorrência". Quem: João Bonacheirão. Cenário ideal: Organização a contratar o pessoal necessário para entregar serviços". Agora, quanto ao manejo. Bem, o João Bonacheirão pode estragar ainda mais as coisas se o despedirmos simplesmente. Por isso é melhor nós sabermos o que estamos a fazer. Descobrimos que a nossa organização controla o estanho de que a companhia do João Bonacheirão necessita para as suas latas. Então cortamos o fornecimento de estanho e, quando as acções do Bonacheirão caem, nós compramo-las. Fazemos a fusão das companhias e despedimos o João. Ou era isto que um empresário faria. ESTE é o manejo!

As avaliações superficiais, que param em Quem – Onde na primeira inspecção, não têm sucesso. Os pontos-fora são normalmente aberrados e as pessoas que andam por ali normalmente manejam as coisas, excepto quando as mesmas estão envolvidas em mistério.

Temos de ter um Quem – Onde para *iniciar* a nossa investigação. Uma vez encontrado o nosso Quem ou a nossa área, *então* iniciamos a contagem de pontos-fora.

Muito poucas situações são na verdade causadas por "Quens" activos. Normalmente são os inactivos, confrontados com situações que não compreenderam e para as quais não vêem qualquer solução.

Um caso clássico foi uma situação que não se resolveu durante um ano, até que uma investigação *muito* rigorosa descobriu que uma estatística estava mal elaborada e orientava uma área na direcção errada. Podíamos ter despedido "Quens" às dúzias sem nunca ter resolvido o caso!

Portanto, quando vemos um Quem – Onde como Porquê, sabemos uma coisa: a avaliação está incompleta.

Podemos curar uma pessoa que faça isto cronicamente, obrigando-a em primeiro lugar a fazer uma lista dos pontos-fora que indicam Quem – Onde investigar. E a seguir obrigá-la a continuar com os pontos-fora da avaliação que levam a um Porquê, fazendo *duas* contagens de pontos-fora. E far-se-á luz.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 12 DE MARÇO DE 1975
PUBLICAÇÃO II

REMIMEOGRAFAR
AVALIADORES
ESTUDANTES DE DSEC
EXECUTIVOS
FLAG BUREAUX
OS FOLO

N.º 40 DA SÉRIE DE DADOS

A ORGANIZAÇÃO IDEAL

(Apareceu pela primeira vez como LRH ED 102 Int
de 20 de Maio de 70, referindo-se à avaliação).

A organização ideal seria uma actividade onde as pessoas viriam para alcançar a liberdade e onde estivessem confiantes de que poderiam alcançá-la.

Esta teria espaço suficiente para treinar, processar e administrar sem estar atulhada.

Estaria localizada onde o público pudesse identificá-la e encontrá-la.

Teria uma aparência de azáfama, com staff em acção e não a vaguear de um lado para o outro.

Estaria suficientemente limpa e atraente para não afastar o seu público.

Os seus arquivos e papéis, cestos e linhas estariam em ordem.

O organigrama estaria actualizado e num local onde o público pudesse ver onde estava quem e o quê, e que o staff utilizaria para encaminhamento e acção.

Um abundante fluxo de saída de cartas e correio estaria a ser enviado em catadupas.

As respostas estariam a chegar em catadupas.

Os auditores estariam a auditar no HGC na Divisão 4 e a Divisão de Qual. estaria bastante vazia.

Os supervisores estariam a treinar com interesse os estudantes e a manejar todos os abrandamentos com comunicação de duas-vias.

O Secretário da Área do HCO teria hats para todos os membros de staff e teria efectuado um checkout a todos eles.

Haveria montes de gente a treinar-se para ocupar novos postos de admin e tech.

Os membros de staff seriam bem pagos por serem produtivos.

As Divisões Públicas andariam numa azáfama, com acção eficaz, pessoas novas, e estariam a fornecer uma grande quantidade de novos nomes para os Arquivos Centrais.

Os PCs estariam a obter Graus completos até às capacidades alcançadas de cada um deles, não receberiam os Graus de 0 a IV em oito minutos, mas sim em trinta processos. E sairiam fazendo grandes elogios.

Os estudantes estariam a graduar-se mortinhos por auditar.

Poder-se-ia olhar para esta organização ideal e saber que *este* seria o local onde estaria a ser estabelecida uma nova civilização para este planeta.

As mil ou mais acções que conseguiram isto iriam encaixar-se suavemente umas com as outras.

E o controle da Área por parte do PRO seria de tal forma, que ninguém sonharia sequer em ameaçar a org.

Uma organização tão ideal seria construída pegando naquilo que existisse e construindo-a e aperfeiçoando-a passo a passo; estaria habituada a manejar cada uma das suas funções, com cada uma das suas Divisões a fazer cada vez mais do seu trabalho completo, cada vez melhor.

O público está sempre lá – a perícia com a qual é manejada e os resultados que se obtêm nos PCs e estudantes formam a única linha importante que torna possível construir o resto.

A organização ideal é a imagem modelo que se usa quando se está a edificar a existente. É o produto das acções causativas de muita gente. Qualquer coisa que esteja aquém de uma organização ideal, é um ponto-fora que pode ser posto em ordem. O produto final é não só uma organização ideal, mas também uma nova civilização que está já a despontar.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 15 DE MARÇO DE 1977RA
REVISTA A 5 DE NOVEMBRO DE 1990

REMIMEOGRAFAR

N.º 41 DA SÉRIE DE DADOS

AVALIAÇÃO: A SITUAÇÃO

(Extraído de uma palestra de LRH aos Aides do Staff a 2 de Janeiro de 72).

Há situações más, situações boas e ausências de situação. Uma situação é algo que se aplica à sobrevivência, e se avaliarmos a palavra "situação" em função de sobrevivência, percebemo-lo. Uma situação boa é um alto grau de sobrevivência; uma situação má é uma sobrevivência ameaçada e a ausência de situação é algo que não afecta a sobrevivência.

Com esta Série de Dados tomámos a dianteira no campo da informação secreta.

NOTA: estamos a utilizar este campo *somente* como exemplo, e *apenas* porque é o sistema mais abrangente que o Homem desenvolveu para coligir e avaliar dados.

Alargámos e aperfeiçoámos grandemente este sistema. A espionagem e as outras actividades e proficiências do campo da informação secreta não têm nada a ver com a nossa aplicação. Estamos a utilizar este campo como exemplo de sistemas de utilização de dados, e é tudo.

Estamos envolvidos numa área de maior simplicidade e muito mais aplicação. Isto não transforma necessariamente ninguém num oficial de informação secreta, mas o general, o chefe de qualquer coisa, o director geral ou o executivo que não souber avaliar uma situação, não faz outra coisa que não seja cometer erros. Os erros da História são cometidos por gente que não sabe avaliar, e com isto queremos dizer, "determinar a situação" – o que, de forma ainda mais simplificada, significaria "descobrir a situação". A partir deste determinado corpo de dados, a partir desse indicador nós podemos encontrar uma situação boa, uma situação má ou uma ausência de situação. E é isto que se está a tentar determinar. Quanto mais proficiente se é a fazer isto, menos trabalhoso é. É uma questão de proficiência.

Para vos dar uma ideia: Se tentássemos tocar cada nota de um concerto separadamente, tendo de procurar todas as notas no livro de acordes e depois bater a tecla do piano, não teríamos grande melodia, certo? Mas quanto mais fizéssemos isso, mais provável seria começarmos a aproximar-nos de algo que se parecesse com música. Mas isso exigiria muita prática.

Ora, podemos tornar-nos tão extraordinariamente bons em avaliação que podemos pegar num indicador isolado e saber imediatamente onde ele se encaixa, porque

sabemos que ele se encaixa na forma como as coisas geralmente acontecem e porque sabemos que ele faz ou não parte de um cenário ideal. É melhor que o cenário existente ou está demasiado afastado do cenário ideal. Podemos pegar num indicador desta maneira – e por vezes é provável que pareça magia a maneira como eu subitamente pego num caso isolado, e olho por aí abaixo até ao fim da linha e encontro uma situação extraordinariamente problemática na outra extremidade.

Bom, isto é feito com base numa economia de dados. É feito porque não há tempo para investigar ou ler todos os dados que possam existir sobre o tema específico que está a ser investigado. Por isso aprende-se a fazer algo que parece ser absolutamente intuitivo e, quando se é mesmo um craque nisto, chama-se-lhe "jeito".

A previsão a partir de dados é parte essencial da avaliação. "Este dado é um ponto-fora – não devia ser, esquisito". Agora irá prever mais dados.

Temos que ser tão bons que notemos que algo é um ponto-fora – é um ponto-fora fantástico de uma ou outra espécie – mas não a sua magnitude, o *tamanho* do dado. Até que ponto é este dado importante? A avaliação da importância é das coisas mais difíceis que as pessoas fazem. Elas têm tendência a atribuir às coisas um nível uniforme de importância. Há que se treinar de maneira a sair-se disso.

O que é que temos então aqui em termos de qualificação de um avaliador? É preciso conhecer todos os pontos-fora que há. É preciso saber o que são pontos-fora. Mas isso é como que pensar às avessas porque devemos *saber* que algo não devia ser como é. E logo que apanhamos um "não devia ser" podemos fazer uma previsão. E isto leva-nos a uma investigação – examinando outros dados. Por outras palavras, encontramos um ponto-fora gigantesco, ou uns pontos-fora, e descobrimos onde eles existem, e isso leva-nos, muito directamente, ao ponto que devíamos estar a investigar.

DEFINIÇÃO DE AVALIAÇÃO

Isto é o mais perto que o dicionário chega da definição de avaliação: "examinar e ajuizar o valor, qualidade, significância, quantidade, grau ou condição de algo". (*Webster's Third New International Dictionary*) Para simplificar, é "examinar e ajuizar a significância e a condição de algo".

Uma avaliação, "acto ou resultado de avaliar, ajuizar, apreciar, classificar, interpretar". E o avaliador é "o que avalia. *Presume-se que o oficial de informação secreta é um avaliador profissional*". (*Webster's Third New International Dictionary*).

Trata-se de uma palavra técnica que não se encontra nestes dicionários. É uma acção que é basicamente uma acção do campo da informação secreta.

O significado real que se presume que a palavra engloba é: "examinar a evidência de modo a determinar a situação", e esse é o significado para o campo da informação secreta, e por isso pode-se acrescentar "de modo a formular política ou planeamento com ela relacionada". Por outras palavras, "O que é que o inimigo vai fazer?" Para que o general possa dizer, "Então, nós deveríamos. . ."

Eis um exemplo do que é avaliação, o tipo de coisa que se espera de um avaliador.

Estava a olhar para os gráficos de uma org, e de repente vejo uma descida de reservas e um nível constante de facturas. As facturas estão no mesmo nível, no mesmo nível, no mesmo nível – descida de reservas, até que de repente estão quase a cruzar-se, e era uma org onde tínhamos acabado de mudar de CO. Por isso digo: "Alto lá! Espera aí, espera aí! Pelo que mostram os gráficos esta org está obviamente a gastar mais do que o seu rendimento. Vamos pois examinar isto só um pouco mais fundo". Continuei a examinar e obtive mais dados e descobri que a org estava a ficar insolvente. O Gabinete de Dados já tinha um relatório sobre isto; eu peguei nisto noutra linha. Tirei isto simplesmente dos gráficos.

Uma investigação mais profunda revelou que o novo CO tinha substituído o anterior CO e tinha recebido como herança uma org com muitíssimo trabalho em atraso – incluindo contas atrasadas. E o novo CO tinha sido enviado para lá como parte das ordens de uma missão de guarnição – e estas continham apenas acções de gestão standard quando deviam ter sido Ordens de Missão planeadas para manejar o cenário de insolvência – forçando a org a promover e a produzir receitas; depois anunciando que não se assinavam PO, excepto de promoção, vencimentos e as contas de água e electricidade; depois começar a fazer os pagamentos pela dados limite e forçar a Contabilidade a desenterrar em todos os recantos todas as contas que lá estavam há um ou dois anos e todas as coisas que não arquivaram e a estabelecer um sistema de dados limite. Depois começámos a fazer sondagens como loucos sobre o que é que a org podia vender e depois começámos a entregar e a reforçar os serviços de entrega e por aí fora.

Não foi surpresa alguma para mim descobrir que esse gráfico era um relatório falso, é claro. Mas isto não era a explicação. Não quer dizer que a situação não existisse – a situação existia – mas o gráfico era um relatório falso. Era um ponto-fora levado dos diabos, em si mesmo. Na realidade estava apoiado em outros dados, mas podíamos ter chegado a isto desta maneira: Podíamos ter visto o gráfico a descer – isso indicaria que as reservas estavam a diminuir, que as contas se estavam a manter no mesmo nível e teríamos descoberto que era um relatório falso. Nesse momento, de acordo com a Série de Dados, passámos à carga e investigámos as coisas de uma ponta à outra. Aqui estava um indicador, depois *outro* indicador que era um relatório falso.

Onde é que contei pontos-foras? Estive a contá-los o tempo todo. *Um* é suficiente – um gráfico com reservas a diminuir e um gráfico de dívidas a manter-se estacionário – bem, bastou. Por isso a contagem foi "um", e olhando um pouco mais para a frente apanhei "dois" e depois, ao olhar um pouco mais além, encontrei um "três" e um "quatro" e um "cinco" e um "seis". Fizemos um manejo e apareceram mais pontos-fora. À medida que se vai manejando as coisas, mais e mais pontos-fora *surgirão,* e por isso chegamos a um ponto em que negligenciamos quaisquer outros pontos-fora; pode-se continuar isto toda a vida, a encontrar pontos-fora numa destas áreas. Já chega!

De facto fizemos com a Série de Dados uma coisa que nunca tinha sido feita antes. Outros sistemas de avaliação de dados têm a ver com a confiança que se tem no observador, a qual determina se o facto relatado é um "dado apropriado". Mas todo o seu trabalho é feito em computadores e esses computadores são construídos com base nos sistemas de Lógica desenvolvidos pelos gregos. Mas são os *dados*, a validade, que regulam a Lógica.

Uma operação de propaganda negra está quase exclusivamente interessada em alimentar a população de dados errados, e por isso a população não pode chegar a conclusões correctas e as suas acções serão peculiares. Há especialistas em propaganda negra, que estão bem treinados nisso e fazem-na a todo o momento.

Por trás de dados errados encontra-se normalmente uma intenção impura. Portanto, o facto de alguém estar a dar relatórios falsos é uma avaliação em si.

Uma avaliação, antes de mais, exige dados. A ausência dos dados que devíamos ter dar-nos-á uma avaliação. Sabíamos que algo estava mal numa área porque, subitamente, alguém descobriu que eles não estavam a enviar os relatórios. A ausência de dados é uma avaliação adequada de que algo está mal. E num caso destes, levou semanas a descobrir o que estava mal.

Se encontrarmos o ponto-fora, estamos numa situação de avaliação. Estamos apenas a olhar para os dados – encontramos um ponto-fora e investigamo-lo. Encontramos mais pontos-fora, continuamos e dizemos: "Esta é a coisa que estamos a examinar agora, porque raio. . .", porque obviamente estamos a afastar-nos do cenário ideal, ou encontrámos algo que se aproximava muito do cenário ideal ou algo que não o alterou. Então examinamo-lo e dizemos: "Este é o problema", e nesse momento podemos imaginar a razão por que isto está a acontecer. "Bom, porque é que isto está a acontecer?" E isso exige muitos dados. "Porque é que isto está a acontecer?" E portanto, quando podemos dizer "Porque", então podemos manejar.

O que é necessário é o *ponto-fora* e um ponto-fora é um desvio do cenário ideal. E isso diz-nos que há uma área a *investigar* e é possível investigá-la indo procurar mais dados e mais pontos-fora e então, enquanto os nossos dados se acumulam, podemos encontrar a *razão* por que é um desvio. A exactidão do nosso Porquê dá-nos então o ponto que teremos de manejar, que é muito claro e nessa altura vem a nossa recomendação.

Este é o truque relativamente a avaliação: temos de aprender o que é um ponto-fora, o que é essa coisa chocante e então que isso começa a fazer afunilar a avaliação. A partir daqui podemos encontrar toda a espécie de pontos pequenos.

REVISÃO

Tendo manejado a coisa ou feito alguma coisa em relação a ela, não fiquemos demasiado surpreendidos se, de vez em quando, verificarmos que subitamente surgem muito mais dados. Na realidade, é quase normal que quando se começa a manejar uma coisa, surjam mais dados. Mas temos que os examinar. Temos de perguntar: "Será que *manejei* isto? Estes dados confirmam o nosso Porquê ou não confirmam o nosso Porquê?" E é tudo o que se faz com esses dados – eles são confirmatórios.

Algumas vezes aparecem dados depois do facto, depois de termos tomado providências. Isso é um exame da nossa avaliação. Quando surgem dados depois do facto, é porque há aqui outro passo envolvido.

Revê-se a situação e subitamente descobre-se que estávamos a considerar um Porquê extremamente errado. Uma das primeiras coisas a dizer-nos que trabalhámos com base num Porquê errado é que as estatísticas baixaram – porque se desviaram ainda mais do cenário ideal.

De avaliações erradas saem injustiças e esse tipo de coisas, e por isso essa é uma das razões por que estamos atentos às avaliações na nossa profissão – damos atenção à avaliação depois do facto. Era verdadeira? Então há um passo confirmatório que não está mencionado na Série de Dados "Aquele era o Porquê certo?" A Série de Dados menciona, sim, que depende de as estatísticas subirem ou não. Mas é pior do que isso: "Tínhamos o Porquê certo?" ou "Fuzilámos o homem errado?"

Ora, sempre que se vê que trinta membros de staff estão a ser destituídos porque eram supressivos, *sabe*-se que eles tinham o Porquê errado, porque as percentagens estão erradas. É tão matemático como isso. Se fizeram isso, posso assegurar que deixaram ficar o supressivo no staff, e também posso assegurar que o tipo que o fez era supressivo.

FAMILIARIDADE

Temos uma quantidade considerável de tecnologia que é tecnologia *administrativa*, que nos dá um cenário ideal, e com o qual temos de estar familiarizados de modo a podermos avaliar e manejar as coisas. Teríamos de ter tanta prática nisto como na construção de fábricas de armamento, na chefia da Marinha de guerra, no fabrico de balões de brincar ou na tentativa de fornecer casas aos muitos sem abrigo, se fosse esse o nosso trabalho – temos de ter alguma familiaridade com o tipo de cenário que estamos a manejar.

Se formos bons nisto, não continuamos a desperdiçar tempo e energia. Encontramos o Porquê certo, pômo-lo a funcionar, certificamo-nos de que está *mesmo* a funcionar –que não temos de fazer mais nada com ele, e isso é tudo. Isto por vezes demora bastante tempo, mas tenha-se em atenção que se se estiver directamente a pressionar este Porquê todo o resto do percurso, e se passar o ponto em que fizemos a correcção – a coisa *está* corrigida – então estamos a manejar uma ausência de situação.

Se não tivéssemos avaliação encontrar-nos-íamos a manejar ausências de situação e a negligenciar as situações difíceis, e a não tirar partido das situações boas. E é assim que temos a burocracia e temos áreas com excesso de pessoal.

OBSCURECER UMA SITUAÇÃO

Ocasionalmente encontramos um cenário em que o PR da pessoa ou da área são maiores que a produção dessa pessoa – o PR, o PR pessoal, significa mais do que a produção. E isto é característico de um supressivo. Ele envolverá a situação num

nevoeiro com muito PR para mostrar como ela está bem de forma a que não possa ser manejada. Portanto há alguém nessas linhas que é um pouco supressivo.

O PORQUÊ

Temos de saber quando não temos um Porquê. É muito, muito importante saber que não se tem um Porquê.

Pode-se dizer que o produto final da avaliação é: "O que é que fazemos com isto?" Por outras palavras, pode dizer-se que a nossa recomendação é o produto final. Na prática é um curto-circuito. No que diz respeito à nossa investigação e à nossa análise de dados, o nosso primeiro objectivo, o Porquê, se for passado por cima sem ser identificado, faz gorar o produto final da avaliação. Se esse Porquê é válido, então podemos manejar.

Um Porquê é simplesmente isto: É a *razão* por que houve um desvio, uma maior aproximação do cenário ideal ou por que se foi além do cenário ideal.

O que nos derrota sistematicamente é tentar encontrar Porquês nas ausências de situação. Não se encontrará um Porquê. Se não se consegue encontrar rapidamente um Porquê, pode-se suspeitar que temos uma ausência de situação.

Um Porquê, na essência, é algo pelo qual podemos fazer alguma coisa. Temos de ter uma acção recomendada por cima do Porquê.

O Porquê é algo que se desviou, a razão do desvio ou a razão por que melhorou o cenário ideal ou dele se aproximou. É um Porquê que podemos utilizar e que permitirá um cenário melhor.

Portanto, a definição de Porquê é: tem de ser algo que nos permitirá chegar a um cenário melhor – não necessariamente chegar ao cenário ideal. Na realidade podemos ter um cenário melhor do que o ideal!

Descrevemos o cenário ideal como sendo isto e aquilo, e subitamente surge um Porquê que realmente faz com que o cenário ideal pareça pálido. Tomando o cenário ideal de uma org moderadamente afluente – podemos passar subitamente para uma situação em que o cenário ideal é uma coisa totalmente diferente, e descobrimos o seguinte: "Como pode a org de St.º André das Tojeiras ter feito 8 milhões de dólares em 13 dias?" Como? Já não temos um cenário ideal.

A IMPORTÂNCIA DE TER UM PORQUÊ

Temos um sistema de manejo de dados que é superior ao das organizações de informações secretas de hoje. Posso dizer isto porque conheço os sistemas deles e não são válidos. Imaginem alguém a dizer: "Não devemos dar atenção aos relatórios do Agente 622 do Cabongo porque são falsos". Ah, sim? Isto significaria que tínhamos um agente que mudou de lado ou um agente que não trabalhava. Por outras palavras, isto não é desprovido de sentido, isto não é algo que se deite no cesto dos papéis. Agora, um bom oficial de informações secretas nem sempre põe isto de parte

sem lhe dar atenção. Ele diz: "Bom, se isto são informações falsas o mais provável é que ele tenha sido apanhado pelo inimigo", e faz mesmo uma tentativa para entender isso.

Mas há *outros* pontos-fora que eles nunca teriam notado. "Um dado está correcto. . .", este é o pensamento geral – não apenas dos generais, mas é o pensar geral do campo das informações secretas. "Dos dados que recebemos, uma grande parte não tem utilidade, porque não vem de observadores de confiança". Bom, este é, em si mesmo, um ponto-fora e tanto. Se um navio de guerra inimigo foi avistado na costa, não interessa quem o viu – as organizações de informações secretas não pegariam nele, a não ser que tivesse sido observado por um oficial treinado. "A cidade não pode ter sido bombardeada porque nenhum observador de confiança fez um relatório sobre isso – não havia artilheiros para nos dizerem se. . ."

Portanto o nosso sistema não começa com "Os slobóvios estão a fabricar 85.000 tanques panzer, e isto vem de um observador de confiança porque o Agente 462 nos forneceu, no passado, relatórios factuais e foi confirmado por observação aérea e fotografias de satélite . . ." E daí? Os serviços de informações secretas deveriam perguntar: "*Porque* estão os slobóvios a fabricar essa quantidade de tanques panzer? São mais tanques panzer do que os que os slobóvios normalmente fabricam?" Porque talvez os slobóvios tenham interesse em fabricar muitos tanques panzer para lhes chamarem T–disto ou daquilo, e dizerem que foram inventados na Slobóvia. Porquê? E logo aqui temos um novo tipo de informação secreta – Porquê? Porque é que estão a fabricar estes tanques panzer? Só o facto de eles estarem a fabricar estes tanques panzer será um ponto-fora? Bem, serão muito mais tanques panzer do que os que eles fabricaram no passado? Serão bastante menos? Será que fabricavam um milhão anualmente e agora estão a fabricar apenas 200.000 por ano?

Ora, o oficial que está a avaliar isto não tem Porquê nenhum, não tem nada e por isso supõe que os slobóvios estão a abrandar. "Sim, General, os slobóvios estão agora a acalmar". "Sim, senhor Presidente, os slobóvios estão a acalmar e tudo vai correr bem". É doido de todo! Qual é o Porquê? Onde está o Porquê? Ele partiu de um princípio – e não continuou a investigar. Ele não andou investigar por todos os lados e não encontrou inúmeras ramificações políticas e não as juntou e por aí fora. Bom, tivesse ele conhecimento disso teria, a partir desses dados, investigado mais pontos-fora e teria encontrado uma coisa ou outra – fabrico de tanques para a Bongolândia para que ela pudesse atacar o país vizinho. Porquê? Porquê? Porque eles têm um contrato com a Bongolândia para lhes fornecerem tanques. Ele podia ter encontrado uma coisa destas.

Chega-se as estas conclusões não comprovadas, porque eles não têm o mecanismo de perguntar "Porquê" e não investigam até terem um Porquê adequado que as explique. Logo que se tem um Porquê, pode-se manejar.

A MUDANÇA

Uma dica mais sobre toda este cenário. Se não se consegue encontrar o Porquê, volta-se atrás. Aprendi isto sobre a vida, a partir de pesquisas com plantas. Descobri que se voltava ao ponto de maior mudança na estufa ou no jardim e se corrigia mal se visse as plantas a morrer. Por isso era preciso um registo de tudo o que estava feito. Se se tivesse o registo de tudo o que se tinha feito, podia-se encontrar a dados

e a mudança. Sabia-se a dados em que começaram a murchar, e também o que mudou por volta dessa dados? E, inevitável e invariavelmente, verificava-se que tinha acontecido uma enorme mudança, não uma pequena. E a dica é que se tudo o mais falha, ora, então é só voltar à mudança maior, e pode-se fazer isso pelas estatísticas, ir à mudança maior, e por aí fora.

Nem sempre estaremos no bom caminho, mas estamos a trabalhar com base num Porquê geral – houve uma mudança. De repente deixamos de exigir alguma coisa. Uma vez por outra andaremos mesmo a correr de um lado para o outro a tentar encontrar isto.

Isto, em certo grau, resulta na maioria das situações – que mudança houve. Mas andaremos a correr de um lado para o outro. Tem um inconveniente, tende a obliterar os melhoramentos. Se se está sempre, sempre a voltar ao momento de maior importância, está a fixar-se ao mesmo padrão quando, na realidade, poderia ter havido melhores padrões. Poderia ter havido ali um Porquê melhor do que uma simples mudança de padrão.

NOVO PORQUÊ

Uma vez por outra encontraremos um Porquê e manejá-lo-emos, mas descobrimos que ele continua a ficar fora. Por exemplo, houve uma org à qual foi preciso dizer que mantivesse dentro o seu FP N.º 1. O FP N.º 1 resultou de uma avaliação de dificuldades financeiras. Era um Porquê em certa dados e a partir daí tornou-se uma acção padrão – mas quando se continua a ter de dizer a uma área "Ponham em acção o vosso FP N.º 1" – bom, PORQUE é que temos de estar sempre a pôr em acção o FP N.º 1? O Porquê não é o FP N.º 1 estar fora – introduzimos isso como acção habitual. Por que continua ele a ficar fora nesta área? Na verdade poderia haver várias coisas.

Se temos de passar o tempo a dizer: "Ponham a funcionar o N.º 25 da Série do C/S para termos mesmo um Director de Processamento, de maneira a que as pessoas venham mesmo e sejam facturadas e etc.", estamos obviamente a deparar-nos com um Porquê da razão por que alguma coisa continua a ficar fora.

O QUE É UMA RECOMENDAÇÃO

O que é uma recomendação? Na prática, usualmente, é o que seria recomendado se alguma outra pessoa o fosse executar. Tem-se um programa recomendado e depois, a partir de um programa recomendado, tem-se um programa executado, por isso nesse momento muda-se de hat. Já não se é avaliador, é-se executante ou executivo.

Se queremos que as nossas avaliações, que levam a Porquês que levam a recomendações, funcionem *autonomamente* – quer dizer, funcionar de forma independente e por si mesmas – sem ter em consideração outra entidade ou actividade, mal damos por nós temos catorze ou quinze programas que estão em colisão directa, e que produzirão confusão suficiente para reduzir as estatísticas. E aí somos nós próprios que nos perguntamos se teremos descoberto o Porquê certo já que ele não

funcionou. Mas por outro lado a razão pode ser completamente diferente. A razão é que a recomendação estava em colisão com outros Porquês e recomendações, e que assim bloqueou outras acções que eram vitais para o funcionamento contínuo de uma actividade. Podemos destruir a nossa própria recomendação.

Se estivéssemos numa posição em que, independentemente de outros avaliadores, fossemos executar todas as nossas acções, podíamos acabar numa embrulhada – como avaliador, estamos a arriscar-nos.

A essência de uma recomendação é "acordado" e depois há uma recomendação, há um "acordado" antes de haver execução.

Uma acção acordada significa que teremos de estar de acordo com os outros corpos de dados que outras pessoas tiverem – não com a personalidade delas – com outros corpos de dados. Se temos dados que são contrários à acção que está a ser proposta, podemos ser colocados em posição de cancelar, tentar cancelar ou recomendar o cancelamento de uma ordem de um superior. Consequentemente, tem de haver um "acordado" antes da execução.

Quando se está a coligir dados tem-se uma torrente de dados a chegar. Está-se a coligir dados, a coligir dados, a coligir dados. Se esses dados não forem avaliados, eles serão inúteis. É apenas despesa inútil. A única coisa que dá valor aos dados são as avaliações que lhes são feitas.

Qualquer ordem independente, dada sem o benefício de outras avaliações, poderia ser um risco. Não é que tenha de haver concordância de pessoa a pessoa, tem de a haver de dado a dado. A única concordância seria sobre se há uma situação ou uma ausência de situação, situação boa ou situação má ou ausência de situação. Teria de haver concordância nesse ponto e teria de haver concordância sobre o Porquê. Só a partir daí se poderia ter uma recomendação coordenada.

AVALIAR

Temos de fazer avaliações. Se não fizermos avaliações estaremos insuficientemente informados para podermos concordar ou discordar com competência. Estaremos insuficientemente informados para sermos suficientemente eficientes para pôr as coisas em andamento.

Há que tirar partido do tremendo volume de dados que entram e, fazendo avaliações, preparar um registo corrente suficiente de todas as situações existentes na própria actividade, de modo a haver uma visão geral do que está a acontecer, de modo a ser possível examinar e procurar os dados e estar-se suficientemente informado para se poder fazer juízos eficientes – e isso diminuirá o volume de trabalho com isto e aquilo, que realmente não maneja coisa nenhuma.

E isso significa menos ordens que podem assim ser postas em execução. Isso quer dizer prosperidade, porque um dos Porquês que ocasionalmente encontramos, é que há por aí à deriva demasiadas ordens que não foram executadas. Acabamos por operar com uma linha de comunicação um pouco congestionada, congestionada

pelo volume. O indivíduo que está a ler todo este material está lá fora, e tem ruído e tem isto e mais aquilo, e a sua org tem cobradores, e ele tem outra coisa qualquer e etc. Ele nunca tem tempo para ler isto. Ele não tem ideia de qual é a situação e por aí fora.

Também se pode facilmente, sem avaliação adequada, emitir uma ordem para uma área onde existe um Porquê escondido – que a pode destruir.

E a velocidade da acção determina o grau de perda – e isso é uma regra. A velocidade da acção também determina o grau de ganho. E a velocidade tem um preço. Uma organização que não esteja a funcionar bem, cujo Porquê não foi encontrado com precisão durante oito meses, estará em perda nos oito meses que se seguem, semana após semana. Se uma organização devia estar a fazer quinze mil dólares e está apenas a fazer dois mil, está a perder treze mil dólares por semana, todas as semanas em que isto não se manejar. É velocidade, de ganho ou de perda.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

Revisão assistida por
Compilações e Pesquisas
Técnicas de LRH

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 17 DE MARÇO DE 1977RA
REVISTA A 2 DE NOVEMBRO DE 1990

REMIMEOGRAFAR

N.º 42 DA SÉRIE DE DADOS

COINCIDÊNCIA DE DADOS

(Extraído de uma palestra de LRH aos Aides do Staff a 18 de Maio de 72).

AS ESTATÍSTICAS COMO PRIMEIRO INDICADOR

O primeiro indicador são as estatísticas. Se se estivesse a fazer avaliações sem olhar para as estatísticas, isso seria uma tolice. Pode-se pegar no livro de estatísticas de uma org, analisar as suas GDS e conhecer a sua inter-relação e descobrir o ponto-fora, e depois, a partir desse ponto-fora saber-se-á que parte da pasta da org se deve ler. Quando se está a fazer avaliações lendo a pasta toda, está-se a ser tolo. Não é isso que interessa, o que interessa é este ponto-fora, porque ele é o primeiro ponto-fora. O primeiro ponto-fora ocorre sempre em estatísticas.

Um ponto-fora, proveniente de estatísticas, era "uma quantidade tremenda de "correio por avença" foi expedido a um custo altíssimo depois de as estatísticas terem subido através de registação por telefone, e depois as estatísticas despenharam-se". Esta foi a primeira singularidade notada nas estatísticas de Disseminação. Foi portanto uma singularidade em *estatísticas*. Eles estiveram ocupadíssimos a registar por telefone e fizeram montes de dinheiro, e depois gastaram-no em montes de "correio por avença" e faliram. Portanto, houve aqui uma singularidade. Isso significava que o GI não estava de acordo com o "correio por avença". É por isso um ponto-fora. É incompatível. Contraditório. Há algo que é falso. Por isso, ali mesmo, está-se a olhar para um ponto-fora enormíssimo. Um ou outro daqueles factos é mentira, ou algo está errado. E descobrimos que o ponto-fora real que está subjacente é um alvo errado. É apenas uma quantidade de correio que está a ser enviada. Estavam a enviar folhetos por correio várias vezes por semana – a enviar correio heterogéneo e chamavam-lhe "correio por avença".

Muito bem, tem-se então o primeiro ponto-fora das estatísticas. Ora, só o facto de as estatísticas de uma org serem baixas é um ponto-fora: uma org tem o monopólio da cura mental. Não tem rival de espécie nenhuma de uma ponta à outra de todo o planeta. De facto, não tem rival no campo da cura de qualquer espécie. Que raio estão eles a fazer com as suas estatísticas em baixo?

Portanto, procura-se uma estatística baixa. Tendo encontrado uma estatística baixa, procura-se ver se essa org ganhou mesmo dinheiro alguma vez, se alguma vez esteve em afluência. Considerando simplesmente do ponto de vista do GI, esta org alguma vez foi afluente? *Se* a org alguma vez foi afluente, ela deve ter estado a fazer alguma coisa bem, por isso tem-se alguma coisa que se aproxima do seu cenário ideal.

Ainda nem sequer nos aproximámos dos arquivos de dados. Esta é a razão por que as estatísticas estão separadas dos arquivos de dados.

LOCALIZAR UM TERMO DE COMPARAÇÃO

Aqui temos assim duas condições: 1) as estatísticas estão em baixo, e 2) não é possível avaliar uma coisa, como se aprende na Série de Dados, a não ser que tenhamos uma coisa para comparar. Temos de a comparar com alguma coisa. Por isso podemos encontrar uma altura em que as estatísticas estavam altas.

Descobre-se que Kokomo em Julho de 1969 estava mesmo florescente. Tinha umas lindas estatísticas que subiam e subiam e subiam e subiam. E essa subida iniciou-se a 6 de Junho. O que é que eles fizeram em Maio e Junho de 1969? Essas são as duas pastas de que precisamos – tudo o que pudermos descobrir sobre essa org relativamente ao período de Maio a Junho de 69. Isso vai dar-nos algo com uma ténue semelhança a um cenário ideal. Não *é o* cenário ideal, mas é certamente um cenário de estatísticas altas. Isso dá-nos um termo de comparação.

Se fossemos craques, usaríamos as linhas de telex para preencher os buracos que faltam. Por exemplo, se não compreendemos algo, ou se nos parece que eles mudaram de local em 1970 e não conseguimos saber isso localmente, e não se sabe se mudaram ou não – a localização parece ser algo importante aqui – poderíamos enviar um telex a alguém que possa saber e perguntar-lhe: "Onde estavam vocês instalados em Junho de 1969? Onde é que estava instalada esta org? Podem perguntar isto a alguém?" Isto pode ser importante, percebem? Isto é apenas a recolha de um pouco mais de dados. Sabemos que a org nessa altura estava a fazer alguma coisa que não está a fazer agora.

Eu fiz isso mesmo quando escrevi a Carta de Política "Vender e Entregar Audição". Eu olhei lá para trás para o tempo em que os HGC estavam mesmo a ganhar dinheiro, e escrevi essa PL. Esta PL está em uso numa org e eles estão realmente a ir de vento em popa. Estão a utilizar o mesmo sistema. Um indivíduo chega para se inscrever, eles dizem: "Agradecemos, mas o senhor não pode inscrever-se para um intensivo, terá de comprar sete", ou algo do género. E assim ele não tem alternativa a não ser puxar pela carteira. Essa PL provém de um termo de comparação – um termo de comparação dos HGC que não estavam a vender muita audição e estavam a ter dificuldade em o fazer, e do que estavam a fazer num período anterior.

Assim, ao fazer uma avaliação 1) olha-se para as estatísticas, 2) encontra-se o ponto-fora nas estatísticas, 3) encontra-se algo com que comparar – encontra-se um período de afluência da org, se possível, que dê algum cenário ideal para essa org. Isso requer alguma avaliação de *pontos positivos*. Agora pode-se fazer a avaliação de *pontos-fora*. Lá porque já se tem o ponto-fora, não se é obrigado a ler 8.752 pastas.

SITUAÇÃO DE ÉTICA

Há algum tempo pedi ao Gabinete de Dados as pastas de uma org determinada cujas estatísticas estavam em baixo. A primeira pasta que chegou nem sequer era a pasta de um mês completo. Dei uma vista de olhos à pasta, li pedaços do que estava a ler, tirei os relatórios que queria, examinei-os, retirei-lhes os pontos-fora, contei os pontos-fora na perspectiva de para onde eles iam, e a coisa simplesmente abriu-se toda. E foi tudo. Mostrou que o CO não estava consciente do facto de que o Departamento de Pessoal o estava a desapontar. Esse era o Porquê de Admin deles. E, obviamente, o CO teve que destituir essa pessoa que lá estava. E era óbvio que havia algo de errado com este CO. Pois todas as avaliações feitas a essa org desde então vão direitinhas a este mesmo Porquê. Tentámos emitir ordens, e tentámos fazer isto e tentámos fazer aquilo, mas surgiu uma situação de ética. Certo, obtivemos o Porquê de Admin, mas desenvolveu-se uma situação de ética quando tentámos introduzir isto. E notem que A SITUAÇÃO DE ÉTICA SE DESENVOLVE QUANDO SE TENTA PÔR UM PORQUÊ ADMINISTRATIVO OU TÉCNICO DENTRO. Portanto não se consegue necessariamente implementar o Porquê de Admin ou Tech durante os três primeiros minutos de jogo.

Numa outra área, a situação de ética desenvolveu-se a tal ponto que o que veio ao de cima – depois de uma missão de observação, depois de ser feito o manejo e de serem emitidas ordens directamente – foi que eles não executaram uma única ordem. Foi-lhes dito que voltassem atrás. Não o fizeram. A partir daí procurou-se um Porquê de Ética.

Agora acabei de descobrir porque é que as pessoas não são capazes de pôr ética dentro. Elas não conhecem a tech de investigação e, possivelmente em alguns casos, a sua própria ética está fora. Se as pusermos em ética, elas por sua vez porão ética dentro aos outros. A razão por que se lhes atribuem condições gerais e a razão por que há tantos Comités de Evidência, é que elas não sabem investigar.

QUEM – QUANDO

Alguém foi incumbido de fazer uma avaliação e esteve a fazê-la durante cinco dias. Durante todo este tempo fui perguntando: “Onde está essa avaliação?” As pessoas têm de pensar que eu as estou a apressar. Os avaliadores são lentos porque a avaliação não está a ser feita nesta sequência: 1) estatísticas, 2) quem estava em que posto e onde.

Dei ordem a um avaliador para descobrir exactamente quando uma certa pessoa veio para Flag, e exactamente quando regressou, porque isso daria uma comparação de estatísticas. Foi assim que descobri que essa pessoa era o faz-tudo e o génio que corre de um lado para o outro dessa org. Bom, agora estamos a falar de ética; é a acção de policiar a chamada coincidência de dados. É dessa maneira que se localizam génios e assassinos. Corpo encontrado no pântano. O primo dela chegou à cidade na Terça-feira. Corpo encontrado na Quarta-feira. O indivíduo partiu na Quinta-feira. É tudo o que a polícia precisa. É a isto que se chama coincidência de dados. É a tech de investigação dos velhos tempos. Ainda a usamos.

Portanto, quando é que eles saíram da org e quando é que regressaram à org, e o que é que aconteceu durante esse período de tempo? Importante!

No caso específico desta pessoa, verifiquei que dois outros executivos podiam sair da org e regressar e nada acontecia – mas quando esta pessoa partia, o tecto desabava, a escada de entrada desmoronava-se debaixo dos pés de toda a gente e o pessoal partia de férias. Segui a pista disto e descobri que ela andava de um lado para o outro na org, desempenhando hats rotativamente. Mergulhava na área da Tech e desempenhava o hat de Secretário durante algum tempo, depois mergulhava noutra área e durante algum tempo desempenhava esse hat, e as estatísticas subiam. Por outras palavras, ela mantinha essa área em bom estado revigorando uma área de cada vez. Era desta maneira que ela estava a operar. Portanto, se ela andava por toda a org dessa maneira, o posto dela era, obviamente, o de Adjunto do CO. Colocámo-la nesse posto e a partir daí a org tem caminhado bem.

Bom, esta é uma espécie de acção de ética em ordem inversa. É procurar quem realmente faz andar as coisas. Não nos limitamos a procurar tigres. É provável que os tigres sejam mais numerosos do que os génios, mas pode-se descobrir que certas pessoas têm um *vasto* efeito nas estatísticas. É assim que vocês avaliam um cenário em relação ao pessoal. Numa outra org, um indivíduo assumiu o comando e a partir daí o lugar tem estado encalhado, e isso era óbvio pelas estatísticas. Aí está a investigação de ética mais óbvia pelas estatísticas.

Quando não se sabe qualquer coisa, tem de se enviar uma missão de investigação e ela tem de ser bem dirigida. De outra forma, eles vão acabar por fuzilar todos aqueles de quem o pessoal se queixa.

Se não trabalharmos sempre com base numa comparação – comparação em relação ao Porquê de Admin, comparação de estatísticas, comparação de ética – se tentarmos operar com base num único dado, esse dado único não é aquilo de que se necessita para se obter o que se pretende, porque não tem nada com que se compare.

RESUMO

O que o Gabinete de Dados nos dá é experiência. E isso são montanhas de pastas cheias de experiência. Mas há que reconhecer o que se está a ler. Não se lê tudo! Se se fizer está-se a omitir a análise das GDS e a análise de quem entrou em posto *quando* e *onde* nos tempos bons e nos tempos maus.

De que estamos à procura? Estamos à procura da estatística. Olha para as GDS. Isto é para os Porquês de Admin. Isso diz qual é o ponto-fora grande, diz de que informação se está à procura nos arquivos – e só se está interessado nessa informação. Começa-se a somar esse tipo de informação e vê-se onde ela leva, e o Porquê praticamente salta da pasta à vista. É tão simples! Ele simplesmente salta à vista. Mas há que saber para o que se está a olhar.

Ao reduzir a escrito uma avaliação, uma avaliadora deu-me, verbalmente, mais dados do que os que ela tinha incluído na avaliação. Ela estava a citar relatórios. Só é preciso citar os passos da investigação.

Tem-se um critério quando se tiver a avaliação toda feita: o manejo tem de ser brilhante – tem de ser uma ideia brilhante que na prática empurre as estatísticas para cima – e algo com que se possa trabalhar. Se, nesta altura do campeonato, fizermos uma avaliação com que não se possa trabalhar, estamos apenas a perder tempo.

Olhem para os vossos recursos. O que é que se pode fazer com o que se tem enquanto se melhora o que se tem? Terá tudo de ser feito por gradiente. Assim, quanto piores as coisas estiverem, mais brilhante se tem de ser.

Quando fizermos avaliações, temos de ser capazes de trabalhar com as acções resultantes. Se escrevermos uma coisa com que não se pode trabalhar, não acontecerá nada. Isso diz-nos imediatamente se temos uma avaliação boa ou uma avaliação má.

Façam as vossas avaliações de modo a serem extremamente precisas – pum!, pum!, pum! – e então, sendo esse o caso, elas têm de ser algo com que se possa trabalhar. E mal derem por vocês, as estatísticas estarão a subir.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

Revisão assistida por
Compilações e Pesquisas
Técnicas de LRH

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 18 DE MARÇO DE 1977RA
REVISTA A 6 DE NOVEMBRO DE 1990

REMIMEOGRAFAR

N.º 43 DA SÉRIE DE DADOS

AVALIAÇÃO E PROGRAMAS

(Extraído de uma palestra de LRH ao Gabinete de Programas de Flag a 28 de Setembro de 73).

CAUSAR ESTATÍSTICAS

Aprendi isto ao longo dos anos: a totalidade das nossas estatísticas é causada internamente. NÓS PODEMOS CAUSAR ESTATÍSTICAS À VONTADE. As acções externas não as afectam.

Um jornal pode escrever resmas de entheta e isso não afectar minimamente as nossas estatísticas. Conseguimos boa publicidade – não afecta as nossas estatísticas. Tudo é interno.

A procura do público é aparentemente tão grande quantos os meios para procurar que lhe pomos nas mãos – aparentemente em proporção exacta. Recebe-se uma resposta do tamanho que se pede.

Portanto, quanto mais eficiente for a org, maior é a resposta que recebe. Tão elementar quanto isso.

O teste do avaliador ou executivo é: "Consegues fazer com que a tua org faça imediatamente uma coisa construtiva sem fazer backflash ou disparates, e isso será de maneira a elevar prontamente as estatísticas?" Se esse é o caso, é-se um bom administrador. Se não se consegue fazer isso, temos muita tinta para raspar no convés.

É só isto: o indivíduo pode ou não pode produzir um efeito.

E se dirigirmos um corpo administrativo dessa maneira, subitamente todo o pessoal fica feliz e alegre e a produzir efeitos; tudo correrá bem – porque eles se tornarão causa.

Esta é a essência do hatting. A pessoa pode depois chegar a causa e tornar-se-á sã, produtiva e alegre.

Na realidade, é preciso um indivíduo muito capaz para desempenhar uma actividade administrativa. Um cavador de valas tem necessidade de uma linha sólida do braço com a pá, e não pode ir mais longe do que isso quanto a produzir um efeito. É por essa razão que é cavador de valas.

Agora, para um indivíduo produzir um efeito a 10.000 kms de distância sem um raio sólido – ele tem de estar muito atento. Ele tem de saber o que está a fazer.

RAPIDEZ DE AVALIAÇÃO

Houve, uma vez, uma situação muito interessante numa organização. Aparentemente o ED estava a impedir os relatórios do LRH Comm e do Flag Rep, de modo a que ninguém chegasse perto de descobrir o que estava a acontecer nessa org. Mas se o gestor estivesse mesmo atento, ele só teria de olhar para o arquivo de dados, ver que faltavam esses relatórios, e perceber que alguma coisa estava mal – e isso teria sido visto muito tempo antes.

O que temos pela frente aqui é que a maior parte da avaliação é feita sobre omissão, e o mais duro dos pontos-fora para alguém que não esteja familiarizado com a cena é reconhecer uma omissão.

A RAPIDEZ COM QUE SE RECONHECE PONTOS-FORA DETERMINA A RAPIDEZ COM QUE SE PODE AVALIAR.

Interrogamo-nos sobre a razão por que as pessoas levam tanto tempo para avaliar. É apenas porque elas são demasiado lentas a reconhecer um ponto-fora.

A INCAPACIDADE DE RECONHECER UM PONTO-FORA É RAZOABILIDADE.

É essa coisa, a razoabilidade. Há anos que andamos a falar dela. É simplesmente a incapacidade de reconhecer um ponto-fora.

Havia, lá fora no campo, um indivíduo que dizia: "Eu penso que fizemos bom trabalho no passado" – isto é, "sem a Série de Dados" – "com a nossa maneira de ver e o nosso planeamento". Ele pensava que não precisava de fazer um curso de Série de Dados ou algo do género. Ao mesmo tempo eu estava literalmente a apanhar montanhas de pontos-fora dele e da sua área. Ele não os reconhecia como tal.

Bom, o que ele não reconhecia é que isto é uma forma inteiramente nova de pensar. O Homem orgulha-se de ser lógico, de tal maneira que nunca baseou nenhum sistema em ilogismo – excepto o humor. Temos de aprender a pensar da frente para trás – aprende-se a pensar da frente para trás, e meus caros, aí é que podemos pensar para a frente! É como uma dicotomia, positivo-negativo. Se toda a gente omite sempre o negativo, nunca se chega ao positivo.

Muitas pessoas estão num fluxo preso de serem sensatas e sãs – e isso desemboca em estupidez. Assim, tornam-se razoáveis. O seu confronto do mal não está à altura – basicamente, o seu confronto de pontos-fora.

A CAPACIDADE DE RECONHECER PONTOS-FORA CONTROLARÁ DE FORMA EXACTA A RAPIDEZ DE AVALIAÇÃO E A CAPACIDADE DE MANEJAR A CENA.

O avaliador não pode dizer, depois de estar sem receber relatórios durante dois meses e meio, que não sabe o que fazer por não ter recebido nenhuns relatórios. O melhor é ele ser capaz de reconhecer um relatório omitido quando isso acontece, e que há uma situação, e o melhor é fazer alguma coisa para remediar essa situação DE IMEDIATO.

INACTIVIDADE

Ora, nunca ninguém está sem fazer nada. Eles nunca estão sem fazer nada. É preciso olhar à volta para descobrir o que é que ele ESTÁ a fazer.

Se é um executivo não é capaz de pôr os subordinados a produzir, é provável que ele esteja a pôr um impedimento nas linhas de produção. É possível encontrar um Porquê para tal situação. Provavelmente é um cenário de ética. Mas mesmo assim encontra-se um Porquê. Encontra-se sempre um Porquê para a situação. Por outras palavras, ele tem uma situação pessoal de um género ou outro. Talvez ele fosse capaz de funcionar, ele mesmo, como subordinado, ou talvez não – mas um indivíduo estar ali sentado com o pessoal completamente inactivo e não notar isso, com as suas áreas todas feitas num oito – é bastante repreensível.

Ao investigar um ESTO inactivo, descobri que ela estava a obedecer a ordens para não "provocar e importunar" até estar treinada nisso – e provavelmente havia muitas outras coisas que "ela não tinha autorização para fazer". Ela aceitou uma ordem ilegal para não executar certas acções de ESTO. Encontrámos uma e, provavelmente, se continuássemos a investigar, encontraríamos mais. Em primeiro lugar, se alguém leu a Série do ESTO, esse alguém descobriria que *é* um ESTO (isso é dito logo no princípio), e é tudo. Não importa que o indivíduo tenha estudado isso ou não, ele é um ESTO e espera-se que faça o seu serviço. Assim, não só era uma violenta violação da política como também era impedir que alguém fizesse o seu trabalho.

PROGRAMA DE EXPANSÃO

Um programa de expansão é para mandar construir uma org. Baseia-se numa avaliação para essa org. Há uma maneira de se chegar a isso. Suponhamos que escrevemos para Kokomo e perguntamos: "Que é que deve ser feito por Kokomo?" Recebemos um monte de respostas de todo o pessoal – respostas obrigatórias, não de dois ou três. Avalia-se a partir daí o nível de tom deles e coisas dessas. E depois, pode-se elaborar um programa de expansão, apoiado solidamente na política e na formação de organizações.

O programa de expansão, na realidade, é uma função de rudimentos de org muito básica, mas que seria adaptada a essa org, e de acordo com a realidade dessa org. É altamente especializada – e é terminável. A pessoa que a executa, quando chega ao fim – esta está acabada. Agora vamos arranjar outro programa inteiramente novo.

Na realidade pode-se fazer isto de uma forma geral em que cada org seria tratada como uma org individual. Depois saber-se-ia que políticas introduzir nesta org. Perguntar-lhes-íamos simplesmente: "Que é que se deve fazer por Kokomo?" "Que é

que se deve fazer por St.º André das Tojeiras ?" – eles responderão. Depois pode-se ir ao Arquivos de Dados e fazer uma avaliação para o programa de expansão.

Pode-se assim utilizar o conhecimento dos problemas da org e as entrevistas com o pessoal como base da avaliação.

De acordo com o sistema prod-org tem de haver uma organização para produção imediata. No entanto, alguém tem de fazer acções de organização de longo prazo e âmbito, porque o sistema prod-org dá cabo da org. Tem de haver alguém que não esteja directamente envolvido naquele cenário imediato a pôr lá uma org. Tem de a pôr lá com habilidade suficiente para que o que lá põe expanda a sua produção e assim compense a organização adicional.

É muito elegante, esse tipo de programa. À media que vai sendo executado, ele vai dando um aumento de produção. Por cada três ou quatro metas atingidas, bem, de repente, tem-se mais produção. Pode haver algumas metas consideráveis de longo prazo como "Conseguir 30 Auditores" – provavelmente levaria um ano ou mais a esgotar tal meta.

Mas atenção – um programa de expansão destes não pertence de modo nenhum às linhas de execução do nosso programa de produção. As nossas acções organizacionais de longo prazo funcionam numa linha diferente da das nossas acções de produção imediatas.

PROGRAMA DE PRODUÇÃO

Um programa destes é algo que se preocupa com o manejo de uma situação imediata que tinha a ver com produção imediata, naquele instante. Tal como:

PORQUÊ: a Divisão 6 está a fazer todas as inscrições para a Divisão 2.

MANEJO:

1. Colocar já um Registador em posto na Divisão 2.
2. Depois colocar imediatamente um Registador de Marcações Antecipadas em posto.
3. Depois colocar imediatamente em posto três Registadores que escrevam cartas.
4. Pô-los a funcionar, a produzir imediatamente.

É um cenário "de imediato".

Um programa de produção de curto prazo deve expirar em 30 dias – prescreve em 30 dias. Alguns prescrevem em 10 a 15 dias. Deste modo precisamos de uma linha muito activa e muito rápida que dê cumprimento depressa.

Os relatórios já levam bastante tempo a chegar pelo correio aos arquivos para podermos saber qual é a situação. Já estamos com dez dias de atraso – dez dias, duas semanas de atraso. E depois talvez vá demorar mais uma semana a montar – saber que há uma situação e avaliá-la e fazê-la passar pelas linhas e ficar pronta. Está-se,

portanto, a trabalhar com uma média de 3 semanas de atraso de comunicação. Tem de se compensar isso na outra ponta da linha – façam as coisas já, já, já.

Quando se tem lá um Representante de Flag, o Representante de Flag mandará implementá-la.

A avaliação, provavelmente, não livrará a org de boa nos dois próximos anos. Será uma sorte conseguir segurar as estatísticas durante seis semanas – depois alguma outra coisa vai descarrilar. Por essa altura, bom, a Div. 6 terá ficado completamente confusa, porque agora não lhe é permitido fazer todas as registações da org, e portanto terá deixado de existir, e o Registador terá saído; e por isso teríamos agora de avaliar e manejar a Div. 6.

Vai tiquetaqueando de uma situação para outra.

Há diferentes tipos de avaliação. Haveria uma avaliação divisional. Poderia mesmo haver avaliação departamental. Poderia haver avaliação de uma org. Uma avaliação de nível executivo, etc.

Pode-se ter várias avaliações em curso ao mesmo tempo, mas teriam de ser em divisões ou área diferentes, de outro modo ensarilhar-se-ia tudo por uma pá velha. Em termos correntes e em teoria, isso seria possível. Mas de facto uma avaliação competente encontraria o desequilíbrio entre divisões.

A palavra de ordem é a avaliação actual. Pode-se levar uma avaliação actual adiante. Qual é o tamanho do tempo presente? Bom, é uma questão de critério, mas uma avaliação com um ano estaria praticamente desactualizada.

Devemos ser capazes de apresentar um programa avaliado que se aplique à Org de Cascos de Rolha e fazer com que o executem à força, e eles começarão a andar sobre rodas. E depois devemos ser capazes de fazer uma avaliação da política que falta nesta e naquela org, de ser capazes de a emitir na linha de Comunicação de LRH, e de fazer com que eles se movam rapidamente ao longo da linha até tomarem a forma de uma organização e terem uma base de produção.

Se pudermos pôr a funcionar programas avaliados nessas duas linhas: o programa de produção indo para o Representante de Flag e o programa de expansão indo para o LRH Comm, seremos bem sucedidos. E se há mais alguma coisa a atravessar-se no caminho, devemos livrar-nos dela. E é assim que as organizações prosperam.

PRIMEIRA META

A nossa primeira meta deve ser sempre uma meta de produção – mas não podemos, na realidade, elaborar uma meta de produção pura. Seria impossível elaborar uma meta de produção pura, porque alguém teria de a executar, e no momento em que temos lá alguém a executar, temos uma organização. Assim, há uma certa quantidade de organização que entra em jogo.

Se eu estivesse a avaliar uma org neste preciso momento, digamos o Dept.º 7, eu teria de incluir nela, como segunda meta – reforçar o Dept.º 7. A primeira meta seria o Dept.º 7 fazer tudo o que pudesse para manejar as cobranças. E a segunda meta seria reforçar imediatamente esse departamento, pum, pum! De outro modo a produção não se manteria. Cairia.

Assim, como disse antes, tem de haver uma certa organização imediata para se obter produção.

METAS FINITAS

Bem, o que achas de uma meta como esta: "Manter relações amistosas com o ambiente." O que acharias dessa meta? Não é de todo, absolutamente, uma meta de doingness. Não é uma meta de forma nenhuma!

Agora, se se disser: "Visita este e este, e este, e este, e torna-os conscientes da tua presença. . ." e por aí fora, poderia conseguir-se algo classificado como FEITO em relação a isso.

As metas deveriam ser finitas – factíveis, finalizáveis, completáveis.

METAS REPETITIVAS

Existe uma coisa chamada meta repetitiva. Podes alcançá-la muitas vezes – é como quando fazes rudimentos de uma org. Cada vez que fazem uma dessas metas, é adicionado um cumprimento à estatística de cumprimentos.

Isto é especialmente verdade em relação a algumas metas em programas de expansão.

ACÇÃO DE QUATRO FRENTES

Ao dirigir organizações temos uma acção de quatro frentes, uma divisão de tarefas:

– Temos que o LRH Comm está a levar a forma da org e a sua política básica e tech a ficar dentro. O LRH Comm está a levar estas organizações a expandir-se a todo o vapor. Para uma org se expandir, é preciso introduzir certas acções estruturais funcionais. Por isso temos o LRH Comm a trabalhar a sério na fundação e expansão da org face à produção. Ele não está a organizar para nada; está a organizar essas partes importantes. Portanto, podemos fazer uma avaliação para um programa de expansão, e o LRH Comm pode estar lá a fazer cumprir esse programa à força, e esse programa tem sobretudo a ver com política. Esta é a nossa organização de longo prazo.

– O Flag Rep está a levar os programas de produção que remedeiam a situação corrente e as acções de produção a ficar dentro. Estes programas são baseados em avaliações do estado corrente da org do ponto de vista da produção, não do ponto de vista da sua organização. Tem de se ter uma certa quantidade de organização para se obter qualquer produção que seja, mas é uma organização de curto prazo.

– Temos a org geral a ser dirigida no seu dia a dia por aquilo que em tempos foi conhecido como Secretário da Associação e é agora o ED.

– Temos o Gabinete de Assuntos Especiais a manejar o público e a aceitação de Cientologia, manejando o público, manejando questões legais e manejando outras coisas. Eles estão orientados para o exterior.

Aí está a estrutura de tracção às quatro rodas da org. Essas linhas andam sobre rodas.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

Revisão assistida por
Pesquisa e Compilações
Técnicas de LRH

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 18 DE MARÇO DE 1977-1R
ADIÇÃO DE 20 DE MARÇO DE 1977
REVISTA A 14 DE JUNHO DE 1977

REMIMEOGRAFAR

N.º 43-1 DA SÉRIE DE DADOS

SUCESSO DA AVALIAÇÃO

(Retirado da ED de Flag 552, 4 Novembro 74, SUCESSO DA AVALIAÇÃO).

Para mostrar que as avaliações das organizações individuais e o fazer com que os programas sejam executados levantam MESMO as estatísticas, foi publicada a seguinte análise abreviada:

Por volta de meados de Julho de 1974, entrei nas linhas de aprovação de avaliações, mais ou menos durante uma semana, e mandei alguns avaliadores de Flag analisar as organizações de um continente.

Levámos várias avaliações até aprovação, rigorosamente de acordo com as regras da Série de Dados.

Aqui estão os resultados de sete delas:

1. O programa foi dado como executado na totalidade. As estatísticas subiram.
2. Avaliação de 18 de Julho. O programa foi quase completamente executado. As Finanças começaram com problemas. A org despenhou-se a 22 de Agosto de 74.
3. Avaliação de 22 de Julho. A 15 de Agosto as estatísticas tinham SUBIDO.
4. A avaliação de 21 Julho de 74, começada só a 26 de Setembro de 74 porque os Manuais de Estudo estavam atrasados e deles dependia a avaliação. As estatísticas da org SUBIRAM depois de ter começado a execução da avaliação e, pelo fim de Outubro, chegaram quase todas a ser “mais altas de sempre”.
5. Avaliação de 20 de Julho de 74. Iniciada a 10 de Agosto de 74. Feita pela metade. As estatísticas SUBIRAM a de 24 de Outubro.
6. A publicação de 23 de Julho de 74 ficou bloqueada. Não terminada. As estatísticas subiram nas duas primeiras semanas. A org despenhou-se a 24 de Outubro de 74 (além disso foram dadas ordens cruzadas à avaliação pela destituição do CO).
7. 23 de Julho de 74. Setenta e cinco por cento completada. Estatísticas SUBIRAM.

Temos assim que cinco das sete avaliações acima tiveram sucesso.

As duas que falharam foram obviamente insuficientemente amplas, pois meteram-se outros assuntos de permeio. O avaliador não pôde ter a situação real. Isto significa que não foi feito trabalho preliminar suficiente para encontrar a área que devia ter sido avaliada.

TECH VERBAL

Se for encontrada tech Verbal num DSEC, esta deve ser rigorosamente manejada.

É de notar que as avaliações acima foram supervisionadas muito *rigorosamente* apenas em relação a desvios das Cartas de Política da Série de Dados.

A avaliação *pura* de acordo com o N.º 33 da Série de Dados, foi o ponto de ênfase para que as avaliações fossem feitas. Eu estava simplesmente a exigir aplicação plena das PL da Série de Dados.

A razão da existência de tech verbal são palavras mal-entendidas!

AVALIAÇÕES A FALHAR

É relativamente fácil ver se uma avaliação está a ser executada ou se está a falhar. As duas avaliações fracas, de entre as sete, não foram simplesmente vigiadas com suficiente rapidez pelos avaliadores. Cancela-se rapidamente uma avaliação que está a fracassar e faz-se uma melhor.

Não cancelar ou refazer uma avaliação de uma org que está a fracassar, seria a razão verdadeira para essa org continuar a descair.

RESUMO

Se fizéssemos a avaliação rigorosa de 5/7 de todas as nossas organizações, sem os disparates da tech verbal, teríamos estatísticas internacionais a florescer!

Tal como com os PCs – os PCs sem programa fracassam – e os PCs auditados com tech de "ouvir dizer" falham! As organizações sem programas *para si próprias*, avaliados e executados de forma enérgica, tendem a falhar. E as avaliações feitas por tech de "ouvir dizer" são um desperdício de papel.

Que tal?

Florescer ou despenhar?

Isso é CONTIGO.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 20 DE MARÇO DE 1977R
REVISTA A 15 DE JUNHO DE 1977

REMIMEOGRAFAR

N.º 44 DA SÉRIE DE DADOS

SUPER-AVALIAÇÃO

(Transcrita do artigo de LRH de OOD de 15 de Outubro de 73).

Recentemente examinei quatro avaliações e descobri que em todos os casos o avaliador não tinha tido a preocupação de procurar dados nos lugares óbvios.

Cada um destes casos dizia respeito a pessoal cujos folders de pessoal não tinham sido investigados e cujos folders de ética não tinham sido examinados. No último caso, a pessoa estava a ser proposta para promoção para um alto posto executivo numa org, e no entanto as estatísticas da semana anterior demonstravam que a sua área estava com estatísticas seriamente baixas, sendo mesmo o assunto mencionado nos planos de batalha correntes.

Não é o quanto se lê, é para onde se olha. Nos arquivos de dados, se se está a examinar as estatísticas de uma divisão, não se lê todo o tipo de relatórios de outras divisões e de outro pessoal. Tem de se ser selectivo e ter o alvo correcto para obter os seus dados.

As estatísticas (como é inteiramente delineado nas PL de gestão por estatísticas) são os factores dominantes numa avaliação, e a maioria das avaliações começam com base em estatísticas que são, ou suficientemente altas para merecerem exame a fim de serem reforçadas, ou demasiado baixas para serem viáveis. A leitura destas em conjunto com outras estatísticas dão normalmente a situação de uma org.

Quando se descobre uma série de pontos-fora, há geralmente uma situação que lhes está subjacente.

A partir da pista estatística, ou da pista dos pontos-fora crassos, pode-se localizar uma situação. A situação é então avaliada procurando e encontrando os dados exactos que se aplicam à situação exacta. A partir desta pode-se encontrar o Porquê, e, uma vez encontrado este, pode-se ter uma ideia brilhante.

Pode então seguir-se um programa que maneja a situação definitivamente.

Não podem ser feitas avaliações de qualquer outra maneira. No momento em que se aplica pensamento humanóide ao tema da avaliação, perde-se.

Na última avaliação que apreciei, o avaliador não tinha, obviamente, consultado os arquivos de pessoal, os arquivos de dados ou quaisquer outros; tinha simplesmente

lido alguns comunicados com "Relações Públicas" escritos pelo próprio indivíduo e tinha aceite dados de uma única fonte, e decidido promover essa pessoa para o controle de uma área. As estatísticas demonstraram de imediato que as estatísticas da pessoa estavam em baixo, que existiam avaliações de treino feitas nessa mesma org, e que os arquivos de ética e de pessoal dessa pessoa nunca teriam sugerido qualquer promoção e, muito pelo contrário, teriam sugerido uma despromoção. Isto teria provocado uma situação muito perigosa na área, teria vitimado uma grande quantidade de gente boa e teria armado um trinta-e-um às estatísticas de Flag.

As pessoas que "avaliam" sem terem examinado os dados vitais relacionados com a sua avaliação estão sujeitas a Tribunal de Ética sob a acusação de AVALIAÇÃO FALSA.

Embora isto possa ser considerado um pouco como um travão a que se façam de todo avaliações, quando as mesmas são vitais, lembra-te de que é melhor manejar uma pessoa, o avaliador, do que amarrar e maltratar um milhar de pessoas com um programa baseado num falso Porquê.

As avaliações não só podem ser feitas, como são mesmo mágicas no manejo das coisas, quando o avaliador sabe o que está a fazer e procura a informação de que necessita para avaliar, nos locais onde ela existe.

É de avaliações correctas e brilhantes que saem estatísticas altas.

Temos ferramentas superlativas, devemos usá-las como deve ser.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 27 DE SETEMBRO DE 1978

REMIMEOGRAFAR

N.º 45 DA SÉRIE DE DADOS

VERIFICAR OS RECURSOS

O facto de o avaliador não examinar os recursos é uma das razões por que as avaliações falham.

É vital verificar os recursos quando efectuamos uma avaliação, antes de nos precipitarmos em qualquer manejo, e o lugar dos recursos no impresso da avaliação é mesmo acima de manejo.

Os recursos nem sempre são o que parecem; assim, quando digo "verificar recursos" quero dizer investigá-los minuciosamente. Já alguma vez tiveram a certeza de terem 50 dólares no banco e 20 dólares dentro do bule do chá e, vendo melhor, vieram a descobrir que estavam a descoberto no banco e que o bule só tinha uma NOTA DE DÍVIDA cuja assinatura não conseguiam decifrar?

Por vezes pensamos que temos recursos que não temos, mesmo quando toda a gente está de acordo em que temos recursos. Peguemos, por exemplo, no empregado de escritório X. É "do conhecimento geral" que ele anda pelo "Departamento 5" há anos e que é "um bom empregado de escritório". Por isso promovemo-lo a chefe de departamento sem ir inspeccionar a sua área. Que aconteceria à nossa avaliação e ao "Departamento 5" se essa inspecção, que não foi feita, tivesse revelado uma pilha de papéis por arquivar com 3 metros de altura, material de escritório e equipamento perdidos, e um gabinete usado principalmente para maquinar motins? Isto pode ser um caso extremo, mas há vestígios disto por trás da maioria das avaliações falhadas. O avaliador simplesmente não teve o cuidado de examinar os recursos e pensou que tinha o que não tinha.

Há um tipo de programa cujo fracasso se pode sempre vaticinar: começa por "Contrata um _____" ou "Recruta um _____". Quando enviamos uma missão com ordens destas, sabemos que não vamos ter notícias dela durante seis meses, porque o programa dizia, com efeito: "adquirir recursos não existentes".

Se fizermos uma avaliação de quase qualquer assunto e omitirmos a verificação dos recursos e a secção de recursos, a nossa avaliação pode espalhar-se redondamente ao comprido. "Nomear João Silva, que é um Oficial de Pessoal treinado", pode tropeçar no facto de ele ter deixado a empresa há 5 meses e não se ter ouvido mais falar dele. A avaliação bloquear-se-á nisto. Isto porque o avaliador não investigou os recursos.

Por vezes temos de adaptar a nossa ideia brilhante e manejo, indo de "Comprar Wall Street" para "Montar uma banca para vender amendoins na Rua da Esperança". Mas o facto é que a nossa avaliação terá sucesso onde, de outro modo, falharia.

Na realidade, quase todas as avaliações têm o objectivo global de preservar ou adquirir recursos. Por isso, nas vossas avaliações, não omitam a verificação dos recursos com que têm mesmo de trabalhar e o seu carácter de precisão e exactidão.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 4 DE JANEIRO DE 1979

REMIMEOGRAFAR

N.º 46 DA SÉRIE DE DADOS

O CENÁRIO IDEAL, IDEAL

Já repararam que se tiverem um cenário ideal incorrecto, o vosso programa será errado?

Alguns avaliadores, ao usarem a Série de Dados, tendem a realizar rapidamente e sem grande esforço o cenário ideal, como uma ideia posterior – possivelmente porque ela consta do impresso de avaliação. Fazer isto pode ser fatal para o sucesso da avaliação – pode ter como resultado um cenário ideal errado!

Assim formulem sempre o cenário ideal com cuidado. É ELE que estão a tentar alcançar com a vossa avaliação.

TRABALHO DE PREPARAÇÃO QUANTO AO CENÁRIO IDEAL

Sabemos que a secção de dados pode precisar de trabalho de preparação. Mas já alguma vez pensaram que o cenário ideal também pode exigir trabalho de preparação?

Lembro-me da cozinha de um navio que não conseguia libertar-se da desordem e da confusão. Devido a isso, os cozinheiros e os empregados de mesa foram de visita guiada a um navio de cruzeiro de luxo. Eles ficaram espantados com o aspecto que podia ter a cozinha de um navio. Eles tinham visto um cenário ideal. Até esse momento não sabiam porque é que os oficiais passavam a vida a implicar com eles. Compreenderam.

Se pudéssemos imaginar Touro Sentado, o famoso chefe guerreiro índio, a tentar avaliar "O último baile de gala da Rainha Vitória fracassou" como uma situação, veríamos que era provável que a sua avaliação fosse rejeitada. Pois ele não faria a mínima ideia de como o baile DEVIA ter sido. No entanto, como Touro Sentado era um índio muito esperto, se ele tivesse feito o seu trabalho de preparação quanto ao cenário ideal de um baile de gala da rainha, tenho a certeza de que não só a avaliação dele teria sido aprovada, mas também o baile de gala SEGUINTE seria certamente um sucesso estrondoso.

Assim, muitas vezes o trabalho de preparação quanto ao cenário ideal é bastante vital.

A pessoa não só pode definir o que o cenário ideal DEVE ser, mas pode também definir o que ele PODE ser, e isso pode ser um grande avanço em relação aos velhos cenários ideais aceites.

AVALIAR A PARTIR DO CENÁRIO IDEAL

É possível (e muitas vezes necessário) "avaliar da frente para trás"; quer dizer, COMEÇAR pelo cenário ideal.

Se queremos fazer com que algo venha a acontecer – algum cenário ideal que desejemos – e simplesmente nos arrastarmos nessa direcção, não podemos ficar surpreendidos se nunca lá chegarmos ou nunca conseguirmos. As realidades e conflitos da vida têm o hábito de se intrometer. Aquilo a que se chama "ilusões perdidas da juventude" acontece simplesmente porque o jovem, ansiando por ser estrela de cinema, grande amante ou bombeiro, raramente se senta primeiro a fazer uma avaliação cuidadosa que encontre as barreiras que lhe permitirão um programa que vai funcionar.

Se estabelecermos um cenário ideal como uma ambição – tal como a org em grande expansão – ele pode permanecer como uma ambição que se recorda na velhice, em vez de ser uma coisa concreta que aconteceu, SALVO se dele se fizer uma avaliação da frente para trás.

Uma destas "avaliações da frente para trás" faz-se sem se ter nenhuma situação em mente. Por outras palavras, não é necessário ter uma situação para começar uma avaliação. (E vocês têm naturalmente consciência de que a maioria das avaliações começam porque uma situação salta à vista e tem de ser manejada). Portanto, sem uma situação, descreve-se simplesmente o cenário ideal a que se tem esperança de chegar. Depois encontra-se o desvio mais flagrante do cenário ideal. Essa é a situação. E pode também acontecer encontrar-se, à medida que se vai trabalhando, várias situações e várias versões do cenário ideal principal, as quais, por sua vez, se tornarão NO cenário ideal que a pessoa tinha em mente no princípio.

Há uma maneira simples de encarar isto. Definir simplesmente o cenário ideal, encontrar o maior desvio em relação a ele, utilizá-lo como situação e depois, reunindo dados e fazendo uma avaliação regular, encontra-se o PORQUÊ de o cenário ideal não ter ocorrido ou não vir a ocorrer; a partir daqui pode-se fazer um programa realista para manejar, e o cenário ideal OCORRERÁ se o programa for cumprido.

Pode-se adoptar a maneira mais complexa: Define-se o cenário ideal, localiza-se o desvio mais profundo em relação a ele, segue-se uma pista de dados, descobre-se que há mais do que uma situação e por isso tem-se uma avaliação de múltiplas situações, cada uma com uma versão diferente do cenário ideal, mas a soma destes cenários ideais é o conceito original de cenário ideal da pessoa.

Peguemos num exemplo simples. O propósito mais importante de uma directiva dada a um vendedor é "Vender o estádio". Bom, se apenas lhe disséssemos que fizesse isso, ficaríamos dependentes da sua arte de agradar e sorte e, embora estas coisas possam ser muito boas, o mais provável é ficarmos com um vendedor fracassado. Uma abordagem mais sensata seria adaptar o propósito maior ao cenário ideal

"Estádio vendido com lucro". Depois procuramos e pegamos no desvio maior do cenário ideal que possivelmente é: "Há dois anos que estamos a tentar vender o estádio e não aparecem compradores". Utilizamos aqui, então, os passos standard da Série de Dados e descobrimos o Porquê verdadeiro, que pode ser "Nunca foi feita uma lista das pessoas que compram estádios nem ninguém as abordou". Elaboramos um programa baseado no Porquê e no cenário ideal e ENTÃO podemos dar ao vendedor esse programa e essa meta principal, e HEURECA, vendemos o estádio com lucro. Como o verdadeiro Porquê podia ser um entre milhares, nós podíamos ter chegado a milhares de diferentes programas, que provavelmente teriam fracassado todos PORQUE não foi feita nenhuma avaliação.

Não procures lá fora a razão por que as missões falham ou os projectos fracassam. Simplesmente repara que não se obteve o que era desejado, faz disso um cenário ideal e avalia-o da frente para trás.

Precisar sempre de uma situação catastrófica para avaliar, é pedir que ocorram cada vez mais situações, e isso é uma espécie de ponto-fora – corrigir mas por meio de avaliação. É claro que quando existem situações é vital avaliá-las. Mas notem também que sempre que não virem o que consideram ser um cenário ideal, podem simplesmente defini-la e avaliar dali para trás, como acima se diz.

E notem, também, que esta é uma maneira excelente de transformar sonhos em realidade.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 7 DE JUNHO DE 1979RA
REVISTA A 29 DE OUTUBRO DE 2000

REMIMEOGRAFAR

N.º 47 DA SÉRIE DE DADOS

USO DE CARTAS DE POLÍTICA DA SÉRIE DE DADOS

Todas as PL da Série de Dados têm de ser estudadas sequêncialmente e não podem ser colocadas ao acaso nas guias de estudo.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

Revisão assistida por Compilações e Pesquisas Técnicas de LRH

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 26 DE DEZEMBRO DE 1979

REMIMEOGRAFAR
DSEC
AVALIADORES

N.º 48 DA SÉRIE DE DADOS

EXECUÇÃO DAS AVALIAÇÕES

A partir de agora é obrigatório que cada avaliação contenha na secção de política a seguinte declaração:

> Nada nesta avaliação pode ser interpretado de forma a violar, alterar ou modificar cartas de Política do HCO ou Boletins do HCO. Quem quer que, nesta avaliação, execute uma meta de tal modo que viole ou altere qualquer HCO PL ou HCOB, será sujeito a acção por parte do comité de evidência. Qualquer recomendação, nesta avaliação, de alteração de política ou tech, tem de ser aprovada pelo Comité Watchdog (WDC), antes de ser colocada na avaliação como meta, e a PL ou boletim resultantes têm de ser pessoalmente revistos pelo Fundador. Todos os dados e manejos, quando fazem referência a política ou boletins, têm de indicar o número da PL ou do Boletim, a sua localização e o seu texto palavra por palavra.

Qualquer violação desta política será sujeita a acção por parte do Comité de Evidência. Esta política é retroactiva a todas as avaliações, quer estejam remimeografadas quer não.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 14 DE OUTUBRO DE 1982

REMIMEOGRAFAR

N.º 49 DA SÉRIE DE DADOS

RAZÃO POR QUE AS COISAS SÃO AVALIADAS

Pode cometer-se um grande erro se se partir do princípio de que se tem de avaliar tudo antes de agir. De modo nenhum! Temos de compreender *a razão por que* as coisas são avaliadas.

As coisas são avaliadas quando têm de ser corrigidas.

Quando se está a construir uma coisa com base em tech e experiência, simplesmente programa-se e faz-se. E é tudo, tão simples como isso.

Fabrica-se um carro para suprir a falta de carros. Essa é a situação. O Porquê é simplesmente que não se está a fabricar e portanto não há nenhum carro. Por isso fabricam-se os carros.

Só quando o carro não é conduzido, ou pior, não se vende, é que se AVALIA a sério.

Se a avaliação se usa para demorar a pôr lá alguma coisa ou mandar fazer alguma coisa (apenas pôr lá a coisa e obrigá-la a andar), nesse caso está-se a fazer mau uso da avaliação.

Não se tem de avaliar para arranjar um grupo de homens para transportar canos de ferro. Arranja-se o grupo e diz-se-lhe que os transporte. Se for demasiado lento, diz-se-lhe que ande mais depressa.

Onde é que está a avaliação? Situação: É preciso transportar canos de ferro. Programa: Transportem-nos!

Quando a pessoa não tem confronto para lidar com alguma coisa, ela pode dizer: "Tenho de avaliar esta situação", levar seis meses e não se transporta nenhum cano de ferro!

Imagina um sargento no campo de batalha com o inimigo pela frente, a dizer para consigo mesmo: "Não posso dizer aos meus homens que disparem pois não recebi autorização numa avaliação". O que consegue são tropas derrotadas.

Ora, quando este sargento, vendo o inimigo a atacar, emite uma ordem parva como "Cavem latrinas", também se pode dizer que ele não avaliou. Mas eu não diria. Eu diria que ele não teve bom senso.

Portanto não uses a "avaliação" (ferramenta muito *valiosa*) para evitar dizer às pessoas que façam o seu trabalho. E não caias nessa de que tens de avaliar tudo antes de poder actuar.

Por que razão se avalia? Avalia-se quando se tem uma situação que não é de rotina e não se resolve, e não se resolve ao desbloquear.

Por que razão se desbloqueia uma coisa? Desbloqueia-se uma coisa quando ela não avança de acordo com as expectativas ou quando não avança ao ritmo esperado.

A maneira normal de tentar resolver as coisas é programar.

Quando uma coisa não está a correr como se esperava, desbloqueia-se a coisa.

Quando uma coisa não se resolve ao desbloquear, quando uma coisa está consistentemente atolada, avalia-se.

A tua rapidez pode ser muitíssimo diminuída ao tentares manejar alguma coisa sem ter isto claro.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 28 DE MARÇO DE 1984
PUBLICAÇÃO I

REMIMEOGRAFAR
GUIA DE ESTUDO DO
CURSO DE
AVALIADORES DA
SÉRIE DE DADOS
CONSELHOS EXECUTIVOS
EXECUTIVOS
TODOS OS ESCALÕES DE
ADMINISTRAÇÃO

N.º 50 DA SÉRIE DE DADOS

OS ESTÁDIOS DA ANÁLISE

Vêem-se ocasionalmente "análises de estatísticas" que lidam sobretudo com informação factual que já é conhecida. Tais "análises" não abordam exclusivamente as estatísticas como estatísticas. Quando feitas desta maneira, são comentários sobre o que a pessoa que as faz espera fazer e sobre manejos, mais do que uma análise de estatísticas.

Um gestor ou uma unidade de administração na realidade debilita-se quando não faz a análise de estatísticas exactamente pelas estatísticas. Um escalão de administração pode ficar tão embrulhado em programas que não vê o momento presente do cenário. O que está a ser omitido é uma análise real de estatísticas do cenário global pelo qual esse gestor ou esse grupo de administração é responsável, e, consequentemente, há situações tremendas que podem continuar por detectar. Deve-se fazer uma análise de estatísticas semanal do cenário com base apenas e totalmente em estatísticas, em complemento das acções correntes. Sem uma análise de estatísticas padrão, pode-se andar à deriva e perder o contacto com a realidade da actividade.

Na realidade há três tipos distintos de dados ou acções relativamente a isto.

1. Informação factual obtida a partir da observação e de missões, etc. – este é o fluxo contínuo de informação que entra numa área de administração pois, se esta estiver atenta e tiver as linhas de comunicação abertas, ela reúne muita informação geral e corrente.

2. Análise de estatísticas – esta trata exclusivamente de estatísticas, da sua comparação e expectativas: Com ela pode-se localizar depressa o que está bem e o que está mal nas organizações ou actividades.

3. Avaliação de dados – esta junta os pontos 1 e 2 e a partir daí a pessoa tira conclusões, mas o mais importante é que, se fizer a avaliação completa, chega às razões pelas quais as coisas estão a subir ou a descer.

Um gestor pode por vezes ter tendência para misturar os três níveis e não fazer uma análise de estatísticas pura. É claro que se devem executar os três níveis acima, mas não se deve cair no hábito de chamar "análise de estatísticas" a uma coisa temperada com os pontos 1 e 3.

No seu todo, a análise de estatísticas é uma espécie de coisa pura: Diz para onde se deve olhar e alerta para o sucesso ou fracasso das actividades correntes, e sem uma análise estatística *pura* não se pode manejar inteligentemente o ponto 1 acima e não se pode confirmar o ponto 3 acima. A análise estatística é o fulcro da gestão, um pouco como os mostradores no tablier do carro que conduzimos. As estatísticas (desde que correctamente expressas e atribuídas e se forem relatadas com correcção) informam-nos sobre a *realidade* do cenário. E até se podem reconhecer estatísticas falsas ou incorrectamente formuladas ou atribuídas.

A competência na execução de uma análise de estatísticas pura, sem o tempêro dos pontos 1 e 3 acima, é vital para o executivo. Pode ser adquirida. E na realidade tem de o ser.

As análises de estatísticas confirmam ou contestam o ponto 1 acima. Sempre que um executivo emite *qualquer* ordem, seja ela qual for, ele está de facto a fazer um pouco do ponto 3 acima.

Se não for capaz de fazer o ponto 2 acima, ele verá que está a apontar a alvos errados, a emitir ordens inúteis e baralhar-se-á inevitavelmente, por melhor intencionado e mais inteligente que seja.

Eu dirijo por meio de gráficos e *esse* é o segredo da maneira como eu posso localizar coisas a grande distância e com um mínimo de dados.

Os gráficos e a análise de estatísticas são o corpo e a alma da gestão.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 5 DE NOVEMBRO DE 1990R
REVISTA A 20 DE SETEMBRO DE 1996

REMIMEOGRAFAR
AVALIADORES DO DSEC
OFICIAIS DE ÉTICA
SUPERVISORES DO DSEC
OFICIAIS DE CRAMMING

N.º 51 DA SÉRIE DE DADOS

OS O/W E AVALIAÇÃO

Referências:

HCO PL	12 Jun. 72R	N.º 26 da Série de Dados
	Rev. 24.6.88	N.º 18 da Série do Oficial de Estabelecimento
		TEMPO NECESSÁRIO PARA AVALIAR
HCOB	3 Fev. 79 II	A TÉCNICA DE CONFRONTOO TEM DE
		FAZER PARTE DA GUIA DE ESTUDO DOS TRs
HCOB	2 Mar. 84RA	ESCRITO DE ACTOS HOSTIS
	Rev. 12.8.96	E OCULTAÇÕES

Têm-se encontrado dados vitais em pessoas que não são capazes de avaliar uma área. Foi provado conclusivamente que, quando isto ocorre, elas têm actos hostis e ocultações relativamente a essa área. Comprovou-se que quando estes são limpos, elas são capazes de avaliar a área.

Limpar os avaliadores dos seus actos hostis e ocultações na área do assunto a ser avaliado pode desencravar este problema, e desta forma, não apenas criar avaliadores mas também desbloquear avaliações lentas ou não existentes.

TEORIA

Os O/W impedem o confronto; não se é capaz de avaliar o que não se consegue confrontar.

Foi revelado que a ocultação é o início da complexidade e que ela é capaz de impedir a pessoa de pensar. Um avaliador deve começar a pensar na ocultação de alguma maneira reactiva, em vez de pensar na avaliação. Ele pode até não se aperceber de que tinha a ocultação. Trata-se de uma situação muito complexa que traz à luz o facto de que a ocultação torna a pessoa incapaz de ser lógica e que, provavelmente, são as ocultações que tornam o Homem tão complexo. Portanto pode haver

aqui um ponto de entrada quanto a simplicidade e complexidade, porque meu caro, as pessoas com ocultações podem tornar-se complexas.

MANEJO

Os O/W no assunto sujeito à avaliação impedem o avaliador de avaliar. Esta é a Tech com que operamos. O que se segue a isto é que o avaliador pode ser analfabeto.

É nítido que os avaliadores falhados têm actos hostis e ocultações em abundância. Isto dá-nos um método e um manejo, não só para avaliadores, mas também para estudantes.

O manejo consiste em fazer com que o avaliador escreva os seus actos hostis e ocultações na área que está a tentar avaliar e em qualquer área relacionada, e confirmar a respectiva completação com o E-Metro.

O procedimento é o seguinte:

a. Faz o avaliador escrever os seus actos hostis e ocultações na área que está a tentar avaliar ou em qualquer área relacionada.

b. Faz com que receba uma verificação ao E-Metro para confirmar que está completada.

c. Uma vez terminado o passo b), o avaliador recebe um cramming relativamente aos erros cometidos na avaliação.

d. Quando o cramming está completado, a avaliação é feita correctamente.

Por exemplo, um avaliador recebeu numerosas rejeições numa avaliação relativa ao local da org e ao seu Ramo de Instalações. Ele tinha proposto acções fora de política e o seu Porquê de Ética era uma situação. Escreveu os seus actos hostis e ocultações relativos a todos os assuntos de instalações, edifícios, etc., depois recebeu cramming sobre a avaliação, a poder fazer correctamente.

REMÉDIOS E PRECAUÇÕES

1. *Escrito dos O/W incorrectamente administrada:*

Se um avaliador que está a fazer estas acções ficar atolado, fracassar, se recusar a continuar escrever os seus O/W, etc., deve ser imediatamente reparado por um auditor qualificado usando uma Lista de Reparação de Confessional. Quando pessoas se estão a recusar a escrever os seus O/W, ou bem que estão a ser invalidadas nos O/W que estão a escrever, ou não estão a ser verificadas correctamente ao E-Metro e algum tipo de lista de correcção de O/W teria que se fazer a cada uma delas.

2. *Cramming e actos hostis:*

O cramming não serviria de nada perante actos hostis. Quando estão presentes os indicadores de O/W relativamente ao assunto, conforme descrito acima nesta carta de política, o Oficial de Cramming deve começar por exigir que o avaliador escreva os seus O/W, pelo procedimento acima indicado, *antes* do cramming.

3. *Ferramentas correctivas adicionais:*

Podem existir outros factores a retardar ou impedir o avaliador de completar uma avaliação. Os Oficiais de Cramming, os C/S e executivos dispõem de várias outras ferramentas para manejar um avaliador atolado, tais como a aplicação da HCO PL de 12 de Junho de 72R, TEMPO NECESSÁRIO PARA AVALIAR, Listas de Consultor Hubbard, todos os métodos de Clarificação de Palavras, Procura da Palavra Mal-Entendida Devastadora, Remoção de Dados Falsos, etc.

Estes acções correctivas podem e devem ser feitas quando se justificam, a fim de pôr rapidamente o avaliador a completar avaliações standard.

RESUMO

Os O/W impedem a avaliação. Isto é uma descoberta inovadora no assunto da avaliação. Usa-a para criar avaliadores que sejam tão sagazes e limpos que resplandeçam na sua forma de avaliação.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

Revisão assistida por
Compilações e Pesquisas
Técnicas de LRH

STANDARD ADMIN

AS SÉRIES DE GESTÃO

VOLUME 2

SÉRIE DE PESSOAL
SÉRIE DE ORGANIZAÇÃO
SÉRIE DO OFICIAL DE ESTABELECIMENTO

L. RON HUBBARD

FUNDADOR DE DIANÉTICA E CIENTOLOGIA

SÉRIE DE PESSOAL

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 29 DE AGOSTO DE 1970
PUBLICAÇÃO I

REMIMEOGRAFAR
HATS DO DEPT.º 1
HAT DA ÁREA DO HCO
HATS DE SECRETÁRIOS EXECUTIVOS
HATS DO DEPT.º 13
HATS DO DEPT.º 14
HAT DE SECRETÁRIO DE QUALIFICAÇÕES

N.º 1 DA SÉRIE DE PESSOAL

AS TRANSFERÊNCIAS DE PESSOAL PODEM DESTRUIR UMA ORG

É uma observação que o Departamento de Pessoal, por definição crítica, é "a função que cria perturbação num lugar de uma org ao tentar resolver problemas de pessoal noutro lugar".

Exemplo: Acabámos de criar a nossa Div. 6. Tem duas pessoas. A org tem sofrido por falta de acções da Div. 6. Finalmente, pusemos lá duas pessoas e estão a ser treinadas. Entretanto há falta de staff no CF. O Dept.º de Pessoal "resolve" o problema do CF transferindo os membros de staff que estão na Div. 6 para a o CF na Div. 2. Lá se vai qualquer progresso na Div. 6.

Resolvendo um problema com a criação de outro.

Também é um facto que demora algum tempo treinar alguém num posto e pôr esse posto em ordem. Daí, as transferências rápidas destruírem qualquer treino em posto ou competência.

Chamamos a esta acção "cadeiras musicais". É um jogo em que as pessoas mudam rapidamente de posição.

Daí, estas transferências destruírem não só a org na terceira dinâmica, mas também o indivíduo na primeira dinâmica.

Uma acção anterior e semelhante a esta estava em curso. Então sempre que a Divisão Técnica acabava de treinar um auditor, o departamento de Pessoal transferia-o para um posto administrativo.

Como o auditor estava treinado na *tech* e não no OEC, começava-se a encontrar auditores como encarregados, mas sem terem qualquer treino de admin, destruindo assim, por ignorância, a forma da org e anulando a produção da org.

Acabei de observar um caso em que um membro de staff foi enviado para treino de Classe VI a tempo inteiro (muito dispendioso) e no seu regresso foi nomeado HCO ES. *Mas* ele nunca tinha feito o OEC!

Utilizar as divisões Técnicas como "reserva de pessoal" e levar pessoal técnico para postos de admin leva a duas derrotas – derrota a org como uma actividade produtiva e derrota a sua forma (estrutura) ao não treinar pessoal em admin (OEC) quando vai ser utilizado em admin.

Estes erros no que respeita ao pessoal (ou crimes) levam cada membro de staff a sofrer em termos de redução de rendimentos, redução de remuneração, redução de facilidades, redução de sucesso. Duvido que no momento em que isto está a ser escrito haja uma só org em que estes erros (ou crimes) não estejam a acontecer.

Dar treino a tempo inteiro no OEC ou FEBC ao candidato para HCO ES faria sentido. Não Classe VI! Se inverteres isto, verás o que quero dizer: Damos a um novo membro de staff apenas um OEC e pomo-lo a auditar. Seria desastroso, certamente. É igualmente desastroso na forma inversa – pegar num auditor que é Classe VI, mas não um graduado no OEC, e torná-lo o Secretário da Área do HCO!

Há um executivo óptimo que *tanto* é um administrador experiente e treinado (no OEC e com experiência nos postos da org), como um auditor. Mas uma org teria de estar em produção alta com *montes de* auditores antes de *isso* poder acontecer.

ERROS

Estes erros existem há muito tempo já. Passam a vida a acontecer. E contribuem mais para a destruição de uma org do que qualquer outra acção.

A. Criar um buraco num lugar para tapar um buraco noutro.

B. Treinar uma pessoa em tech mas não em admin, e colocá-la em admin.

C. Utilizar as Divisões Técnicas como reservas de pessoal a partir das quais se satisfazem as necessidades de outras divisões.

D. Rápidas mudanças de posto.

E. Deixar áreas da org sem pessoal.

SOLUÇÕES

As razões por que tudo isto se faz, centram-se na incapacidade para recrutar e treinar apropriadamente.

A expansão de uma org fica muitas vezes restringida por falsa economia em pessoal. "Se admitíssemos mais gente receberíamos menos remuneração". Isto não toma minimamente em consideração o facto de que se a org não admite mais gente entrará em falência. Para ser solvente uma org tem de ter uma certa grandeza; tem certas despesas básicas, como a renda, que resultam num tal custo para a operar. Mas o pessoal pode ser tão mal planeado que a org fica no nível da indigência.

Não faz muito tempo, ouvi uma que merece uma medalha: "Mas nós não precisamos de um Registador de Marcação Antecipada. De qualquer modo não lhe podemos pagar. Repara, já temos preclears agendados que dão para as próximas dez semanas porque não temos auditores suficientes e, então, para quê fazer mais publicidade?"

Com esta saída vinha, naturalmente, um sorriso idiota. Trabalho em atraso tornou-se "inscrições antecipadas".

As organizações fixam as suas receitas de várias maneiras e impedem o seu crescimento. A primeira e mais importante delas é o pessoal.

Em todas as organizações em que actuei como Director Executivo tive o problema da procura de pessoal. Em cada um destes casos o problema era criado *internamente*. Primeiro dir-me-iam: "Bom, as unidades estão em baixo. . ." ou "Ninguém se candidata". A partir daí eu tomava as rédeas. Finalmente acabei por me tornar bastante astuto no caso destes impasses. "O que é que", perguntaria ao Recepcionista, "dizes às pessoas que vêm à procura de emprego?" Esperto. "Ah, esses!" responder-me-ia, "digo-lhes que não estamos a admitir pessoal, é claro". Eu criava uma linha para candidatos, a partir de um membro do pessoal nomeado especialmente só para mim, e em breve tinha pessoal suficiente. Expandi uma org desde 8 pessoas até 63 em 30 dias, e as suas Receitas Brutas passaram de 50 libras para 3.000 libras em 60 dias. Fazendo apenas o usual. Certamente que isto criava problemas *horríveis*, tal como salas de audição, salas de aula, familiarizar pessoalmente as pessoas com o seu posto – havia uma azáfama. A calma de cemitério favorita, que ali adoravam antes disto, foi completamente à vida!

Cheguei, e continuo a chegar, muitas vezes à conclusão de que recusar novo pessoal e mantê-lo afastado, é uma característica de qualquer org. Ao abordar este problema numa org, receio que a experiência me tenha ensinado a partir desse princípio e a manejar o assunto a partir desse ponto de vista.

Por isso, normalmente crio uma linha directa, que não pode ser interrompida, e ponho gente em posto. Depois imponho treino nos postos. E inspecciono pessoalmente e falo diariamente com todas as secções para saber o que precisam e como é que tudo vai, e para manterem a sua secção a produzir.

Os Comunicadores de LRH dizem-me que *não conseguem* que os executivos inspeccionem as suas áreas diariamente. E as carências de pessoal mostram que os outros não abrem as linhas de par em par para recrutar e chegam mesmo a impedir o seu manejo.

Por isso, aqui está uma área onde faço algumas coisas na administração da produção de uma org e que muitos outros não fazem:

1. Forço o recrutamento.
2. Treino em posto.
3. Diariamente inspecciono e comunico com toda a gente no lugar na sua área de posto.
4. Concentro-me na produção individual e da secção.
5. Deixo as pessoas terminarem o trabalho que estão a fazer.

O resultado disto tem sido sempre estatísticas nas alturas, remuneração elevada, reservas enormes e produção de tech excelente.

Então, estas são as soluções mágicas.

Eu NÃO esvazio as divisões de tech para encher as de admin. Eu NÃO encorajo transferências. Eu NÃO crio problemas numa área com transferências para outra. Eu NÃO aceito que não haja gente a candidatar-se. E não destruo um projecto retirando-lhe gente para começar outro. ARRANJO PESSOAS NOVAS.

IMPOSSIBILIDADES

Por trás de cada "impossibilidade" está um grande PORQUÊ que, se não for encontrado, mantém as coisas embrulhadas. Uma área que "não era capaz de conseguir auditores" tinha expulsado da Igreja 60% do campo! Outra área reduzia o staff a 50% sempre que as receitas diminuíam. Outra área reduzia muito o rendimento do staff e fazia-o descer sempre que as receitas brutas baixavam. Outra "nunca era capaz de encontrar as pessoas certas".

Por vezes dá-se mais importância às querelas internas do que à própria org.

Algumas áreas usam a "aceitação social" em vez de manejarem o pessoal através das estatísticas.

Qualquer que seja a razão por que uma org não progride, ela ou elas são sempre *internas*. Não é qualquer outra org ou qualquer corpo administrativo superior. É mesmo dentro desta org. Mais, isso tem a ver com o mau manejo do pessoal.

Qualquer org num momento qualquer *não* prestou a quantidade de serviços que o público pedia. Se te expandes ao ritmo da procura – mas olha que tens de dar serviço de alta qualidade – a org expandirá o seu pessoal a centenas ou até milhares.

Em qualquer altura, quando isto não aconteceu, o mau manejo de pessoal impediu a expansão.

Assim, olhando para isto, verificamos que a qualidade do produto entregue determina quanto será procurado e que a única coisa que limitará a expansão para corresponder a essa procura é a obtenção de pessoal, treino e estabilidade em posto, levar o pessoal a produzir e manter a forma da org e fazê-la funcionar.

Quando o Dept.º de Pessoal comete os erros (crimes) mencionados acima e quando a administração é inepta e não faz os pontos 1 a 5 listados acima e que eu aplico numa org, haverá uma paragem.

Certo, uma org é complexa. Certo, a qualidade é difícil de manter. Certo, há que trabalhar. Mas, a não ser que a procura de pessoal e o seu manejo esteja DENTRO, tudo o mais falhará. Temos pois que esse é o ponto fraco.

Uma divisão com pouca gente virá a ficar vazia.

Uma org com pouca gente pagará mal e afundar-se-á.

O ponto a manejar é o pessoal.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 29 DE AGOSTO DE 1970
PUBLICAÇÃO II

REMIMEOGRAFAR
HAT DO DEPT.º1
HAT DA ÁREA DE HCO
HAT DE HCO ES
HAT DO DEPT.º 13

N.º 2 DA SÉRIE DE PESSOAL

PREPARAÇÃO DE PROGRAMAS PARA O PESSOAL

Se cada indivíduo do pessoal não receber um programa, terás o caos.

O tema do pessoal traz sempre consigo os temas de treino, e experiência e adequabilidade.

O Dept.º 13 foi criado para permitir que o pessoal "evolua" ou melhore.

Isto é feito por meio da preparação de programas.

O HCO deveria fazer saber o que vai necessitar para a org no ano seguinte. Quanto pessoal, e de que tipo, tem agora.

O Dept.º 13 deve elaborar o tipo de preparação de programas que é agora necessário. Coloca um quadro, escreve os nomes nele e faz com que o estudo em tempo parcial ocorra e seja seguido pelo posto *seguinte*. Ele assegura-se de que isso será feito.

O HCO, analisando algum período de expansão anterior, será mais facilmente capaz de prever o que será necessário. Qualquer pessoa na org está normalmente consciente das áreas que têm falta de pessoal, e também dos postos vagos, porque se choca com eles constantemente. Por isso, se o HCO não sabe destas áreas pelos registos, é fácil fazer um inquérito.

Com um HCO ineficaz, que não recrutou nem preparou os programas, a org já ficou para trás e está já com uma falta enorme de pessoal e treino. No entanto, solucionar isto com transferências instantâneas destruirá tudo.

A maneira CORRECTA de o fazer é:

1. Conta o que tens.

2. Imagina para onde serão promovidos.

3. Dá-lhes programas para treino em tempo parcial e

4. Recruta.

5. Quando os recrutas entram, familiariza-os rapidamente nos postos inferiores de modo a poderem funcionar.

6. Transfere as pessoas com programas para os postos para os quais haviam recebido programas.

7. Começa a treinar os recrutas com programas em tempo parcial.

8. Recruta.

Isto não quer dizer que mudas cada posto da org. Quer dizer que a tua gente com mais experiência é a que é promovida.

Várias regras acompanham isto:

PROCURA MANTER NA TECH AS PESSOAS TREINADAS NA TECH.

TENTA TREINAR DE FORMA PLENA EM ADMIN AS PESSOAS DESTINADAS A ADMIN.

Há maneiras de desperdiçar bastante tempo de treino a ponto de fazer a tua org despenhar-se. Treina uma pessoa em Classe VI, coloca-a nas Divisões de Público. Treina um PES e transfere-o para treino de tech. Toda a espécie de erros podem ser cometidos na preparação de programas, todos eles dispendiosos para a org, todos eles anulam os objectivos do Departamento 1, Pessoal e do Departamento 13, Melhoramento. Uma das maneiras óbvias é treinar alguém e fazê-lo sem contrato ou promissória. Mas o principal é nem sequer preparar programas e andar por aí a tagarelar como um efeito total.

Parte da acção do Departamento 1 é eliminar todas as razões por que não se pode contratar ninguém. Recentemente revi uma área onde os problemas do pessoal eram desesperantes. Cinco a dez pessoas candidatavam-se semanalmente. Só uma ou duas eram "aceitáveis", fosse lá o que fosse que isso quisesse dizer. A relação estava errada. Oitenta por cento de pessoas não eram aceitáveis? Dez por cento talvez, não 80 por cento.

Parte da função do Departamento 13 é evitar que se crie trabalho de tal modo que não possa ocorrer estudo em tempo parcial. Só 20% do pessoal não estudará. Cerca de 90% preferirá, no caso de sobrecarga, manejar o seu posto a estudar, o que está bem. Mas as razões usuais para não haver estudo é colocar alguém na org de Dia *e* na Fundação e colocar uma pessoa numa Secção de Endereços com dez mil nomes para fazer a sua manutenção.

O Departamento 1 e o Departamento 13 juntam-se nisto, E É UM INDICADOR DE QUE O DEPARTAMENTO 1 ESTÁ A FALHAR NAS SUAS ACÇÕES DE RECRUTAMENTO.

O Departamento 3, Inspecções, ou os Secretários Executivos ou os Secretários podem também emaranhar tanto o Departamento 1 como o Departamento 13. Ao não inspeccionarem e ao não gerirem por estatísticas, isto enche a org com gente sem nada para fazer. Vês pois o Departamento 22, digamos, com seis pessoas e nenhuma

produção ao mesmo tempo que o Secretário de Tesouraria tem de trabalhar todas as noites para manejar o Departamento 8 que está com falta de pessoal.

A resposta é *estatísticas*, estatísticas honestas para toda a gente.

Pode existir a situação de uma org ter gente suficiente para funcionar, mas um terço do pessoal estar sobrecarregado e o restante andar por ali a fazer dev-t. Isso acontece quando não há observação das estatísticas nem inspecções de área diárias ou interesse da parte dos executivos.

Conheço uma org com 44 membros do pessoal que fazem todo o trabalho e serviço potencial de cerca de 75. Naturalmente que não podem ter tempo para estudar e por isso não podem receber programas. *Acontece* que não observam nem usam a situação das estatísticas, e não inspeccionam o local, de modo que a produção reduz-se à produção de uma org com 20 pessoas e não há dinheiro sequer para pagar às 44 pessoas e muito menos às 75. O indicador é que todos os sectores têm gente suficiente excepto a Divisão Técnica! Os clientes estão lá às catadupas. Não podem receber serviço. Portanto, não há remuneração.

São situações estúpidas como estas que acontecem quando o pessoal não recebe programas. Há dois anos que a org não fazia treino algum, funcionava como clínica e nem sequer auditava o pessoal. Expiraram os contratos de todos os auditores. O HCO e o OES sentados ali num nevoeiro e a deixar isso acontecer. Não havia Departamento 13 para preparar programas para quem quer que fosse.

Temos pois aqui uma nova perspectiva sobre o problema do recrutamento. O HCO está perante a necessidade vital de recrutar auditores treinados JÁ. No entanto, no momento em que escrevo isto, ainda não enviou um grande volume de correio a convidar os auditores de campo a aparecer.

DEPARTAMENTO 14

É pois aqui que o Departamento 14 entra em acção. É um problema de correcção da org. Se até Qual. está vazia, é tudo uma função do OES. A solução correcta é forçar o recrutamento de auditores treinados, forçar o recrutamento a partir de candidatos normais, e também fazer programas no Departamento 13 para treinar novos auditores.

O REMÉDIO

Deverias ter em mente que não interessa quão difícil pareça o problema, ele envolve *recrutamento* e preparação de *programas*. Transferências instantâneas podem arruinar totalmente uma org. No entanto, e inevitavelmente, “transfere!” é tudo o que ouves quando é necessária uma solução devido a falhas na produção.

Penso que isto vem do mundo da “Psicologia”. Talvez dos sindicatos. Se uma pessoa não está a ir bem num posto, transfere-se. Assume-se que toda a gente tem uma “aptidão”. Nunca muda e por isso tu ajustas o posto à pessoa encontrando um posto novo. Isso é realmente um disparate. Podes, com muito mais benefício, adaptar a pessoa ao posto.

Só quando a preparação de programas falha (ou não existe) é que se recorre a transferências para resolver problemas de pessoal. Claro, pessoas com experiência, capazes, deveriam ser promovidas. Mas se não receberem programas e não forem treinadas, cuidado! Ele era um bom Funcionário de Arquivos Centrais e um péssimo Secretário de Disseminação. Porquê? *Não é* a sua personalidade. Simplesmente ninguém o treinou para ser um Secretário de Disseminação. Não recebeu um programa.

É crueldade promover um indivíduo e deixá-lo fracassar.

Transferir alguém porque não se dá bem é disciplina, não é "adaptar as pessoas ao serviço que podem fazer".

Há um choque tremendo para alguém que perde o seu posto. Nunca penses que não há.

Promoção-despromoção ocorre quando não há preparação de programas. Daí o novo Departamento 13.

Daí esta Série de Pessoal.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 29 DE AGOSTO DE 1970
PUBLICAÇÃO III

REMIMEOGRAFAR
HATS DO DEPT.º 1
HAT DE SECRETÁRIO
DA ÁREA DO HCO
HATS DE SECRETÁRIO
EXECUTIVO
HATS DO DEPT.º 13
HATS DO DEPT.º 14
HAT DE SECRETÁRIO
DE QUALIFICAÇÕES

N.º 3 DA SÉRIE DE PESSOAL

RECRUTAR EM EXCESSO

Sempre segui a doutrina de contratar e recrutar em excesso.

Há uma grande mudança respeitante ao pessoal. Há muitas fontes de stress na sociedade humana.

Perdes pessoas em todos os escalões, principalmente no topo. No inicio, por exemplo, não conseguia manter uma secretária. Como ela tinha sido *minha* secretária, ela podia arranjar um emprego melhor remunerado (um deles de 10.000 dólares por ano) com um indivíduo importante. Ou algum jovem tinha de casar com ela (e divorciar-se dela quando ela deixava de ter um emprego tão retumbante). Bom, ela *estava* treinada e tinha-se tornado secretária executiva. A única que conheci e que não conseguia SUBIR tinha um marido comunista que se assegurava de a fazer descer.

Por isso, quanto mais alto sobem:

A. Maior categoria elas têm com valor de mercado, e

B. Maior o stress que as atinge e as faz estoirar.

Isto é verdade quanto aos auditores. Perderás três vezes mais Classes VIII do que Classes VI. Perderás três vezes mais Classes VI do que Classes IV. Etc. E perderás mais auditores do que pessoas de admin.

Tens, por isso, que ter muito cuidado verdadeiramente com quem envias para treino técnico dispendioso, a tempo inteiro. Tens de pôr as seguintes questões:

A. O candidato é uniformemente um bom auditor como HDC?

B. O candidato tem um programa para um posto técnico?

C. O candidato tem um historial de estudante rápido?

D. O candidato está livre de ligações anti-Cientologia ou de relacionamento com não-cientologistas, como o cônjuge ou família?

E. O candidato não tem dívidas pessoais?

F. O candidato tem um bom historial de cumprir o que promete?

G. O candidato tem vontade de assinar um novo contrato e uma nova nota de promessa de pagamento?

H. As estatísticas do candidato têm sido altas no seu posto e especialmente em audição?

I. O candidato pretende ficar com a org e não juntar-se a uma missão?

Se a resposta a tudo isto é um enfático *sim*, há uma hipótese de a org ser beneficiada. Se alguma delas é não, ou mesmo um talvez, então *não avances*. Encontra alguém que *possa* dar um SIM a cada uma delas. São mais numerosos do que supões.

Isto é também verdade para o treino de admin altamente especializado. A mesma lista, excepto o ponto B (e tem um programa para um posto de admin e é um candidato a treino de admin numa org superior), aplica-se rigorosamente.

Falhando à partida no estabelecimento destas coisas e não compreendendo isto bem, podes encontrar-te com todo esse dinheiro gasto e nenhum pessoal altamente treinado.

PERDAS

A percentagem de perda ou incompetência encontrada é difícil de estabelecer, mas é extraordinariamente elevada. No período de 1960-1970, as despesas de pessoal eram muito pesadas, mesmo nas organizações que estavam a florescer.

Nesse período a audição do staff era mínima. As organizações estavam nervosas devido aos ataques inspirados pela Psiquiatria. A tech de Dianética não esteve em uso até meados de 1969. De 1966 a 1970 a tech de Cientologia foi apressada e a Carta de Classificação e Gradação não era seguida. A remuneração, depois de eu ter deixado de ser Director Executivo, era baixa. Podes portanto fazer uma lista das coisas que tens de ter sob controle para reduzir essa pesada rotatividade de pessoal.

1. Audita bem o pessoal e treina-o para Estatuto de Staff.

2. Mantém dentro o controle de PR da área, nas áreas e na org.

3. Usa Dianética extensamente e ensina-a bem.

4. Mantém em acção todo o material de Cientologia, incluindo as palestras gravadas, todos os materiais e livros em pleno uso, bem utilizados e bem ensinados.

5. Mantém altas as estatísticas do staff e das secções, departamentos e divisões.

6. Mantém a org a recrutar e repleta de novo pessoal.

7. Faz com que o staff tenha sempre programas.

8. Mantém a forma da org.

9. Entrega produtos excelentes, sem falhas.

10. Trabalha no sentido de volume de treino e processamento como produto da org.

Como o recrutamento também foi negligenciado e como os contratos expiravam sem ser cumpridos, podemos adicionar:

11. Recruta sempre em excesso.

Se tens a impressão de que necessitarás de vinte pessoas nos próximos seis meses, o melhor é admitires pelo menos quarenta e acabarás por ter os teus vinte. E o dobro é um número baixo.

RECRUTAMENTO LINEAR

Uma firma admite uma rapariga para escrever as suas cartas. Sessenta dias depois descobre que ela não faz o serviço. Despede-a e admite outra. E 90 dias depois descobre que ela não consegue fazer o seu trabalho. Por isso, despede-a e admite outra. . . São 150 dias sem correspondência. O suficiente para arruinar uma empresa. É dispendioso.

ADMISSÃO SIMULTÂNEA

Uma empresa admite três raparigas tendo a sensação de que precisa de uma.

Ao fim de 150 dias tem uma.

Mas teve 150 dias de correspondência. E um lucro.

A resposta económica em termos de lucros a salvo é *manter a produção*. Não te fixes em pessoal. Faz sempre a procura múltipla de pessoal.

Na prática quando fazes isso raramente despedes pessoal. Ou eles se vão embora ou são realmente necessários.

Se despedes as pessoas, não lavas daí as mãos. Numa organização, podes continuar a dar-lhes programas enquanto mantêm um emprego no exterior, a prepará-las e treiná-las, e mais tarde admite-las.

A sociedade moderna está *muito instável*. O estado paga-lhes para não trabalhar (aparentemente paga-lhes só para isso). A sociedade está orientada de uma forma supressiva. O impulso de "dar e receber" nas relações pessoais é fraco.

Estás nas margens de uma sociedade de valores culturais a morrer, invadida pelas drogas e ameaçada de aniquilação.

Ninguém lá fora se sente muito seguro.

Esta insegurança infiltra-se na org e as pessoas começam a ser maltratadas ou a maltratar-se umas às outras.

Acontecem erros reais ou fictícios.

As pessoas são realmente bastante tímidas.

E quanto mais a sociedade admite a ideia de que é um mundo "de unhas e dentes", mais ela se torna nisso.

Tudo isto se reflecte na imagem do staff.

Tens mesmo de trabalhar para manter a org equipada de gente e treinada.

Fazes isto da seguinte forma:

A. Gerindo uma org muito boa

B. Entregando um produto excelente

C. Mantendo um fluxo contínuo de entrada de novo staff

D. Treinando e processando bem os que já tens.

Se os pontos de 1 a 11 estão dentro na org, então a EXPANSÃO tem lugar e, não perdendo sequer um staff, tens de lutar para te manteres a par.

Como as RECEITAS DA ORG DEPENDEM DAS SUAS GDS (Estatísticas Divisionais Brutas) e como estas estão completamente *sob o controle da org* é, portanto, óbvio que os únicos problemas financeiros ou de pagamento que uma org pode ter, são devidos a falta de pessoal, falta de treino e falta de produção.

Nunca houve uma queda brusca e prolongada no GI internacional, sem antes acontecer o mesmo com as GDS. É, portanto, óbvio que uma org com falta de pessoal está a pedir para ficar cave-in.

Muitas destas coisas foram aprendidas em anos recentes.

No momento em que escrevo isto, os HCO pouco ou nenhum recrutamento fazem, e o treino do pessoal poderia ser melhor.

Mas as lições que aprendemos, aprendemo-las e aplicamo-las.

E o mesmo sucede com o pessoal.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 30 DE AGOSTO DE 1970

REMIMEOGRAFAR
HATS DO DEPT.º 1
HAT DE SECRETÁRIO DA ÁREA DO HCO
HATS DE SECRETÁRIO EXECUTIVO
HATS DO DEPT.º 13
HATS DO DEPT.º 14

N.º 4 DA SÉRIE DE PESSOAL

ACÇÕES DE RECRUTAMENTO

A primeira coisa que há a resolver no recrutamento é a vontade do pessoal da org para ter novas pessoas como membros de staff.

As pessoas novas tendem a reduzir a remuneração, emagrecem os serviços internos do pessoal da org, ainda não estão "por dentro" e criam demasiado dev-t. Os problemas de ética surgem. As pessoas que são um peso morto são negligenciadas. O pessoal tem um certo espírito e élan e não está assim tão disposto a conceder isso.

Algumas organizações vão-se arrastando numa receita bruta fixa inadequada, recusando recrutar, perdendo pessoal antigo por expiração dos contratos ou por promoção para organizações mais elevadas ou por desgaste natural.

Eles têm uma espécie de horror aos membros de staff verdes. Não se pode culpá-los – os ficheiros ficam descontrolados, os comunicados desaparecem, as interrupções físicas aumentam, fica-se sobrecarregado só com o manejo do dev-t gerado.

MAS HÁ UMA MANEIRA DE RESOLVER TUDO ISTO.

A HCO PL de 4 de Janeiro de 66, ESTATUTO DE STAFF DO PESSOAL, e o Estatuto de Staff 0, I, II e III resolveram estes problemas.

Tudo isto está programado na LRH ED 121 INT de 29 de Agosto de 70, TREINO DE PESSOAL, PROGRAMA N.º 2, que faz parte desta série.

A admissão de novo pessoal tem de ser feita. De outro modo, a org não expandirá; tudo o que se mantém na mesma diminui, e a org defronta-se com o colapso.

Por isso o recrutamento é uma necessidade vital.

Para superar quaisquer objecções, actua-se de forma a que a HCO PL de 4 de Janeiro de 66, ESTATUTO DE STAFF DO PESSOAL seja aplicada. De outra forma o local fica um pandemónio. Consegue-se com a LRH ED, TREINO DE PESSOAL, PROGRAMA N.º 2.

RESERVAS DE RECRUTAMENTO

A HCO PL de 24 de Junho de 70 II, RESERVAS DE PESSOAL, lista as reservas de pessoal apropriadas para uma organização de Dianética ou Cientologia.

Esta cobre as áreas de recrutamento e as maneiras de o fazer.

A coisa principal, a mais importante das coisas, é que TEM DE SER FEITO. Não acontece apenas.

Qualquer organização ou actividade tem de recrutar e tem de treinar.

O sonho do moderno industrial e mesmo do moderno agricultor é uma actividade completamente automatizada (automaticamente dirigida por máquinas, não por pessoas). Quanto mais "superpovoado" se torna o mundo, mais os "chefões" sonham com a automação. Em tempos tive um editor psicótico (curei-o de ser psicótico mas não o curei de ser editor) que costumava sonhar com civilizações onde as máquinas até eram reparadas também por máquinas.

A parte agradável das máquinas é que é suposto que a sua actividade seja invariável. Com cada parte a encaixar suavemente com todas as outras.

Se conceberes uma máquina feita de seres humanos em vez de peças de metal, vês imediatamente que as partes não são exactas nem sequer se adaptam perfeitamente umas às outras.

É este facto sobre seres o que perturba o industrial. As peças não se encaixam, variam, têm ideias próprias.

As "peças" também desistem de estar na "máquina".

Um velho sistema sobre pessoal tenta adaptar as pessoas à "máquina" composta por pessoas, ou adaptar a "máquina" às pessoas.

Todos estes sistemas estavam baseados no princípio psicológico de que ninguém mudava ou melhorava alguma vez.

A ideia era também que a ordem social humana, tal como existia, era a ordem básica social. (Que o desvio do cenário ideal que está em curso *era* o cenário ideal. Ver as Cartas de Política da Série de Dados).

Foi assim concebido que uma organização composta de seres humanos necessitava de seres humanos perfeitos ou simplesmente não funcionaria de todo. Mas não há seres humanos perfeitos.

Ao "endireitar uma organização" presume-se que devem ser afastados todos os seres imperfeitos.

E isto pode chegar ao ponto de não se tentar ou permitir a admissão de seres que não sejam perfeitos.

Quando as coisas chegam a este ponto, está-se a olhar para a provável morte de uma org.

Na vida real só uma pequena percentagem de pessoas "não serve". Elas estão divididas em quatro classes gerais:

a. Aquelas que são destrutivamente anti-sociais (pessoas supressivas).

b. Aquelas que, fora da org, estão relacionadas com anti-sociais destrutivos (fontes potenciais de problemas).

c. Aquelas que estão doentes ou, de alguma maneira, incapazes de funcionar.

d. Aquelas que são inimigas activas enviadas por inimigos activos para prejudicar a org.

Quem quer que tenha a responsabilidade de admitir deveria estar familiari-zado com os HCOB respeitantes a pessoas supressivas e com os HCOB e cartas de política referentes a fontes potenciais de problemas.

Deveria também estar familiarizado com os procedimentos de teste: (1) posição do braço de tom do E-Metro e comportamento da agulha (HCO PL de 26 de Agosto de 65, VERIFICAÇÃO DE ÉTICA AO E-METRO), (2) testes de QI, (3) testes de aptidão, (4) pontuação de liderança, (5) Análise de Capacidade Oxford, (6) A Carta de Avaliação Humana (*Ciência de Sobrevivência*).

Estas habilidades técnicas e procedimentos fazem parte da Guia de Estudo de Consultor Hubbard (HC).

Utilizando esta tecnologia minimiza-se a entrada para staff de gente que traria perturbação ao local.

Se nisto não entrarem razoabilidades (explicações erradas), são eliminados os 10% que trariam distúrbios ao local.

Se esta barreira for erguida e mantida, as pessoas admitidas no staff não perturbarão coisa alguma.

Seguindo os procedimentos do Estatuto de Staff, vão sendo familiarizados com as coisas.

E tudo corre bem.

Se este procedimento NÃO é seguido à risca, a org será educada num sentimento de resistência a pessoal novo ou a recrutamento. O local não expandirá com suavidade.

COMEÇAR A CONTRATAR

Para começar um ciclo de recrutamento há que, em primeiro lugar, aplicar todos os procedimentos de testes a *todos* os membros de staff existentes e compará-los com os historiais de produção.

Isto é importante. Num caso em que se admitiram dúzias de pessoal verde, o local ficou *muito* perturbado. Toda a organização culpou os novos recrutas. MAS O PROBLEMA VINHA DE TRÊS PESSOAS JÁ EXISTENTES NO LOCAL –dois tomavam drogas, o terceiro era de uma espécie clássica de supressivo e os três bloqueavam

todo o treino e processamento dos novos recrutas! Finalmente os três desertaram, as pessoas foram treinadas e receberam processamento e toda a org passou a ser upstat. Não havia indesejáveis entre as pessoas novas! Eles eram apenas tão mal tratados e deixados por treinar de modo a parecerem maus!

Qualquer org que tenha perdido muito pessoal e tenha falhado no recrutamento, tem entre os seus membros alguém escondido e que deveria ter sido identificado!

Está-se, portanto, a tentar localizar uma pequena percentagem. NÃO se está a tentar encontrar gente perfeita!

Com essa pequena percentagem identificada, podemos transformar recrutas em membros de staff valiosos.

Sempre que encontro "80% não eram aceitáveis" franzo verdadeiramente um sobrolho. Percentagem errada. Quando ouço "despedimos 50%" franzo o outro sobrolho. Percentagem errada. Dez por cento, sim. 50 a 80 por cento, não.

Portanto, quando vejo números como estes, sei que o processo de identificação está a ser feito no sítio errado. Alguém, que já está DENTRO, está a bloquear os outros e a afastá-los.

O teste não é o PASSADO. O teste é o que o E-Metro lê (nenhuma pergunta, só qual *é* a leitura). Como estão os testes de QI, Liderança, Aptidão e Oxford? Onde é que ele se posiciona na Carta de Avaliação Humana?

Se tudo isto está bem, e o pessoal já está DENTRO, qual é a sua estatística de produção? Qual é a sua estatística de estudo? Qual é o seu ganho de caso?

E é tudo. Sem muitos problemas. Sem opiniões. Sem quaisquer opressão ou ameaças.

O CARÁCTER DO HOMEM

Repara, o Homem não é de todo uma besta selvagem. É bastante tímido. Alarma-se com facilidade.

Os seus sintomas de vingança nascem do medo.

A sua natureza básica é social, não anti-social. Ele não é um animal. Gosta de comunicar. Na realidade ele gosta de fazer amizades. As rejeições, distúrbios e falhas em ser compreendido e os esforços para o magoar levam-no a esconder-se sob uma máscara agressiva. E quando isto chega ao exagero e está mal, ele fica em condições de chegar à loucura.

Se não é louco, é decente e tenta fazer o melhor que pode.

Que ele dê um mau passo não é grave. Tudo o que me interessa é: dará um bom passo?

Disciplina e punição e ameaças podem ir demasiado longe e podem descontrolá-lo bastante, em vez de o meter "na linha".

Quando há loucos à sua volta, ele reage negativamente, descontrola-se e torna-se turbulento. Protegido, ele actua no bom sentido, comporta-se bem e é construtivo.

Falo com base em bastante experiência. Eu próprio formei grandes tripulações com gente que o governo tinha tornado condenados.

Alguns poucos tinham ido tão longe no caminho errado que só enormes quantidades de processamento os recuperariam. No recrutamento e treino de *pessoal* eles têm de ser auditados durante tanto tempo que são apenas casos, não pessoal. Eles causam problemas durante demasiado tempo antes de serem manejados a nível de caso e poderem ser confiáveis.

Nem sequer são inatamente maus. Pensam que são psiquiatras ou lobos ou abutres ou alguma coisa. São malucos e pensam que têm de matar ou destruir.

Pessoas que lhes estão intimamente ligadas ficam um pouco psicóticas à medida que se aterrorizam.

Quando qualquer processo de identificação vai além disto, é um grande erro, descontrola uma organização, faz as pessoas desertarem e é, em si mesmo, opressivo.

AS FERRAMENTAS

Tens de te lembrar de que temos ferramentas precisas. Se as perdemos ou não as utilizamos, entramos em problemas.

Durante muito tempo o E-Metro, como instrumento de pessoal, esteve fora de uso na série de testes. A Carta de Avaliação Humana foi posta de lado. O teste de Análise de Capacidade Oxford não era utilizado.

E os erros com o pessoal quase destruíram várias organizações.

As ferramentas que temos contam bem a história. Podem-se ignorar; em vez delas usam-se opiniões, registos policiais, aceitabilidade social, etc., e entra-se em problemas. Essas são as VELHAS ferramentas que falharam.

Mas para usarmos as ferramentas que possuímos, temos de compreender que elas são ferramentas de precisão. Não se lê uma má agulha num membro do pessoal e se dá uma explicação. É uma agulha má (um rock slam ou uma agulha suja ou uma agulha presa ou uma agulha fase quatro). Isto diz-nos que estamos a lidar com dinamite.

Podemos resolver isto com processamento. *Podemos* trazer a pessoa até ao ponto de ser valiosa SE PROCESSARMOS ESTA PESSOA COMO UM PC.

Mas falamos de *membros de staff*. Falamos de PRODUÇÃO. Falamos de admissão de pessoal.

Apenas 10% caem na categoria dos que não são aceitáveis. E mesmo esses podem ser salvos. MAS NÃO OS QUEREMOS COMO PARTE DO STAFF DE UMA ORG.

Repara, há aqui duas coisas diferentes. Uma, são CASOS. A outra, PESSOAL.

Quando uma pessoa sabe que pode manejar casos invulgares, tende a descuidar-se quanto aos casos invulgares existentes como pessoal. E ISTO É UM ERRO QUASE FATAL.

Isso custa à org a sua estabilidade, ao pessoal a sua remuneração e à área o uso total do produto.

É um acto hostil importante menosprezar os pormenores e tecnologia sobre o pessoal e cometer erros com isso.

Um caso em muito má condição no staff pode na verdade causar problemas suficientes para levar todo o staff bom a desertar e a impedi-lo de entrar.

Recrutas maus podem tornar toda a org alérgica a *quaisquer* recrutas.

Cabe a quem é responsável pelo pessoal treinar-se como Consultor Hubbard e actuar de acordo com isso.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 10 DE SETEMBRO DE 1970

REMIMEOGRAFAR

N.º 5 DA SÉRIE DE PESSOAL

TRANSFERITE

Um estudo do pessoal em posto, que normalmente seria considerado pessoal para transferência, traz à luz certos factores que estão subjacentes ao PORQUÊ de não estarem a desempenhar os seus postos, mesmo quando parece que estão a trabalhar neles.

Nas empresas as pessoas responsáveis pelo Departamento de Pessoal seguiram a abordagem da Psicologia do século XIX, que dizia que se uma pessoa não pode desempenhar um posto pode ser transferida para outro posto ao qual se "adapte" melhor. "Talento", "aptidão natural", toda a espécie de factores são apresentados. Mas se vêm a verificar que a pessoa, com quem tomaram tudo isto em consideração em primeiro lugar, desempenha mal esse posto, a segunda forma de pensar do século XIX sobre pessoal era transferir a pessoa para outro e mais outro e outro posto. Quando a pessoa falhava *outra vez* a terceira forma de pensar era despedi-la.

Transferir nestas condições geralmente é não só prejudicial à pessoa, como espalha o erro por toda a org.

A HCO PL de 24 de Junho de 70 I, "O Ciclo de Gestão", dá uma solução ao "tem de ser transferido".

BURACOS CAMUFLADOS

Numa org um "buraco camuflado" significa um buraco no organigrama, que *parece* ser um posto. No entanto, não é um posto que está a ser desempenhado, porquanto os seus deveres não estão a ser executados. É portanto um "buraco" onde as pessoas e acções caem sem saber que está lá. Numa org, ter alguns destes "buracos", pode levá-la à loucura. *Camuflado* significa "disfarçado" ou feito parecer ser outra coisa. Neste caso, um "buraco" no organigrama está camuflado pelo facto de alguém parecer estar a desempenhar o posto, quando não está.

Peguemos numa Recepcionista que não recebe nem encaminha as pessoas. Descobrirás que as pessoas na org estão a ser enganadas por isto. Todas elas têm de actuar *depois* do facto de não ter havido recepção. Isto obriga-as a fazer a recepção no meio de uma salada de erros de recepção. Mas *parece* que há ali uma recepcionista. Se NÃO houvesse uma pretensa Recepcionista, as pessoas pelo menos saberiam isso e manter-se-iam alerta. Mas como "há uma Recepcionista", que não é uma Recepcionista, todas as acções da recepção têm de ser manejadas por outras pessoas todas as vezes *depois* de ter havido um erro! É garantia de embrulhar o ambiente e descontrolar os temperamentos mais do que um pouco.

Um posto executivo é bem mais difícil de detectar. Os que estão subordinados não têm consciência das aptidões de que o posto necessita e têm apenas consciência dos sarilhos. No entanto, pode facilmente ser apenas um buraco camuflado.

Partindo do princípio de que não estamos a lidar com uma pessoa doente ou um malandro (qualquer posto necessita que a pessoa seja razoavelmente saudável e tenha um historial de ética limpo), se essa pessoa está no posto e não o desempenha, essa pessoa tem de estar afectada por uma ou mais das seguintes condições:

1. À partida, nunca foi treinada paro o posto (de acordo com a Carta de Gestão).

2. Nunca foi familiarizada com o propósito do posto.

3. Há irrealidade ou falta de familiaridade com o cenário ideal nos seus aspectos práticos, resultando numa omissão de dados ou num cenário omitido.

Mais ainda, para uma pessoa *se manter* em posto perante estas condições deve:

a. Estar inconsciente da sua falta de conhecimentos,

b. Lançar a culpa sobre outrém ou

c. Ter considerações quanto a posição social (por exemplo, seria nocivo para a sua reputação descobrir-se que não sabe).

Este último ponto, posição social, faz de qualquer erro em posto uma OCULTAÇÃO e leva a uma contínua degradação da execução sempre que tal acontece.

De facto, em cada um dos casos examinados, um ou mais dos pontos acima eram evidentes em maior ou menor grau. O remédio que sugiro seria:

1. Treino *rigoroso* como adjunto antes de colocar qualquer pessoa num posto importante. Sendo o propósito familiarizar a pessoa com as condições de trabalho reais.

2. Uma declaração clara e autorizada do propósito do posto, fácil de compreender e simples, deve estar escrita na frente do escrito do hat para o posto. Este propósito do posto é depois clarificado em Qual. até F/N, antes de a pessoa poder ser considerada plenamente em posto.

3. Assim que esteja em posto, a pessoa deve manter e melhorar constantemente os seus conhecimentos funcionais sobre as áreas da sua responsabilidade, e estudar e familiarizar-se com os HCOB e Cartas de Política, antigos e novos, que lhes digam respeito.

   De tempos a tempos deve submeter-se a um exame relativo aos deveres e acções do seu posto, tal como existem ou foram ampliados.

4. Com este fim em vista, qualquer desempenho fraco em posto deve ser informado ao Departamento 13, na Divisão 5, para investigação e correcção pelo exame dos pontos acima e pôr dentro o que for encontrado fora.

5. Que, dentro da estrutura da Carta de Política sobre Casos e Moral, se dê prioridade aos postos da org que seja mais provável poder-se esperar que reunam

um "valor de posição social", de modo a que se mantenha a integridade de quem detém esses postos.

6. Que em qualquer caso, apesar do parágrafo acima, as pessoas em tais postos deveriam actuar energicamente no sentido de se manterem limpas de actos hostis e/ou ocultações, incluindo comunicar aos terminais apropriados quando tiverem mal-entendidos ou falta de dados em posto.

Se alguma dificuldade for detectada no treino de uma pessoa para um posto, isso será geralmente devido À FALTA DE MATERIAL ADEQUADO sobre esse posto, e à inexistência de uma guia de estudo na qual ela possa ser examinada minuciosamente.

Isto é um ponto que se deve verificar.

É comum não haver uma pasta com os dados ou guia de estudo para um posto e, sendo o caso, deve-se fazer uma.

RESUMO

Se uma pessoa não funciona bem num posto, a TRANSFERÊNCIA raramente é a solução correcta. No entanto é a que se pratica com maior frequência.

Se a pessoa não é moralmente adequada, se é criminosa ou doida, é óbvio que a "transferência" é a solução errada.

E isto deixa-nos assim com estas acções para executar:

As que são descritas no Ciclo de Gestão, HCO PL de 24 de Junho de 1970 I.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 12 DE SETEMBRO DE 1970

REMIMEOGRAFAR

N.º 6 DA SÉRIE DE PESSOAL

TREINO

Através de teste real e experiência prática, um executivo completamente treinado e que opera de acordo com a política fará subir as estatísticas de uma org.

Um executivo que não esteja treinado causará uma depressão nas estatísticas.

Um oficial treinado no Curso de Instrução de Flag para Executivos (FEBC) levará as estatísticas a subir onde um oficial equivalente que não esteja treinado as levará a descer.

Isto parece tão óbvio que pode ser esquecido.

Isto significa que a utilização de um executivo que não esteja treinado, que não tenha feito o FEBC, custa milhares e milhares a uma org. Ao pessoal isso custa-lhe a sua paga, as suas instalações e equipamento, e a sua segurança.

Se um FEBC custasse 30.000 dólares (que não custa), a org recuperá-los-ia em poucas semanas.

Se um executivo que não esteja treinado é colocado como encarregado de uma org, esta pode preparar-se para prejuízos e pode sucumbir.

Esta é uma lição muito simples. Trata-se de um facto, não de PR.

Isto vê-se bem quando um executivo bem treinado é colocado como encarregado de toda uma org.

É menos visível, mas igualmente decisivo, em relação a QUALQUER posto.

Uma pessoa que não esteja treinada num posto será, quando muito, uma pessoa não muito destrutiva e, no pior dos casos, um buraco camuflado.

Estes factos são factos.

Quando não tens conhecimento disto, prepara-te para teres montes de problemas, prejuízos e dev-t.

Custa dinheiro não gastar dinheiro em treinar as pessoas antecipadamente para o posto. Também custa dinheiro não treinar uma pessoa *no* posto para a familiarizar com ele.

Treino é naturalmente uma palavra relativa. Os materiais ensinados devem ser práticos e úteis e devem aplicar-se aos serviços a ser executados.

Perante isto, verificar-se-á que um Oficial de Pessoal que não aconselhe as pessoas nem lhes providencie treino completo antecipado para os seus postos, sairá muito caro.

Um que insista em treino completo antecipado para os postos, verificar-se-á ser um elemento valioso.

Esta informação *não* é teórica. É verdade verdadeira.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 13 DE SETEMBRO DE 1970
PUBLICAÇÃO I

REMIMEOGRAFAR

N.º 7 DA SÉRIE DE PESSOAL

HATS – DADOS VITAIS

Posso provar de forma conclusiva e completa que a causa de qualquer estatística baixa pode encontrar-se de imediato em dois pontos:

1. Falha em *contratar* ou recrutar.
2. Falha em *treinar* as pessoas nos seus hats.

No que respeita ao treino, a origem da falha de qualquer executivo pode encontrar-se em três pontos:

A. Não fazer uma guia de estudo para os postos dos subordinados que estão a seu cargo.

B. Não fazer uma pasta para a guia de estudo e um hat para cada subordinado.

C. Não treinar completamente os seus subordinados nos seus hats segundo os pontos A e B.

Para fazer tudo isto um executivo tem de estar, ele próprio, treinado.

HAT (CHAPÉU: HAT em inglês) – significa os deveres de um posto. Isto vem do facto de certos trabalhos serem muitas vezes distinguidos por um tipo de chapéu como o do bombeiro, polícia, condutores, etc. Daí o termo HAT.

Um "hat" é, na verdade, uma pasta que contém os escritos de incumbentes passados num posto, mais uma guia de estudo com todos os dados relativos ao posto, mais uma pasta de materiais que cobrem o posto.

Também se tem um "hat de staff", ou seja, uma pasta contendo todos os seus deveres como membro de staff, da própria org e suas linhas e propósitos.

Há também uma pasta do hat para as directivas gerais ou técnicas emitidas para todo o pessoal independentemente do posto.

Por isso há:

Hat do Posto

Hat de Staff

Hat de Tech

para cada membro de staff.

Antes de o Dept.º de Pessoal transferir e começar com uma parada de cadeiras musicais, o melhor é inspeccionar e ver se:

a. O posto tem todos estes hats e os conhece,

b. O superior do posto os forneceu de uma forma activa e fez checkouts neles, ou fez com que o subordinado recebesse checkout neles.

Se o ponto a) e o ponto b) não se verificarem, posso assegurar que o Dept.º de Pessoal vai fazer substituições e cadeiras musicais para sempre.

Pode muito bem acontecer que o problema seja o executivo, não o incumbente.

O superior que não se assegura de que os subordinados têm em seu poder os hats completos e não se assegura de que recebam checkouts completos neles, é um risco.

A CAUSA DOS PROBLEMAS DE QUALQUER ORG ENCONTRA-SE NESTES DOIS PONTOS.

Deve-se, pois, ter muita, muita certeza de que os superiores assumem a responsabilidade pelos hats, guias de estudo, pastas e know-how dos subordinados.

Um executivo de sucesso é aquele que compreende:

1. Organização,

2. O seu próprio hat, tem uma guia de estudo e uma pasta de curso para ele e conhece-as,

3. Que está num grande perigo se não obriga os seus subordinados a receber checkouts no hat, guia de estudo e pasta de curso.

QUEM QUER QUE TENHA SUBORDINADOS A SEU CARGO É, COMO DEVER VITAL ADICIONAL, UM OFICIAL DE TREINO PARA ESSES SUBORDINADOS.

Por isso, Dept.º de Pessoal, se queres conhecer os teus executivos, encontra um que:

I. Foi treinado,

II. Ele próprio produz bem,

III. Que faz cumprir hats, guias de estudo e pastas de curso nos seus subordinados e,

IV. Treina os seus subordinados de acordo com o ponto III.

Aí tens um excelente executivo, se não mesmo um director executivo.

É uma verdade cruel, vital e total que normalmente a razão de áreas ineficazes numa org ou empresa se encontra em:

1. Falta de contratação ou recrutamento,

2. Falta de executivos treinados,

3. Falta de executivos que compilem hats para os subordinados e os treinem.

Uma organização é uma tecnologia de terceira dinâmica.

Quando os hats não são conhecidos ou usados, é uma massa de gente.

Uma divisão que estoira ou desaparece está normalmente:

1. Com falta de gente,
2. Desorganizada,
3. Não treinada.

Sempre que um superior na linha de comando falha em assegurar-se de que os seus subordinados tenham hats e treino completo, tens um colapso total.

O Dept.º de Pessoal vê isto em termos de contratação, despedimentos e transferências.

Olha para qualquer área que não pode manter a sua gente e descobres que não tem pessoal suficiente ou que tem pessoas não treinadas. E de certeza encontrarás um executivo QUE NÃO TREINARÁ a sua gente nem se assegurará de que eles têm os hats do posto e recebem checkouts neles.

As soluções são bastante óbvias.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 16 DE SETEMBRO DE 1970
PUBLICAÇÃO I

REMIMEOGRAFAR
HATS DE PESSOAL
HATS DE ÉTICA

N.º 8 DA SÉRIE DE PESSOAL

ÉTICA E PESSOAL

(aplica-se a Oficiais de Ética)

O Dept.º de Pessoal pode ser muito importunado devido a falhas na utilização.

As exigências *de* pessoal são normalmente seguidas de uma inspecção da área (dept.º, div. ou actividade) que está a exigir o pessoal.

Uma exigência de pessoal recebido pelo Dept.º de Pessoal é devidamente encaminhado para o Oficial de Ética com o seguinte pedido:

"Dept.º (ou actividade) _____ que está a pedir pessoal.

"Por favor, verifique estes pontos.

"A. O pessoal lá existente está ocupado? _____

"B. Houve blows recentes dessa área? _____

"C. O seu MEST e linhas de comunicação estão em boas condições? _____

"D. Nessa área há HATS E GUIAS DE ESTUDO COMPLETAS PARA O POSTO E ÁREA para cada pessoa?_____

"E. O oficial superior dessa área tem e apoia um programa para treinar o seu pessoal e familiarizá-lo? _____

"F. O pessoal em posto tem estado doente (PTS)? _____

"G. Há, por verificação ao E-Metro, um SP na área? _____

"H. Há tempo programado para estudo e audição?_____

"É favor notar que segundo a HCO PL de 16 de Setembro de 70 I, ÉTICA E PESSOAL, se os pontos D e E acima estão fora e não houver uma acção vigorosa em

curso para pôr dentro estes dois pontos, deveria ser convocado um Comité de Evidência.

"Por favor dê-me um relatório sobre esta área de modo a eu poder despachar o pessoal necessário ou fazer com que o pessoal existente seja utilizado.

"Encarregado do Pessoal"

UTILIZAÇÃO

Uma área que não compila hats, guias de estudo e pastas de curso para o seus membros de staff, e não os familiariza vigorosamente e não consegue ter o pessoal em propósito e formado, causará problemas sem fim aos Oficiais de Recrutamento de Pessoal e aos Oficiais de Controle de Pessoal.

Uma área pode entrar neste ciclo vicioso:

Recruta
Não treina
Não familiariza
Não utiliza
Aplica ética pesada
Perde pessoal
Exige pessoal
Não treina
Não familiariza
Não utiliza
Aplica ética mais pesada
Perde pessoal

Isto simplesmente continuará e continuará e continuará.

O membro de staff que tem falhas NÃO é o alvo apropriado para Ética. O alvo correcto para Ética é o oficial da divisão ou o chefe de departamento que não dá os hats, guias de estudo e pastas de curso, nem treina nestes e familiariza em posto todo o pessoal que tem.

Nalgumas áreas esta falha não é preguiça ou "falta de tempo", mas uma RECUSA DE TREINAR completa e totalmente.

Como a área que é efeito disto está baixa de tom, tem má imagem e está sobrecarregada, o trabalho de recrutamento torna-se quase impossível.

PROPÓSITO E CRIME

Uma descoberta importante no conhecimento da civilização é que um thetan considera, evidentemente, qualquer estado de ser (beingness) melhor do que nenhuma beingness.

Isto explicaria a razão por que as pessoas se agarram a existências até penosas e porque é que mesmo um prisioneiro ou um escravo não deixa simplesmente o corpo.

Beingness é valioso.

Um posto ou um trabalho é enormemente valioso. Mesmo o mais ínfimo dos postos tem um valor de posição social.

A única qualidade que é crucial em relação a um trabalho é: pode o mesmo ser desempenhado de todo? Um trabalho pode-se tornar insustentável por sobrecarga e importunação. Mas "um blow" ou deserção é apenas ocasionado pela esperança de um outro trabalho melhor, algures, durante esta vida. A carga de trabalho pode ser pesada. Mas quando se torna impossível tens um blow.

Uma divisão com sobrecarga de trabalho ficará vazia.

O caminho mais comum para sobrecarregar de trabalho uma área é falhar em treinar no hat, dar guias de estudo e pastas de curso ao pessoal e não o treinar. Então eles trabalham mal como equipa, com montes de fricção, porque os trabalhos não se interligam uns com os outros. Daí resulta dev-t. Uma aparência de trabalho duro termina numa produção pobre ou pequena.

Então o pessoal começa a ter falhas que absorvem o tempo de outro pessoal.

Não apenas este, mas UM PESSOAL SEM PROPÓSITO PODE COMETER CRIMES.

O segredo de uma sociedade turbulenta está contido nestes factos.

Um estado de assistência social paga às pessoas para não trabalharem. Paga para ter pessoas sem propósitos e sem hats. Por conseguinte, obtém crime. NÃO há maneira mais garantida de gerar uma sociedade insurrecta do que negar o propósito e postos aos seus membros.

Propositadamente ou não, o estatismo de assistência social está dirigido à privação de direitos dos cidadãos. De Roma em diante, cada estado de assistência social acabou finalmente em revoltas e guerra civil. E todo o estado que negou empregos ou posição social explodiu em revolta. As revoluções francesa e russa estavam inteiramente dedicadas à destruição do monopólio da posição social.

Não importa como o vejas ou não importa como foi feito, A FALHA EM FORNECER EMPREGOS, PROPÓSITO E TREINO NOS EMPREGOS GERA REVOLTA.

A infelicidade e miséria social não se resolvem negando, por qualquer forma, empregos reais e úteis.

O sentido de pertencer e o propósito de viver podem ser sufocados de muitas maneiras.

Sempre que isso é feito, é-o por algum mecanismo (tal como subsídios, assistência financeira ou simples desemprego) que impede a participação.

A participação só é conseguida pelo valor, a factualidade e a compreensão da actividade, um propósito explicado e um conjunto de deveres em que se é bem treinado.

O crime nasce só e apenas pela falta de pertencer e compreender aquilo a que se pertence. O bando juvenil ou de criminosos é um substituto para a sociedade. É uma matilha ilegal lançada à garganta daquele que é forçado a não pertencer.

Impedir a participação juvenil, permitir uma pseudo educação, valores irreais e falta de compreensão, viram a juventude contra o estado.

Tanto os políticos como os financeiros têm sido deficientes em imaginação na oferta de trabalho, verdadeiro treino, verdadeiros objectivos. É mais fácil lançar esmolas para a multidão faminta. Ou aprisioná-la de vez.

Os lucros de tal acção são revolta e declínio social.

Há trabalho e é necessário pensamento para prover:

A. Uma causa que valha a pena

B. Produção valiosa

C. Trabalho e posição social

D. Verdadeira educação para o posto que se desempenha

E. Perpetuação de uma actividade valiosa.

Qualquer homem de negócios tenta fazer isto por várias razões. Normalmente é sobrecarregado pelo estado com impostos.

Na Rússia, onde apenas há um estado cínico, a violência policial é a única coisa que segura essa estrutura infame.

Há portanto uma coordenação directa entre: a) desordem social e b) falta de trabalho, ausência de hats e ausência de treino.

ÉTICA E HATS

Onde quer que a Ética tenha de ser dura temos

1. Falta de hats verdadeiros
2. Falta de guias de estudo ou pastas de curso
3. Falta de familiarização detalhada.

Apesar de haver uma causa valiosa, o Deptº. de Pessoal pode tornar-se um posto quase impossível devido a negligência de familiarização.

Quando uma pessoa é incapaz de usar um hat, o *processamento* pode rastrear *o ciclo de obter posição social e perdê-la* até a pessoa poder ter um hat.

A colocação de pessoal é bastante menos importante do que a familiarização com os hats, guias de estudo e pastas de curso.

A qualquer boa produção, em devido tempo, segue-se a promoção.

É assim que Ética e o Deptº. de Pessoal trabalham juntos ou entram em conflito.

Se Ética não escolher como alvo quem não deu treino, em vez de quem não foi treinado ou processado e tem falhas e comete crimes, tanto Ética como o Dept.º de Pessoal acabam num grande sarilho.

Para apoiar o que digo, Ética pode ligar qualquer problema numa área ao momento, lá para trás, em que houve incapacidade de recrutar e treinar em posto de forma real e plena.

E o Deptº. de Pessoal pode rastrear qualquer problema numa área a fracassos no recrutamento e treino pleno e realístico nos postos.

Tens aqui numa organização o que tem estado a destruir todas as civilizações humanas – negar trabalho e posição social; incapacidade para familiarizar e treinar. Para remediar estas lacunas o Homem teve apenas a força e os Cossacos, quando aquilo de que realmente necessitava era imaginação, trabalho e treino.

Uma apreciação completa disto resolve muitos dos enigmas no que respeita à planificação social e às sociedades.

Na nossa própria esfera devemos usar bem esta compreensão e afastar das nossas organizações a aberração social e mantê-las fora delas pelo recrutamento, hats, guias de estudo, pastas de curso e treino completo para cada posto e uma completa remoção de todos os bloqueios e barreiras que impedem isso.

Um homem deseja pertencer. Não pode pertencer se não compreende o propósito daquilo a que pertence e *todos* os deveres e acções do seu posto.

Assim, por meio de recrutamento, treino e processamento faz de maneira a que ele *possa* pertencer e ser valioso.

E tendo organizações de estatísticas altas faz de maneira a que o público possa entrar e receber serviço, e também pertencer tornando-se membro delas.

Se puderes compreender plenamente isto, podemos triunfar, pois é um know-how que poucos homens têm.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 22 DE SETEMBRO DE 1970

REMIMEOGRAFAR
HATS DE EXECUTIVO
HATS DE PESSOAL
HATS DE ÉTICA

UMA PL URGENTE, IMPORTANTE
E DE CHECKOUT DE NÍVEL ESTRELA

N.º 9 DA SÉRIE DE PESSOAL
N.º 4 DA SÉRIE DE ORGANIZAÇÃO

HATS

HAT: Um termo usado para descrever os escritos do posto, guias de estudo e pastas que delineiam os propósitos, know-how e deveres de um posto. Existe em folders e pastas e é dado como treino à pessoa no posto.

TECNOLOGIA DOS HATS

Os "Hats" desenvolveram-se em 1950 para uso nas organizações de Dianética como uma tecnologia especial. O termo e ideia de "um hat" vem dos condutores de locomotivas ou maquinistas, etc. cada um dos quais usa um tipo de chapéu diferente e distinto. Um "hat" designa por isso um estatuto e deveres particulares numa organização.

Um "hat" é uma especialização. Maneja ou controla certas partículas em diversas acções e recebe-as, modifica-as e encaminha-as.

Um "hat" designa que terminal na organização é representado, o que o terminal maneja e que fluxos ele dirige.

Cada hat tem um produto.

O produto pode ser representado por uma estatística.

Quaisquer funções ou posição do mundo *poderiam* ter o seu hat próprio. A razão por que as coisas não correm bem numa vida, numa organização, grupo, nação ou no mundo é a ausência de hats.

A razão pela qual uma organização funciona bem, quando o faz, são os hats.

Qualquer protesto de alguém contra coisas que não correm bem pode ver-se que tem origem em falta de hats.

Qualquer queda brusca e prolongada que uma organização sofre descobre-se que é originada directa e imediatamente pela falta de uso de um ou mais hats.

CONTEÚDO DOS HATS

Um hat deve conter:

A. Um *propósito* do posto.

B. A sua posição relativa no organigrama.

C. Um escrito de todo o posto (feito habitualmente por pessoas que o detiveram antes de serem substituídas, e quando é assim não tem outra autoridade senão a de conselhos).

D. Uma guia de estudo de todas as cartas de política, boletins, conselhos, manuais, livros e exercícios aplicáveis ao posto. (Como numa guia de estudo de curso).

E. Uma pasta completa dos materiais escritos ou palestras gravadas da guia de estudo juntamente com quaisquer manuais de equipamento ou livros.

F. Cópia do organigrama da parte da organização a que o posto pertence.

G. Uma carta de fluxos indicando que partículas são recebidas pelo posto, que mudanças se espera que o posto faça nelas e para onde o posto as encaminha.

H. O produto do posto.

I. A estatística do posto, a estatística da secção, a estatística do departamento e divisão aos quais o posto pertence.

HAT DE STAFF

Também há um hat geral de staff.

Este hat contém:

a. O propósito geral da organização, os seus objectivos, metas e produtos.

b. Os privilégios ou recompensas de um membro de staff, tais como audição, treino em posto, disponibilidade de treino em geral, paga, férias ou licenças, etc.

c. As penalidades em que se incorre por falta de produção, abuso dos privilégios do posto ou mau uso dos contratos do posto.

d. As responsabilidades em relações públicas do membro de staff.

e. As relações interpessoais entre os membros de staff, incluindo cortesia, limpeza, atitude para com superiores e subordinados, regras de educação no escritório, etc.

f. O MEST geral do posto, os seus papéis, comunicados, arquivos, equipamento.

g. O sistema de comunicações e transportes da organização.

ESCALA DE GRADIENTE DOS HATS

Uma "escala de gradiente" significa "uma medida de aumento gradual de alguma coisa". Uma escala sem gradiente seria dizer a alguém para entrar num arranha-céus pela janela do 32º andar.

Desta forma, existe uma escala de organização por gradiente.

A chave disto encontra-se na teoria da confusão e do dado estável dos *Problemas do Trabalho*.

Na prática real uma pessoa tem de fazer cope enquanto organiza.

COPE significa manejar seja que for que apareça. No dicionário significa "resolver com sucesso uma situação difícil". Usamo-lo no sentido de "manejar de qualquer forma independentemente do que surja, manejá-lo com sucesso de uma maneira ou de outra".

SE TE *MANTÉNS* EM COPE, A NECESSIDADE DE FAZER COPE AUMENTA.

Tens aqui a chave para os "executivos ou membros de staff exaustos". Tens aí a razão por que o presidente dos EUA envelhece cerca de 20 anos durante o seu mandato, como podes verificar comparando fotografias datadas dos presidentes anteriores. Ele está totalmente a fazer cope. O seu governo tem um organigrama que parece um jogo de Mikado. Ele não tem hat. O seu staff não tem hats. Os departamentos do governo não têm hats. As tecnologias da economia, da lei, dos negócios, política, beneficência, guerra e diplomacia foram negligenciadas ou perdidas (elas *de facto* existem, numa certa medida).

O indivíduo está em cope total. E o posto que ele ocupa está em cope desde que foi criado como uma ideia tardia pelo Congresso Constitucional que lhe deu início no século XVIII. Mesmo os textos dos livros cívicos dos EUA não se encontram em prática.

Por conseguinte, as "situações difíceis" estão na ordem do dia e são manejadas por acções e nomeações especiais.

As pessoas que *deveriam* manejá-las não têm verdadeiros hats.

Isto está a fazer o país pagar com língua de palmo no momento em que escrevo a presente, e de tal maneira que o cidadão não pode beneficiar de uma sociedade ou ordem social estáveis. O país mais parece uma guerra de sublevação.

Por outras palavras, os desvios dos hats têm conduzido a um cope total que está a piorar constantemente.

Qualquer organização instalada por um partido político é derrubada pela seguinte pessoa incumbente, e quem poderia organizar totalmente um país em quatro anos? (O mandato de um presidente).

Contudo, ele mantém-se coeso de uma forma ou de outra e de uma forma ou de outra vai fazendo face a um crescendo de exigências e pressões.

Expliquei isto com um exemplo amplo para que possa ser observado numa unidade mais pequena.

Para a manejar teríamos primeiro de ter vontade de a corrigir e em seguida reunir a tech de admin para a endireitar. Depois teríamos de começar segundo uma escala de gradiente no organigrama e hats.

Um hat de uma espécie de cope seria atirar ordens apressadas a outras pessoas do staff que tivessem algum título de qualquer espécie.

Ao mesmo tempo haveria um organigrama com os postos colocados que teria pouco a ver com os deveres realmente executados e seria usado por um staff que não sabe o que é.

Uma pessoa começa a sair de cope (tal como indicado noutras séries) montando um organigrama que dê os títulos dos postos e deveres e coloque as pessoas neles para manejar os tipos de partículas (pessoas, envio de correio) da organização.

A acção seguinte seria reunir os escritos breves dos postos e dos seus deveres e dar checkouts neles às pessoas.

Na realidade, se apenas chegasses a meio do último parágrafo numa organização, os executivos manter-se-iam em cope. Faltaria tanto know-how ao staff da organização que cada coisa dura de roer iria imediatamente para o executivo para manejo especial, e isso é *cope*.

Ter hats dentro só até este ponto não é suficiente e continua a ser necessário um génio para dirigir o local.

O gradiente seguinte na escala é fazer que o hat contenha:

I. O escrito do posto propriamente dito.

II. A teoria e a prática necessárias para o executar.

Isto é feito pela preparação de guias de estudo de dados e uma pasta correspondente para os postos chave.

Evidentemente, o organigrama tem agora de se tornar mais real e o staff tem de receber checkouts acerca do mesmo.

Em seguida, os hats como guias de estudo e pastas são alargados ao resto do staff.

Os mecanismos do treino têm de existir por esta altura.

Os superiores têm de ser responsabilizados por que cada subordinado abaixo deles tenha um hat constituído por escrito, guia de estudo e pasta.

Entretanto continua-se a fazer cope.

Gradualmente, gradualmente, o staff começa a conhecer os seus hats (por meio de checkouts).

O novo staff que entra é melhor familiarizado com o seu posto.

O cope começa a diminuir e a organização tende a acalmar-se.

Aqui e ali, manejos competentes começam a aparecer de forma a dar nas vistas.

Encontramos agora uma nova situação. Com toda a gente a compilar guias de estudo e pastas para os staffs, encontramo-nos com guias de estudo que não são standard. Um mensageiro tem de fazer a guia de estudo completa da divisão do HCO, que tem páginas e páginas de comprimento. O Secretário do HCO tem uma guia de estudo com 10 itens apenas.

Por conseguinte, uma autoridade central tem de tornar standard as guias de estudo de posto, examiná-las e incluir pequenos dados esquecidos nas mesmas.

Porém, isso é feito muito mais tarde. A organização já há muito que se tornou calma e próspera.

Esta é pois a escala de gradiente de pôr os hats dentro.

PERITOS

Aqui e ali encontras uma área de perícia especial numa organização, onde a perícia é tão perita em si mesma que obscurece o facto de que a pessoa não tem também o hat completo do seu posto.

Um advogado seria um caso a propósito. Leva tanto tempo a aprender Direito numa escola de Direito que um executivo da organização pode esquecer-se do facto de que lhe falta o hat do *posto*. As políticas da organização em assuntos legais e o hat de staff continuam a ser desconhecidos nesse posto de assuntos legais E ENCRAVAM-NO TOTALMENTE. Isto veio a lume quando toda uma série de casos estavam a ser negligenciados porque o membro de staff dos assuntos legais, um excelente advogado, não sabia como fazer uma ordem de compra nem que devia ou podia fazê-la. Uma investigação revelou que não tinha hat do posto *nem* de staff. Apenas um diploma de advogado.

As organizações fazem isto continuamente com os auditores. São peritos na técnica de *audição*. Por isso são-lhes atribuídos postos no HGC SEM HAT. Ocorrem atrasos, há erros. A tech falha. Tudo porque se esquece que eles fazem PARTE DE UMA ORGANIZAÇÃO e precisam de ter hats de posto e de staff e de serem treinados neles.

Pior ainda, um auditor altamente treinado é com frequência colocado num posto de admin sem hat nem treino para ele.

Não pegarias num staff treinado em admin e, sem mais preparação, dir-lhe-ias para auditar. Então porquê tomar um auditor e dizer-lhe que maneje uma divisão de admin?

Sem o escrito do posto, guia de estudo e pasta DESSE POSTO e sem treino nele, a pessoa não se qualifica mesmo para ele, não importa em que *outras* áreas seja perito.

É óptimo ter um perito que foi treinado especialmente numa profissão. Porém, advogado, engenheiro ou especialista em relações públicas, tem que ter o seu hat de posto na *organização* e ser treinado nele, senão cometerá erros! E no entanto

ninguém imagina porque é que aquela área está a falhar, porque "ele é um auditor de Classe VI, não é?"

UTILIZAÇÃO

O departamento de Pessoal pode recrutar como louco, satisfazer cada exigência frenética de pessoal e contudo DESPERDIÇÁ-LOS TODOS por falta de hats completos e treino completo nesses hats.

Uma investigação de blows (deserções) das organizações mostrou que a falta de familiarização no hat estava na base do problema.

As pessoas começam um emprego. Há imediatamente um grande mistério ou uma pretensão de que sabem tudo – uma coisa ou outra.

Qualquer deles, se continuado, transforma-os num risco para a organização.

As pessoas que não sabem o que estão a fazer e as pessoas que não sabem mas julgam que sabem, são ambas PESSOAL QUE NÃO ESTÁ A SER UTILIZADO.

A paga e a prosperidade do resto do staff decairão a não ser que isto seja remediado.

Toda a organização pode ceder e até desaparecer nestas condições.

Portanto, o Departamento de Pessoal é quem tem mais a ganhar com que os hats sejam completos e o staff esteja treinado neles. Porque os membros de staff do Departamento de Pessoal não podem lidar com "não há paga, portanto não se pode contratar ninguém" e "não há ninguém, por isso não se pode produzir".

A solução são os H-A-T-S.

E um hat é um escrito, uma guia de estudo e uma pasta.

E um membro de staff treinado neles.

ÉTICA

Quando uma pessoa não tem hat faltam-lhe propósito e valor.

Quando não tem propósito e valor, a pessoa não só erra mas cometerá crimes.

Aparentemente, é mais fácil punir com ética do que preparar um programa, dar a alguém um hat completo e treiná-lo nele.

A acção policial não é substituto para ter propósito e valor.

Isto é tão fundamental que uma pessoa até pode rastear a origem de agitações numa nação até à falta de propósito e valor. Um vasto programa de assistência social garante o crime e a revolta porque dá esmolas e não hats.

Até um cientologista de campo deveria ter um hat.

Se fizéssemos só isto no mundo inteiro seríamos senhores do planeta, visto que numa população em expansão o propósito e o valor individuais são os artigos mais vitais e desejados.

Se não há nenhuns hats reais, em breve não haverá dinheiro de qualquer espécie, nem pão!

RESUMO

QUALQUER HAT É MELHOR QUE NENHUM HAT de acordo com a forma pela qual o thetan parece pensar.

Mas seja como for, a origem da queda de qualquer organização pode ser rasteada directa e instantaneamente até não haver recrutamento ou organigrama, não haver hats ou estes serem irreais, ou não haver treino nos hats.

A descida de qualquer organização pode ser atribuída directamente à falta de hats ou à falta de treino nos hats.

A sobrecarga de qualquer posto pode ser atribuída directamente à falta de um organigrama, falta de hats e de treino nos hats.

O caminho de saída é organizar o organigrama e os hats enquanto se faz cope.

Se não o fizeres, o cope transforma-se em esmagamento. Se o fizeres, a tua carga ir-se-á tornando mais leve e a tua prosperidade aumentará.

Custou-me treze meses de trabalho árduo e vinte anos de experiência de organização para aprender que, dado que há um produto, a falta de HATS era *o* PORQUÊ dos desvios do cenário ideal, e que trabalhar com o propósito de prover HATS totalmente completos era o caminho para regressar ao cenário ideal.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 6 DE OUTUBRO DE 1970
PUBLICAÇÃO II

REMIMEOGRAFAR

N.º 10 DA SÉRIE DE PESSOAL

"MOONLIGHTING"

Dos membros de staff de uma org que também tenham outros empregos fora da org diz-se que fazem "MOONLIGHTING".

O staff da org de Dia com um trabalho nocturno ou de fim de semana, ou o staff da Fundação com um trabalho diurno têm sido, no passado, injustamente acusados de prejudicarem a org.

Uma org só é prejudicada quando fecha as suas portas e deixa de se promover e entregar bom serviço.

Se todo o staff de uma Org de Dia decidisse fechar a org todo o dia e abri-la apenas de noite, o "moonlighting" teria destruído a org de Dia. Isto deveria ser visto com muito maus olhos.

Se o pessoal de uma Fundação fechasse a Fundação para procurar emprego à noite, seria um acto altamente prejudicial e não-sobrevivente.

Numa org que esteja a começar ou cujo organigrama tenha sido negligenciado e não tenha sido treinada, a ponto de sofrer uma tal queda brusca e prolongada em que o pessoal não pudesse viver com a sua paga da org, o pessoal da org seria negligente se não fizesse "moonlighting" enquanto reconstruía a org. Estabelecida gradualmente, com o seu organigrama posto em vigor, e staff treinado no hat, a org poderia pagar adequadamente ao seu pessoal.

Proibir a prática de "moonlighting" seria forçar o pessoal a fazer blow em auto-defesa.

INFLAÇÃO

À medida que o dinheiro sofre inflação (compra menos) e o custo de funcionamento sobe e os donativos se mantêm estacionários, uma org pode cair numa situação em que se torna ineficaz e dá remunerações baixas.

"Moonlighting às custas do governo" seria bastante aceitável. Com os governos ansiosos por espalhar assistência social, em certas áreas de depressão económica seria bastante acertado apanhar uns subsídios de desemprego ou receber auxílio e trabalhar na org como voluntário da igreja.

Quanto mais sobe o desemprego, menos o dinheiro compra e mais problemas financeiros há.

Os membros do pessoal de organizações sob condições tão duras podem mesmo viver como os mosteiros a troco de alimento, abrigo e dinheiro de bolso e manter a org a funcionar.

SUBSÍDIO

No momento em que escrevo isto, os únicos subsídios disponíveis por parte dos governos são para quem mata gente. O dinheiro que o governo deveria despender para apoiar as nossas organizações vai para grupos de interesses especiais, como a Psiquiatria, que metem o dinheiro ao bolso e não entregam nada em troca.

Com o correr dos anos talvez mude.

Até esse momento chegar, temos de manter as nossas cabeças acima do nível das águas financeiras.

Isto também se aplica a um membro de staff de uma org. Não há razão para perder o seu lugar na org porque, para viver, tem de fazer moonlighting.

Uma org bem dirigida, com recrutamento suficiente, com um bom organigrama, bem treinada no hat, bem treinada, entregando treino e audição de alta qualidade, produz receitas bastante adequadas e paga bem. Mas por vezes leva tempo a construir tudo isto a partir de uma queda brusca e prolongada, mal gerida, até se voltar de novo a um cenário ideal.

Não há política contra o moonlighting quando isso não prejudica a org.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 9 DE OUTUBRO DE 1970

REMIMEOGRAFAR
HATS DE PESSOAL
GUIAS DE ESTUDO DE PR

N.º 11 DA SÉRIE DE PESSOAL
N.º 4 DA SÉRIE DE PR

A PERSONALIDADE DE PR

O pessoal de Relações Publicas tem de ser excelente em:

A. Confrontar

B. Organizar

C. Trabalhar.

CONFRONTAR

No tema confrontar, uma pessoa de PR tímida ou reservada não está em condições de manejar pessoas ou situações supressivas. Uma pessoa de PR deve ser capaz de enfrentar e manejar com facilidade e compostura as situações mais descontroladas. Quando o não faz, a sua capacidade de confrontar desaparece e qualquer sentido de apresentação ou organização desvanece-se como fumo. Uma pessoa PTS (fonte potencial de problemas), ou que em termos de caso faça montanha russa, ou aquela que tende a bater em retirada, não tem nada que estar envolvida em PR. As ligações que a tornam PTS e o seu caso teriam de se manejar plenamente, antes de essa pessoa poder sair-se bem nas linhas de PR.

ORGANIZAR

Ao organizar, um PR tem de ser capaz não só de organizar bem as coisas, mas também de as organizar impecavelmente num abrir e fechar de olhos.

Todas as acções que uma pessoa de PR executa têm a ver com grupos, e têm portanto de ser organizadas até ao mais pequeno pormenor, de outra forma resultarão apenas em situações desordeiras e apresentações muito más.

Uma pessoa de PR que pode confrontar, que pode “reagir sem hesitação” e compreender e manejar as situações com rapidez, e que pode organizar as coisas num abrir e fechar de olhos será bem sucedida em PR.

TRABALHAR

O último ingrediente essencial de uma pessoa de PR é a sua aptidão para TRABALHAR.

Ao nomear-se gente para treino em PR, o seu *historial de trabalho* é muitíssimo importante.

A capacidade para endereçar cartas, empurrar arquivos de um lado para o outro, arrastar mobiliário para o lugar devido, manejar pilhas gigantescas de material administrativo enquanto o Diabo esfrega um olho, são tudo requisitos da área de PR.

Ser capaz de sair disparado até Coimbra antes do almoço para montar um concurso de bebés, montar um cenário para uma conferência de imprensa sobre peixes-gato antes das duas, e vestir-se para visitar o governador às seis horas é TRABALHO. Requer suor, motivação e energia.

Uma pessoa de PR deveria ser capaz de produzir um jornal especializado em horas, quando um "editor" poderia levar semanas.

Deve-se determinar a aptidão para trabalhar de um candidato potencial a PR, antes de se perder tempo a treiná-lo, porque uma pessoa de PR que não é capaz de trabalhar, falha sempre.

REQUISITOS ILUSÓRIOS

As pessoas *pensam* que uma pessoa de PR deve ter charme, ser brilhante, capaz de inspirar, etc., etc.

Estas qualidades são óptimas se existem. Mas na realidade são qualidades secundárias numa pessoa de PR.

A falta das qualidades a), b) e c) é a razão por que se vê pessoas de PR a começar a beber, a adoecer, a fracassar.

Se pessoa de PR *também* tem charme, é brilhante, é capaz de inspirar, ela é do melhor que há. Provavelmente só nasce alguém com todas estas qualidades uma vez em cada mão-cheia de gerações.

O Departamento de Pessoal ao nomear e treinar pessoas de PR deve procurar pelo desejo de trabalhar em PR e as qualidades a), b) e c).

Quem quer que se envolva em PR para escapar a trabalho duro fracassará, porque isto É trabalho duro.

Um verdadeiro campeão de PR deseja sê-lo, tem as capacidades a), b) e c), e está arduamente e bem treinado neste campo. Então, tens alguém que verdadeiramente faz subir as estatísticas, um verdadeiro campeão, um verdadeiro criador de impérios.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 20 DE NOVEMBRO DE 1970

(Também publicada como HCOB com a mesma data e título)

REMIMEOGRAFAR

N.º 12 DA SÉRIE DE PESSOAL
N.º 15 DA SÉRIE DE ORGANIZAÇÃO
N.º 18 DA SÉRIE DE CLARIFICAÇÃO DE PALAVRAS

MAL-ENTENDIDOS DE ORGANIZAÇÃO

Segundo a tecnologia de estudo de Cientologia, a compreensão cessa no momento em que se passa à frente de palavras ou conceitos mal entendidos.

Se uma pessoa ao ler um texto se depara com as palavras "Felis domesticus" e não sabe que significam simplesmente GATO DOMÉSTICO, as palavras que aparecem a seguir podem parecer-lhe "sem sentido", "sem interesse" e a pessoa pode até ficar ligeiramente inconsciente, desligando-se a sua consciência.

Exemplo: "Dá corda ao relógio e faz sair o 'Felis domesticus', e em seguida chama o Aldegundes e diz-lhe que te acorde às 10:00 da manhã", lido como uma ordem por uma pessoa que não se preocupou em descobrir que "Felis domesticus" significa "gato doméstico" ou "a raça de gato que foi domesticada", fará com que ela não registe que é suposto chamar o Aldegundes, se sinta entorpecida ou aborrecida e provavelmente não se lembrará que tem que acordar às 10:00 da manhã.

Por outras palavras, quando a pessoa se depara com uma palavra mal entendida, deixa de compreender e não entende totalmente ou não toma consciência do que se segue.

Tudo isto se aplica a uma frase, um livro, um posto ou toda uma organização.

Ao longo da linha do tempo, um mal-entendido devastador bloqueia a capacidade futura para estudar ou aplicar dados. Também bloqueia a futura compreensão de uma organização, do seu organigrama, do posto ou deveres individuais, e tais mal-entendidos podem efectivamente bloquear o conhecimento ou acção num posto.

TUDO ISTO É A CAUSA MAIS COMUM DE HAVER UM PRODUTO INACEITÁVEL NUM POSTO, OU DE NÃO HAVER PRODUTO DE TODO.

As dificuldades de uma organização em funcionar ou produzir têm origem neste facto.

A aberração pessoal é a causa de produtos que são de facto actos hostis.

A tecnologia de Cientologia maneja hoje facilmente a parte do problema que é aberração pessoal, SE FOR USADA E APLICADA CORRECTAMENTE. Deixar uma organização sem audição ou sem ser capaz de descobrir como fazer funcionar uma organização viável para que ela possa permitir-se auditar os membros do seu staff, é abrir as portas a produtos de posto ou da organização que são actos hostis.

Empregar pessoas da escola do campo de extermínio de Leipzig, Alemanha (psicólogos, psiquiatras) para manejar a aberração pessoal, é como deitar tinta na água para a limpar. Os governos estupidamente fazem isto e interrogam-se sobre a razão por que o seu produto final, como organização, são tumultos, guerra e um planeta poluído. A questão não está em quão más são a Psicologia e a Psiquiatria, mas em que temos mesmo que *manejar* a aberração pessoal numa organização e essas escolas eram demasiado viciosas e incompetentes para o fazer.

Aqueles que estão pessoalmente muito aberrados não estão prestes a produzir alguma coisa que não seja um acto hostil. São difíceis de detectar porque tomam cuidado em não ser detectados. As coisas "como que correm mal" em torno deles, resultando num produto que é de facto um acto hostil. Porém, estes constituem apenas dez a vinte por cento da população.

Os restantes oitenta ou noventa por cento quando não estão a funcionar ou estão a fazer um trabalho mal feito, estão assim porque não compreendem o que se passa. Com efeito, passaram à frente de um mal-entendido, tal como o que é que se supõe que a organização faça ou a tech de admin que usam nos seus postos, ou onde estão ou qual é o seu produto.

As organizações da Terra como governos ou grandes monopólios, ganham uma reputação muito má por causa destes factores:

1. A aberração pessoal de uns poucos, não é detectada nem manejada.
2. A tecnologia e os meios educacionais básicos são inadequados ou irreais.
3. A tecnologia de organização é inadequada ou desconhecida.
4. Há ausência de compreensão por parte do indivíduo em relação às actividades de que faz parte.
5. Não há compreensão das palavras básicas com as quais se trabalha.
6. Os propósitos do posto não estão clarificados.
7. A admin do posto desconhece-se ou não é compreendida.
8. A tecnologia em uso não é totalmente compreendida.
9. Há falta de compreensão dos produtos.

Destas nove coisas uma pessoa obtém problemas organizacionais e a crença de que é necessário um génio para dirigir uma organização com sucesso. Contudo, todo o génio do mundo acabará por falhar se as nove coisas acima não forem manejadas numa certa medida.

Os métodos comuns actualmente em uso no planeta para manejar tais coisas são muito primitivos e levam muito tempo, visto que os próprios itens ou são vagamente compreendidos ou não são conhecidos de todo.

1A. A aberração pessoal é tratada por tortura, drogas ou morte quando é detectada. Contudo, só os casos muito graves, que estão obviamente a gritar, a murmurar ou inconscientes, são isolados, enquanto os perigosos não são detectados nem manejados de todo e tornam-se com facilidade em generais, presidentes ou ditadores, para não falar da arraia miúda. Dez a vinte por cento de qualquer organização está totalmente louco, e a acabar com o lugar com tanta destreza que só o seu produto real os trái.

2A. A educação básica, tal como a do liceu, tornou-se numa área de produção em massa, apinhada de maus livros de estudo e de falta de compreensão e usada sobretudo por elementos hostis para derrubar o estado ou perverter a raça e os seus ideais.

3A. A tecnologia organizacional é tão primitiva que modifica os mapas nacionais e as companhias principais muitas vezes num século, um cenário extremamente instável para um planeta.

4A. Muito poucos indivíduos neste planeta têm algum conceito da estrutura de entidades como o seu país, estado ou companhia. As pessoas que faziam inquéritos públicos nos Estados Unidos, fingindo aconselhar a aceitação de "novas medidas" que já figuram na Constituição, foram ameaçadas por serem revolucionárias. Quase ninguém conhecia o documento básico de organização da nação, e muito menos a estrutura desconexa do mesmo.

5A. As palavras básicas de organização são utilizadas de forma superficial, mas não compreendidas de um modo geral – palavras como "companhia", "gestão", "política". O vocabulário tem que ser aumentado antes que a compreensão e comunicação ocorram e os mal-entendidos desapareçam.

6A. Os propósitos do posto obtêm muitas vezes um acordo superficial, enquanto se faz outra coisa completamente diferente.

7A. As acções administrativas que envolvem os postos são muitas vezes compreendidas apenas de uma forma vaga e raramente são bem seguidas; mas neste assunto de comunicação, comunicados, etc., o planeta não é tão deficiente como em outros assuntos, excepto que estas funções, sendo razoavelmente conhecidas, podem tornar-se a parte central – montes de comunicados, nenhum produto real. Em algumas áreas é uma obsessão, uma cadeia sem fim de papéis, que é encarada como um produto legítimo mesmo quando não conduz a produção alguma.

8A. A tecnologia do planeta é à superfície muito complexa e sofisticada, mas o facto real é que é tão má que os peritos não dão ao planeta e à sua população trinta anos, até que os fumos e gases tenham devorado a camada de ar e deixado um mundo sem oxigénio. (Os transformadores como as árvores e a erva, que transformam o dióxido de carbono em oxigénio, são insuficientes para substituir o oxigénio e ainda por cima estão a ser mortos pelas impurezas do ar que sai das fábricas e das cidades). Se a tecnologia destrói a base

onde é executada – neste caso o planeta – não é uma tecnologia adequada e pode até ser destrutiva.

9A. Toda a ideia de "produto" não está em uso excepto na indústria comercial, onde uma pessoa tem que ter um carro vendível ou uma máquina de lavar que realmente lave.

O CAMINHO DIFÍCIL

É contra este ambiente primitivo que se está a tentar fazer funcionar uma organização.

Se não fossem os melhoramentos feitos em cada um destes pontos, a tarefa poderia não ter esperança.

Alonguei-me um pouco em esboçar as falhas para indicar os pontos em que nos devemos concentrar para: a) formar uma organização e b) mantê-la viável.

Estamos a lidar com o âmago destas nove áreas, ao administrar as organizações.

O entusiasmo é um ingrediente vital. Em breve esmorece quando se dá atenção insuficiente a resolver-se e pôr-se dentro estes nove pontos.

Francamente, se eles não se põem dentro e manejam, a tarefa de viver e dirigir um posto ou uma organização torna-se tão confusa que pouca ou nenhuma produção ocorrerá e os desastres serão frequentes.

AS PALAVRAS

A lista de palavras, de forma alguma completa, que têm que ser completamente clarificadas e compreendidas só para falar de organização como um assunto, e para trabalhar inteligentemente e com alegria numa organização MESMO COMO O SEU EMPREGADO DE ESTATUTO MAIS BAIXO, é:

Uma companhia
Um conselho de administração
Administração superior
Política
Gestão
Programas
Metas
Ordens
Tecnologia
Know-how
Organigrama
Posto
Hat
Cope
Propósitos
Organizar
Deveres

Uma guia de estudo
Uma lista de verificação
Um canal de comunicação
Um canal de comando
Um ponto de transmissão
Um terminal estável
Ter um hat duplo
Um produto
Aberração
VIABILIDADE

Este é um vocabulário chave. Poderia redigir-se um dicionário completo para estas coisas e ninguém, ao estudá-lo, ficaria mais sábio porque ficaria temperado com outras palavras de importância muito menor.

A maneira de tratar esta lista é passar as passas do Algarve ao E-Metro até saber que cada uma delas não pode querer dizer outra coisa além daquilo que de facto significa.

Com uma compreensão completa do que está implicado em cada uma delas, atinge-se uma visão clara e brilhante de todo o assunto de organização, não como uma trapalhice mas como uma actividade nítida e utilizável.

A não ser que se saibam estas palavras por completo de forma a poder usá-las e aplicá-las, não se terá como aparar as confusões que penetram na actividade.

Glibez não serve. Porque por trás destas palavras está toda a estrutura de uma actividade que irá sobreviver, e quando as palavras não são compreendidas o resto pode tornar-se nebuloso.

Nós sabemos *de facto* todas estas coisas necessárias. Temos que comunicá-las e usá-las com sucesso.

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

REMIMEOGRAFAR
HATS DO DEPT.º 14

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.ª Dinâmica (grupo ou organização) é o conflito de CONTRA-POLÍTICA.

Política ilegal, estabelecida a níveis não autorizados, põe obstáculos às acções de um grupo e É responsável pela inactividade, ausência de produção ou falta de espírito de equipa.

A contra-política estabelecida independentemente une o grupo de forma restringida mas impede-o de funcionar.

A irrealidade nos organigramas, hats, etc., é causada em grande medida pelos desacordos e conflitos que são 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 princípio deve-se presumir ou fazer com que exista alguém ou um corpo que estabeleça política autorizada para o grupo. A ausência desta função é um convite a política aleatória, conflitos e desintegração do grupo. Se tal pessoa ou corpo existe, as novas políticas que forem propostas devem ser entregues a essa pessoa ou corpo 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 ser suficientemente sensatas para fazer avançar o propósito do grupo e obter acordo. Política ignorante ou má, mesmo quando autorizada, tende a persuadir os membros do grupo a estabelecerem a sua própria política aleatória.

Quando não existe qualquer política, ocorre política aleatória.

Quando existe política, mas não é dada a conhecer, dá-se o estabelecimento de política aleatória.

A ignorância da política, da sua necessidade ou função, pode ocasionar política aleatória.

Políticas aleatórias ocultas, não expressas, podem entrar em conflito.

A política correcta pode ser transmitida de forma reduzida – a omissão de algumas palavras ou uma expressão qualificativa, que torna a política incorrecta ou nula. "As crianças não podem sair" pode-se formar a partir de "As crianças não podem sair depois da meia-noite".

A política alterada pode conter erros sem limites.

A atribuição de política auto-estabelecida à fonte autorizada pode fazer toda a política cair em desgraça, bem como perverter os propósitos dos dirigentes.

A política pode ser excluída de uma zona de um grupo que deveria ser regida por ela. "A política do fabrico de tubos não se aplica aos *pequenos* fabricantes de tubos".

Podem emitir-se quantidades de tal modo enormes de política desnecessária que não seja possível assimilá-la.

A política pode existir em grandes quantidades, mas não estar subdividida em assuntos relevantes, tal como se faz nas guias de estudo dos hats.

O descrédito da política pode ocorrer numa catástrofe que lhe seja posterior e desacreditar toda a política, encorajando a política auto-estabelecida por cada membro do grupo.

ACLARAR UM GRUPO

Toda a política autorizada deve estar contida ou disponibilizada em livros-matriz e arquivos de políticas completos e adequados. Isto torna possível compilar os hats e as guias de estudo e emitir pastas.

Inquéritos ao grupo sobre "Em que política estás a operar?" podem revelar política aleatória.

Todos os projectos bloqueados (parados) podem ser objecto de inquéritos para se ver se existe política ilegal, limpá-los e pô-los de novo a funcionar.

Podem-se tomar outras acções que se resumem em:

1. Pôr em uso a política existente.
2. Dar políticas da fonte autorizada a áreas sem política de forma directa.
3. Desbloquear (limpar) de política falsa todos os projectos passados.
4. Desaberrar os membros do grupo segundo a PL dos Mal-entendidos de Organização e outros materiais.
5. Educar os membros do grupo relativamente à tecnologia de política.
6. Estabelecer sistemas para detectar, isolar e relatar qualquer situação de fora de política, fazer que esta se corrija, se estabeleça correctamente, se emita e dê a conhecer.

7. Verificar qualquer nova política em relação às estatísticas e incluir fora de política como parte de toda a avaliação de estatísticas.

ESCALA DE ADMIN

Desenvolvi uma escala para se usar, que dá a sequência (e prioridade relativa) dos assuntos respeitantes à organização.

OBJECTIVOS
PROPÓSITOS
POLÍTICA
PLANOS
PROGRAMAS
PROJECTOS
ORDENS
CENÁRIOS IDEAIS
ESTATÍSTICAS
PRODUTOS FINAIS VALIOSOS

Esta escala trabalha-se para cima e para baixo ATÉ QUE (CADA ITEM) ESTEJA EM ACORDO TOTAL 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 todas estas alíneas da escala de acordo, entre si, sobre o assunto de 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 todas estas alíneas, em qualquer actividade, 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 o 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 desafeição.

Segue-se que, quando estas alíneas da escala estão bem alinhadas umas com as outras e com o grupo, haverá elevada Realidade, Comunicação e Afinidade no grupo.

Os costumes do grupo, assim alinhados e seguidos pelos membros, dão-nos um grupo ético e também estabelecem o que então será considerado como overts e ocultações no grupo pelos membros.

Esta escala e os seus elementos, bem como a capacidade de os alinhar, são uma das mais valiosas ferramentas da organização.

DESBLOQUEAMENTO

Quando as ordens não são cumpridas e os projectos não se realizam, deve-se DETECTAR, ISOLAR, RELATAR e manejar ou verificar que seja manejado qualquer dos itens da escala que se descubra ser aleatório ou contra-política.

Se qualquer alínea sob POLÍTICA está em dificuldades – não se move – podemos percorrer as alíneas de baixo para cima e corrigir esses pontos, mas com toda a certeza concentrando-nos na descoberta de política ilegal ou contra-política. Raramente ocorre que uma política antiga, mas legal, necessite de ser ajustada. Muito mais vulgar é a política estar a ser estabelecida por alguém, verbalmente ou por comunicados, ou às escondidas, a qual está a bloquear qualquer alínea ou alíneas sob o nível de 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 por política aleatória ou contra-política, que estejam a ser estabelecidas ilegalmente na nossa própria área ou "lá fora".

Assim, perante qualquer situação incorrecta, há que DETECTAR-ISOLAR-RELATAR e manejar ou fazer que o fora de política seja manejado.

A *detecção* é fácil. As coisas não se movem ou correm mal.

Isolar significa, é claro, que tem de se encontrar QUE POLÍTICA e QUEM a estabeleceu.

Relatar quer dizer ao HCO.

Manejar também é fácil e seria levado a cabo em Qual.

Esta tech de admin dá-nos o primeiro desaberrador da 3.ª Dinâmica que funciona facilmente e depressa.

Porquê?

Bem, olha para a Escala de Admin. *Política* vem logo abaixo de *propósito*.

O Propósito é superior à política.

A pessoa que está ilegalmente a estabelecer política aleatória ou contra-política está fora do propósito do grupo. Tem outros propósitos em maior ou menor grau.

De 1960 a 1962 desenvolvi uma grande quantidade de tecnologia acerca de objectivos e propósitos. Se definirmos um objectivo como uma questão a muito longo prazo na linha do tempo completa e um propósito como um objectivo menor, aplicado a actividades ou assuntos específicos, vemos claramente que se limparmos 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 para audição e a tech para a resolver é vasta (o ACC Africano foi dedicado a este assunto. Há muitíssimos dados sobre ele).

Acontece, no entanto, que cerca de 20% (provavelmente mais) dos membros de qualquer grupo são activamente, embora de forma encoberta, anti-grupo e têm que ser manejados a um nível menos profundo sob o título de "aberração pessoal" segundo a Carta de Política sobre os Mal-entendidos de Organização antes de se poder começar a tocar em propósitos.

Desta forma qualquer membro do grupo, visto que este remédio técnico os ajuda a todos, seria manejado com:

1. Desaberração geral de caso (com o nome de Ls-10 em Flag).

2. Manejo de propósito em relação aos postos.

3. Organigrama, hatting e treino.

Aqueles que mais tarde forem detectados a estabelecer contra-propósitos ou propósitos aleatórios receberão mais manejo 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 que funcionem.

A única forma em que um grupo fica encravado e (a) torna-se difícil viver nele, (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 "ir-se embora" de um grupo decente. Que estranho!

A única razão pela qual ele se mete em problemas é a sua incapacidade para tolerar ou manejar os outros.

Não há caminho de saída para um tal ser a não ser passar através.

Assim, a única coisa a fazer para sobreviver, mesmo só na primeira dinâmica, é saber como manejar e integrar-se na terceira ou quarta dinâmicas e limpá-las.

Provavelmente a razão por que algumas pessoas consideram que este universo é uma armadilha, é porque as suas Escalas de Admin estão fora em relação a ele.

E a única razão por que este universo é por vezes uma provação, é porque ninguém publicou a Escala de Admin dele, para começar.

Tudo isto constitui técnica muito fundamental de primeira dinâmica e terceira dinâmica.

É a primeira tecnologia de grupo autêntica que pode desaberrar totalmente, suavizar e libertar dentro do grupo cada membro e o próprio grupo.

Assim, em combinação com a tecnologia de audição, pela primeira vez podemos 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 elevado.

Como qualquer perícia ou tecnologia, tem que se conhecer e pôr em prática e continuar a usar para ser eficaz.

A descoberta, desenvolvimento e aplicação prática destes dados alegrou-me bastante e deu-me confiança e está a fazer o mesmo ao grupo experimental.

Espero que faça o mesmo por ti.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 14 DE DEZEMBRO DE 1970

REMIMEOGRAFAR

N.º 14 DA SÉRIE DE PESSOAL
N.º 19 DA SÉRIE DE ORGANIZAÇÃO

SANIDADE DE GRUPO

Os pontos de sucesso e falha, os elementos que fazem uma organização triunfar ou desmoronar-se, são:

1. CONTRATAR
2. TREINAR
3. APRENDIZAGENS
4. UTILIZAÇÃO
5. PRODUÇÃO
6. PROMOÇÃO
7. VENDAS
8. ENTREGA
9. FINANÇAS
10. JUSTIÇA
11. MORAL

Estes onze elementos TÊM DE CONCORDAR E ALINHAR-SE COM A ESCALA DE ADMIN (HCO PL de 6 de Dez. de 1970, N.º 13 da Série de Pessoal, N.º 18 da Série de Organização, DESABERRAÇÃO DA TERCEIRA DINÂMICA).

Onde estes assuntos não são bem manejados e onde um ou mais deles estão muito fora de alinhamento, a organização sofrerá de aberração na terceira dinâmica.

Esta, portanto, é a ESCALA DE SANIDADE para a terceira dinâmica de um grupo.

O grupo manifestará sintomas de aberração onde um ou mais destes pontos estiverem fora.

O grupo será são na medida em que estes pontos estiverem dentro.

Consideráveis pressões internas começarão a afectar cada membro do grupo num maior ou menor grau, quando um ou mais destes elementos forem negligenciados ou mal manejados.

A sociedade em geral tem a maioria destes pontos fora.

Estes elementos ficam aberrados da maneira seguinte:

1. CONTRATAR

A sociedade está a aplicar um "não poder ter" enorme no que respeita às pessoas. A automatização e as penalidades para o emprego demonstram um esforço para impedir a admissão de pessoas, para se lhes dar emprego. A confirmar isto está o desemprego crescente e as fantásticas verbas para a segurança social – significando socorro. Dentro desta década, se não houver uma correspondente expansão na produção, 50% dos americanos estarão no desemprego devido à explosão demográfica. No entanto, a produção, por decreto do presidente dos EUA, está a ser reduzida. A guerra e o controle da natalidade são dois dos muitos métodos usados para reduzir a população. ESTA PSICOSE DA TERCEIRA DINÂMICA É A *RECUSA EM* EMPREGAR *PESSOAS*. A EXCLUSÃO DE OUTROS É A CAUSA BÁSICA DA GUERRA E DA INSANIDADE.

2. TREINAR

A educação, tendo caído nas mãos dos partidários do governo mundial, é cada vez menos real. Os dados que são ensinados, são ensinados cada vez pior. Estão a ser ensinados menos dados. A agitação nas escolas e colégios reflecte-o. A confirmação é a deterioração encontrada na educação básica dos jovens como, por exemplo, na escrita. As velhas tecnologias estão a ser perdidas nos novos escritos modernos. ESTA PSICOSE DA TERCEIRA DINÂMICA É A *RECUSA ENCOBERTA EM TREINAR*.

3. APRENDIZAGEM

As indústrias, actividades e profissões melhor sucedidas nos séculos passados foram atingidas pelo treino de pessoas como aprendizes, permitindo-lhes estudar durante muito tempo o seu papel no trabalho exacto que iriam fazer, antes de tomarem conta do posto. Algumas escolas europeias estão a tentar reviver isto, mas numa base geral e não como um sistema de aprendizagem. UMA PSICOSE DA TERCEIRA DINÂMICA É A *RECUSA* DE *EXPERIÊNCIA ADEQUADA PARA VENCER*.

4. UTILIZAÇÃO

As pessoas não são utilizadas quer nas indústrias, quer nos governos, quer nas forças armadas, quer na própria vida. Um indivíduo treinado para uma coisa é requerido para fazer outra. Ou o seu treino não é utilizado. Ou ele próprio não é minimamente usado. UMA PSICOSE DA TERCEIRA DINÂMICA É *NÃO UTILIZAR PESSOAS*.

5. PRODUÇÃO

A maneira de pensar moderna é recompensar os que estão com estatísticas baixas. Uma pessoa é paga para não trabalhar. Os governos que nada produzem são os que empregam mais gente. O imposto sobre rendimentos e outras práticas correntes penalizam a produção. Às nações que pouco produzem são dadas enormes ajudas. A guerra que destrói consegue as maiores dotações orçamentais. UMA PSICOSE DA TERCEIRA DINÂMICA É *IMPEDIR A PRODUÇÃO*.

6. PROMOÇÃO

As actividades de promoção são subvertidas para actividades sem valor. Os verdadeiros valores raramente são promovidos. O que realmente se está a realizar é pouco mencionado, enquanto outras coisas são largamente promovidas. A realidade e o PR são estranhos. UMA PSICOSE DE TERCEIRA DINÂMICA É A *PROMOÇÃO IRREAL OU NÃO DE ACORDO COM OS FACTOS*.

7. VENDAS

As acções de vendas são irreais ou desequilibradas. Actividades de vendas desajeitadas ou não funcionais penalizam os produtores e os consumidores. Em áreas de grande procura as acções de vendas são insignificantes, mesmo quando existe grande publicidade. Isto é provado pela incapacidade de vender o que se produz até mesmo nos grandes países, de forma que há cortes na produção que são ameaças contínuas à economia e aos trabalhadores. A população é mal alimentada em tempos de excesso de produção de bens. Com as fábricas de automóveis reduzidas, um país anda em carros velhos. Com os cortes na indústria da construção, as pessoas vivem em casas más. Os impostos sobre as vendas são quase universais. UMA PSICOSE DE TERCEIRA DINÂMICA É O *IMPEDIMENTO DA DISTRIBUIÇÃO DE PRODUTOS AOS SEUS POTENCIAIS CONSUMIDORES*.

8. ENTREGA

A falha em entregar o que é oferecido é procedimento standard para os grupos nas ciências humanas. Comercialmente está sob controle.

9. FINANÇAS

A nossa própria experiência em finanças é adequada para demonstrar as dificuldades que são criadas em relação ao dinheiro. UMA PSICOSE DE TERCEIRA DINÂMICA É A *PERVERSÃO DAS FINANÇAS*.

10. JUSTIÇA

Sob o rótulo de justiça, o homem aberrado pratica injustiças fantásticas. A pessoa com estatísticas altas é castigada, o que as tem baixas é deixado em paz. Boatos são aceites como provas. As forças policiais e o poder são usados para PÔR EM VIGOR as injustiças contidas nos pontos 1 a 9 acima mencionados. Justiça supressiva é

usada como meio ineficaz, mas brutal, de fazer face às situações causadas na realidade pelas psicoses da lista acima. Quando os abusos das coisas descritas nos pontos 1 a 9 fazem que as coisas corram mal, a aberração social introduz então injustiças supressivas num esforço para curar. A revolta e a guerra são versões ampliadas das injustiças. Há pessoas em excesso – matam-se numa guerra. UMA PSICOSE DE TERCEIRA DINÂMICA CONSISTE EM *SUBSTITUIR A RAZÃO PELA VIOLÊNCIA*.

11. MORAL

Uma agressão contínua ao moral público ocorre na imprensa e outros meios de comunicação social. A felicidade ou qualquer satisfação com a vida estão sob ataque constante. Crenças, idealismo, propósitos, sonhos são agredidos. A INSANIDADE É UMA RECUSA EM PERMITIR AOS OUTROS SER, FAZER OU TER.

Qualquer acção que conduziria a um moral mais elevado tem que ser defendida da minoria de insanos. UMA PSICOSE DE TERCEIRA DINÂMICA É *DETESTAR O MORAL ELEVADO*.

O DENOMINADOR COMUM de todas estas insanidades é o desejo de SUCUMBIR.

As insanidades têm como produto final a destruição pessoal ou do grupo.

Estes onze tipos de aberração levados à loucura são os pontos principais pelos quais qualquer grupo SUCUMBE.

PORTANTO, estes onze pontos, mantidos sãos, garantem a SOBREVIVÊNCIA do grupo.

EXEMPLOS

Observar tudo isto em exemplos permite-nos ver que todas estas insanidades na terceira dinâmica se combinam para destruir.

A. Acreditando que é impossível obter dinheiro ou ganhá-lo, uma firma não pode empregar pessoal suficiente para produzir. Portanto terá pouco para vender, o qual é mal promovido e não é vendido, e assim não tem dinheiro para contratar pessoas.

B. Necessitando de pessoal para outros postos, a firma vai roubá-lo a uma fábrica, que em seguida se vai abaixo e não consegue ganhar dinheiro, pelo que não se podem contratar mais pessoas. Isto reduz a produção, de forma que as pessoas têm que ser despedidas porque não podem ser pagas.

C. O pessoal está na firma mas é mantido a fazer coisas erradas, pelo que há pouca produção e nenhuma promoção ou vendas, logo não há dinheiro para lhes pagar e são despedidos.

D. Um novo produto é introduzido. As pessoas para o fazer são tiradas de uma área onde já fabricavam um produto valioso. Essa área em seguida vai-se abaixo e não há dinheiro suficiente para promover, as vendas falham e por conseguinte as pessoas são despedidas.

Os exemplos são numerosos. São estes mesmos onze elementos de insanidade de grupo a agir sobre um grupo, uma firma, a sociedade.

SANIDADE

Se esta é a descrição da aberração de grupo, então dá também a chave da sanidade num grupo.

1. CONTRATAR

Deixar ENTRAR pessoas para o grupo em geral é a chave para todo o grande movimento e cultura melhorada neste planeta. Esta foi a ideia nova que fez do Budismo a influência civilizadora mais forte que o mundo conheceu em termos de números e território. Eles não excluíam ninguém. Raça, cor, credo não eram transformados em barreiras à adesão a este grande movimento.

Politicamente, o país mais forte do mundo era os Estados Unidos, enfraquecidos apenas pelos seus esforços para excluir certas raças ou torná-las em cidadãos de segunda classe. O seu mais grande conflito interno (1861-65) teve lugar para decidir este ponto, mas a fraqueza nem mesmo assim foi resolvida.

A Igreja Católica só começou a falhar quando começou a excluir.

Assim, *inclusão* é um elemento capital em todas as grandes organizações.

As coisas que levam um grupo ou organização à prática da *ex*clusão são: a) os impulsos destruidores de cerca de 10 a 15% da sociedade (loucura) e b) oposição dos interesses que se consideram ameaçados pelo potencial do grupo ou organização, resultando em infiltração, c) esforços para imitar de forma destrutiva a tecnologia do grupo e criar grupos rivais.

Estas três coisas criam barreiras que um grupo pode levianamente aceitar, agindo para as remediar sem planos a longo prazo para as manejar.

Estas tensões tornam um grupo nervoso e combativo. A organização procura então resolver estes três pontos pela exclusão, quando o seu crescimento depende totalmente da *in*clusão.

Ninguém resolveu com êxito estes pontos no passado por falta de uma tecnologia para os resolver.

Tudo gira em torno de três pontos: 1) a sanidade do indivíduo, 2) o valor do grupo em termos de área geral, sobrevivência planetária ou universal e 3) superioridade da tech de organização do grupo e seu uso.

No momento em que escrevo o primeiro ponto está definitivamente resolvido em Cientologia. Até mesmo podem-se resolver as personalidades hostis ou destrutivas que penetram no grupo e, devido à natureza básica do Homem, conduzir-se melhor para seu benefício próprio e dos outros.

O valor da organização é determinado pela assistência prestada à sobrevivência geral pelos produtos do grupo e pela entrega real e factual desses produtos válidos.

A superioridade da tech de admin de um grupo e a sua aplicação estão no momento em que escrevo bem cobertas pelos desenvolvimentos em curso.

Assim, a *in*clusão é quase totalmente atingível. As únicas barreiras que se originam são as acções de defesa a curto prazo.

Por exemplo, Cientologia deve actualmente combater as organizações dos campos de extermínio da Psiquiatria, cuja solução é um mundo morto, como o provaram as suas acções na Alemanha antes e durante a Segunda Guerra Mundial. Mas *devemos* ter em mente que tencionamos reformar totalmente e salvar até mesmo esses oponentes. Procuramos *in*cluí-los na sobrevivência geral forçando-os a cessar as suas práticas contra-sobreviventes e a ultrapassar o seu macabro passado de grupo.

Há pois duas fases principais na *in*clusão de pessoas – uma como pessoal pago da organização, e uma como pessoal não pago. AMBAS na essência se reduzem a ser "contratado". A paga difere. A grande maioria recebe paga de paz pessoal, eficácia e um mundo melhor.

A organização que *ex*clui os membros do seu próprio campo falhará.

O pagamento em dinheiro à org ou o pagamento em dinheiro ao membro de staff constituem a economia interna. A paga, a paga real, é uma melhor sobrevivência pessoal e um mundo que pode viver.

Os planos de Inclusão são bem sucedidos. Por vezes contêm defesa até que *possamos* incluir.

Até mesmo a resistência a uma org pode ser interpretada como uma futura inclusão pela org. A resistência ou oposição é um ponto de passagem comum no caminho no ciclo da inclusão. Numa organização em que seja como for toda a gente acaba por ganhar, a insensatez da resistência torna-se evidente até para o mais obtuso. Apenas os que se opõem à sua própria sobrevivência resistem a uma organização que produz sobrevivência.

Até mesmo nas empresas comerciais, a melhor organização com o melhor produto habitualmente descobrem que os concorrentes se fundam com ela.

2. TREINO

O treino básico, hats, guias de estudo e pastas de curso DEVEM existir para cada membro de um grupo.

A conduta criminosa ou anti-social ocorre quando não há hat.

Qualquer tipo de afiliação, papel, ou posto em toda a organização ou no seu campo requer treino individual e de equipa. Só quando temos um membro do grupo, que não quer ou não pode ter e usar um hat, teremos problemas.

Isto é tão verdadeiro que constitui o objectivo do Melhoramento Pessoal.

Pergunta a ti mesmo: “Quem não está treinado e não tem hat do seu posto?” e poderás responder a: “Quem está a criar problemas?”

O treino básico, ligeiro ou grande, é vital para *cada* membro de um grupo, pago ou não.

Um auditor de campo deve ter um hat. Um estudante precisa de um hat de estudante, etc., etc.

Isto exige treino.

O treino começa na infância. Com frequência tem que ser re-orientado.

O treino como membro de um grupo tem de ser feito.

O treino numa tecnologia exacta ou na tech de admin precisa não constitui a primeira fase do treino. O treino básico de membros do grupo, por mais ligeiro que seja, deve existir e ser efectuado.

De outra forma faltam aos membros do grupo os pontos de acordo básicos que constituem o largo conjunto da organização e dos seus públicos.

O treino deve ser feito em materiais reais e deve ser rápido. A tecnologia de como treinar é expressa na rapidez do treino.

A ideia de que leva doze anos para formar um pasteleiro de barro é falsa. O TEMPO do treino não determina a qualidade do mesmo. A quantidade de dados aprendidos, que podem ser aplicados, e a destrezas bem exercitadas determinam o treino.

O facto de que a sociedade actual põe ênfase no *tempo* é um factor aberrado.

A capacidade de aprender e aplicar os dados é o produto final do treino. Não a velhice.

A rapidez do treino estabelece numa larga medida o factor de expansão de um grupo e influencia a harmonia do grupo durante a expansão.

Se o treino for definido como tornar uma pessoa ou equipa numa parte do grupo, então o processamento é um factor com influência. As facilidades de processamento e a quantidade disponível deste são portanto um factor determinante da expansão do grupo.

3. APRENDIZAGEM

O treino em posto é a segunda fase de qualquer acção-de-treino-e processamento.

Este é essencialmente uma acção de familiarização.

Deixar que uma pessoa saia de um posto e outra o assuma sem “aprendizagem” ou sem ser posta nos carris, pode ser bastante fatal.

O sistema de Adjuntos é facilmente o melhor. Cada posto tem um adjunto por um período maior ou menor antes de ser transferido e a nomeação feita. Quando o adjunto está totalmente familiarizado com o posto torna-se o seu titular.

A expansão rápida e a economia de pessoal tendem a prejudicar este passo. A sua falta pode porém ser *muito* destrutiva.

A solução óptima seria que houvesse constantemente um ou dois adjuntos para cada posto-chave. Este é um sistema de aprendizagem contínua.

Em termos económicos tem limitações. Uma pessoa tem de pesar as *perdas* por não o fazer contra os custos de o fazer. Descobrir-se-á que as perdas são *muito* mais elevadas do que o custo, mesmo se isso aumenta o pessoal de uma dada organização em pelo menos um terço.

Quando uma organização negligenciou isto como sistema (e transferiu demasiadas pessoas de posto sem acção de adjunto ou aprendizagem) a sua economia pode decair a um ponto que o sistema não funciona mais. Isto é quase o estertor da morte para uma organização.

Numa velha indústria muito bem sucedida, com dois séculos de idade, *apenas* o sistema de aprendizagem era e é usado (a indústria do vinho do Porto). A qualidade do produto é tudo quanto o mantém a circular no mercado mundial. Se a qualidade decaísse, a indústria desmoronar-se-ia. A aprendizagem como sistema total mantém-na.

Certamente, cada executivo numa organização e cada perito técnico deveria ter um adjunto Em Treino. Só assim poderia a qualidade da organização ser mantida e a qualidade do produto garantida.

Realmente toda a organização a funcionar deveria estar baseada neste sistema. E sempre que uma pessoa é transferida de um posto e o adjunto o assume, deveria ser nomeado um novo adjunto. O último passo (nomeação de um novo adjunto) é o que é esquecido.

A falha em recrutar pessoas novas durante um período seguramente verá toda a organização declinar em breve, apenas porque não existe o sistema de aprendizagem de adjuntos. A organização expande-se, coloca uma pessoa para um só cargo, promove algumas pessoas sem aprendizagem e começa a perder a sua vantagem económica. Seguem-se paga baixa, pessoas vão embora, e em seguida não se consegue contratar ninguém. É um ciclo estúpido, na verdade, pois pode ser facilmente evitado contratando bastantes pessoas com suficiente antecedência quando a org ainda está a funcionar bem.

A regra é: PÕE UM ADJUNTO EM CADA POSTO E COLOCA UM NOVO ADJUNTO QUANDO OCORREM PROMOÇÕES.

A forma mais encoberta de escapar a isto é chamar adjunto a cada subalterno de uma pessoa, muito embora tenha outros deveres. Isto faz parecer no organigrama que está tudo bem. “Tens um adjunto para cada posto?” “Oh, sim!” Porém, os adjuntos são apenas subalternos com deveres próprios.

Um adjunto é *usado* para dirigir o mesmo posto a que assiste. Isto significa pura e simplesmente postos duplos.

Ficarias surpreendido com a quantidade de produção que um posto executivo pode realizar quando tem também um adjunto e quando o detentor principal do posto usa o adjunto e lhe transmite as informações vitais do posto, não o pondo a ocupar um posto inferior vago.

4. UTILIZAÇÃO

As pessoas devem ser utilizadas.

O equipamento deve ser utilizado.

O espaço deve ser utilizado.

Aprender a USAR é uma lição muito dura para alguns. Pessoas sem treino, má organização, maquinaria deficiente, espaço inadequado, tudo tende a desviar-te da utilização.

A regra é: se o tens usa-o; se não podes usá-lo, livra-te dele.

Isto aplica-se mais especificamente às pessoas. Se tens um homem, utiliza-o; se não podes utilizá-lo, envia-o a alguém que possa usá-lo. Se não é útil, dá-lhe processamento e treino.

Qualquer pessoa que não possa imaginar como usar o pessoal, o equipamento e os espaços para obter produtos finais valiosos não é digno do nome de executivo.

Inversamente, obtemos o que é um executivo ou um capataz – um executivo ou um capataz é alguém que pode obter, treinar e usar pessoas, equipamento e espaços para realizar economicamente produtos finais valiosos.

Alguns são muito hábeis em preparar pessoas, sistemas, equipamento, propriedades e espaços para serem usados. Mas se estes em seguida são entregues a alguém que não os USA obtém-se uma grande quebra.

O estado de beneficência e a sua inflação são um comentário triste à "capacidade executiva".

Um executivo cujo pessoal esteja ocioso e cujo material esteja em decadência, é um traidor ao seu pessoal e à org, nada mais nada menos, porque os destruirá a todos.

A UTILIZAÇÃO requer o conhecimento de quais são os produtos finais valiosos e como fabricá-los.

A acção que não resulta num produto final que contribua para produtos finais valiosos é destrutiva, por mais inocente que pareça.

O Homem tem um planeta como produto final valioso. O *uso* incorrecto das terras e dos mares, do ar e massas que o compõem resultará na destruição do Homem, de toda a vida sobre o planeta e da utilidade deste. Portanto a utilização *correcta* de qualquer coisa é um factor muito real.

O industrial do século XIX, tal como os reis loucos que construíram grandes estruturas, esgotou homens; não utilizaram homens correctamente.

E não os usar em absoluto, como está na moda, é a acção mais mortífera.

A UTILIZAÇÃO é um assunto importante. Aplica-se aos recursos, capacidades e muitos outros factores.

A questão que se põe em todos os casos é: "Como podemos USAR isto para obter economicamente um produto final valioso?"

A falha em responder a esta pergunta dá-nos os "mistérios da vida".

5. PRODUÇÃO

Uma pessoa pode ter tendência para acreditar que não há qualquer sentido na produção. Tal pessoa também seria capaz de dizer: "Não existe sentido em coisa alguma". Ou: "Se continuam a produzir, será impossível destruí-lo todo".

A produção de algum produto final valioso é a cadeia de todas as sequências de produção.

Até mesmo o artista produz uma *reacção*. O serviço prestado pela reacção a uma esfera mais vasta para a reforçar é o que dá sentido à arte. Um sentimento de bem-estar ou de grandeza, ou um coração leve, por exemplo, são produtos finais valiosos legítimos.

As áreas e actividades de produção de uma org que obtém os produtos finais valiosos, são as áreas e actividades mais importantes da org.

6. PROMOÇÃO

A aceitação dos produtos finais valiosos e do seu valor depende numa larga medida de: a) um valor real e b) um desejo deles.

A promoção cria desejo pelo produto final valioso.

O velho ditado de que o homem que construir a melhor ratoeira terá o mundo inteiro à sua porta é uma falsidade completa.

A não ser que o valor seja dado a conhecer, e o desejo criado, as ratoeiras vão ficar por vender.

A promoção é tão importante que se pode manter só por si. Pode ter sucesso limitado mesmo quando não exista produto! Mas nesse caso será de curta duração.

A promoção deve conter realidade e o produto final deve existir, poder ser entregue e sê-lo, para que a promoção seja plenamente bem sucedida.

As Relações Públicas, a publicidade e todas as suas técnicas cobrem esta área da promoção.

7. VENDAS

É difícil vender o que não está a ser promovido e não pode ser entregue.

A economia afecta largamente as vendas.

Qualquer coisa deve ser vendida a um preço aproximado do seu valor aos olhos do comprador.

OS CUSTOS DE PRODUÇÃO constituem uma arte precisa pela qual as despesas totais da organização, gestão e produção devem ser cobertas devidamente na ATRIBUIÇÃO DE PREÇOS, dando margem para todas as perdas e erros de entrega e adequadas para a produção de uma reserva.

O PREÇO (a quantia que se pede) não pode ser estabelecido sem uma ideia dos custos totais do produto final valioso.

O preço de venda de um produto final valioso pode ter que cobrir os custos de produção de outros produtos que são entregues gratuitamente.

O PREÇO, contudo, não se limita necessariamente apenas a cobrir os custos imediatos de um produto. Uma pintura cujo custo foi de alguns dólares de tintas e tela pode ter o preço de meio milhão de dólares.

Por outro lado, uma pintura usada em promoção pode custar duzentos dólares e ser exposta ao público sem nenhuma despesa por parte do espectador.

Estes factores relativos também incluem a PERÍCIA do próprio vendedor, e há muita tecnologia implicada no acto de vender alguma coisa a alguém, abundando no mundo os livros sobre o assunto.

Portanto as vendas (depois de a promoção ter sido feita) estão inseparavelmente ligadas realmente ao CUSTO DE PRODUÇÃO, ATRIBUIÇÃO DE PREÇO E VENDA.

O valor aos olhos do comprador é controlado pelo desejo pelo produto, criado nele. Se este também é um valor real e a entrega pode ocorrer, então a VENDA torna-se uma acção muito fácil – mas é ainda assim uma acção especializada.

A obtenção de um produto final valioso é com frequência totalmente determinada por ele poder ou não ser vendido. E se pode ser vendido a um preço superior ao custo da sua entrega.

Se se *vende* depende do vendedor.

A perícia do vendedor é destinada a incrementar o desejo e o valor aos olhos do comprador e a obter um pagamento suficiente.

8. ENTREGA

O assunto e acção da ENTREGA é o mais susceptível de quebrar em qualquer organização. Qualquer falha na sequência de acções que resulta num produto final valioso pode deteriorá-lo ou impedir a entrega final.

Existem muitos passos preparatórios ou ocultos da vista do público numa linha de produção. Quando qualquer destes falha, a entrega é posta em perigo.

Se forem dadas as matérias-primas e os meios para fazer qualquer produto final valioso, o produto final valioso deveria ocorrer.

QUANDO UM PRODUTO FINAL VALIOSO NÃO É PRODUZIDO E NÃO PODE SER ENTREGUE, REPARA OS PASSOS ANTERIORES DA SUA PRODUÇÃO.

Exemplo: Um resultado de audição não é entregue. Não repares apenas o pc. Repara o treino dos auditores e dos C/S. Repara a linha de montagem *antes* do produto final valioso. Os sub-produtos são menos visíveis. Contudo eles constituem o produto final valioso.

A LEI DO MÍNIMO IRREDUTÍVEL ocorre em todos os problemas de entrega. Alguém está a tentar produzir apenas o produto final visível de um posto ou linha de produção e negligencia as acções e produtos anteriores contributivos por estes não estarem plenamente à vista.

Quando uma organização ou os seus postos funcionam apenas no mínimo irredutível, a produção torna-se má e a ENTREGA desmorona-se.

Toma por exemplo um cozinheiro que funciona no seu posto no mínimo irredutível. A comida está a aparecer sobre a mesa. Se ele reduzisse apenas um bocadinho mais, os alimentos já não seriam comestíveis. Negligencia as compras, os menus e a preparação. A ocorrência destes é invisível para os comensais. A comida a surgir sobre a mesa é visível para eles. Se o cozinheiro operasse num nível um pouco inferior a esse, não haveria alimentos comestíveis visíveis – daí, o mínimo irredutível. A comida apresentada será má. Mas será visível As acções invisíveis para os comensais não estão a ser executadas.

Para melhorar a comida, faz que as acções menos visíveis sejam *executadas*. Faz que toda a sequência de acções seja executada. O resultado será comida melhorada.

Toma como exemplo o treino. O produto final valioso é um auditor treinado. O Supervisor de Curso que desempenha o seu posto no mínimo irredutível está simplesmente ali, parecendo supervisionar.

O seu produto final pode ser horrivelmente imperfeito. O ensino pode durar "eternidades".

Para melhorar isto vai-se a um ponto anterior na linha de montagem – materiais, pastas de curso, palestras gravadas, serviços técnicos de estudante, reparação dos gravadores, horários – dúzias de acções incluindo treinar o Supervisor de Curso.

O que é visível continua a ser um Supervisor de Curso e estudantes a serem ensinados. Mas com *toda* a linha anterior "dentro", o produto final valioso é excelente!

Um ser espera preguiçosamente por uma produção instantânea. As coisas não acontecem dessa forma no universo MEST. As coisas são produzidas numa sequência de sub-produtos que resultam num produto final valioso. Espera tudo o que quiseres. Quando omites os sub-produtos, não obterás produtos finais valiosos.

Quando as pessoas numa organização não conhecem os produtos finais valiosos da org, e quando uma pessoa num posto não conhece os produtos finais valiosos do seu posto, surge uma condição em que não ocorre ENTREGA da org, ou se ocorre será deficiente ou cara. É vital que uma pessoa saiba quais são os produtos finais do seu posto e quais os sub-produtos da sua unidade, secção, departamento e divisão, e

como os seus próprios e cada um destes contribuem para os produtos finais valiosos de toda a organização para que ocorra uma entrega real.

Entregar outra coisa que não sejam produtos finais valiosos ou entregar produtos finais inúteis ou que necessitam de correcção constante também equivale a não-entrega.

Toda uma civilização pode ser destruída em torno do ponto de ENTREGA. O mesmo acontece a uma organização.

Como o dinheiro pode ser considerado como um produto final demasiado valioso, pode efectivamente impedir a ENTREGA.

A falha em entregar é o único ponto que os seres não perdoam. Todo o ciclo depende da ENTREGA.

ENTREGAR O QUE SE PROMETEU quando se espera e em volume suficiente e qualidade adequada, é a primeira máxima até mesmo num grupo de políticos ou nas ciências humanas.

9. FINANÇAS

As finanças não consideram com demasiada frequência os outros factores desta escala, ou os outros factores desta escala não tomam em conta as finanças para que a organização permaneça viável por muito tempo.

O financiamento deve estar de acordo com todos os outros factores desta escala e todos os outros factores da escala devem estar de acordo com as finanças para que ocorra a viabilidade.

Devido ao facto de o dinheiro poder ser trocado por artigos, as pessoas podem confundi-lo com muitas outras coisas.

Se considerares o dinheiro como tantos feijões, como um artigo em si, abres a porta à compreensão dele.

O dinheiro são tantos feijões que entram para fazer sair tantos feijões.

Quando podes dominar isto podes manejar as FINANÇAS.

O pessoal de FINANÇAS de uma org, de uma civilização, de um planeta, deveria colocar tantos feijões de entrada e esperar que saiam mais feijões do que aqueles que foram postos aí. Isto é totalmente correcto como ponto de vista para finanças.

A diferença entre os feijões que entram e os feijões que saiem num planeta é obtida acrescentando aos feijões que já existem feijões suficientes para cobrir novos artigos.

Quando o pessoal de finanças falha em fazer isto, os feijões deixam de estar ao nível da produção e ocorrem a inflação e deflação.

Numa org ou em qualquer das suas partes, a diligência do staff faz a diferença entre os feijões que entram e os que saiem.

Uma org tem que ter receitas superiores aos desembolsos. Esta é a primeira regra nas finanças. Violá-la conduz à falência.

Agora, se o pessoal de FINANÇAS de uma org aplicar sem remorsos a mesma regra a todas as *suas* transacções (planeamento financeiro) com cada pessoa e parte da org, as finanças tornam-se reais e possíveis de gerir.

Tantos feijões de entrada para apoiar a primeira divisão significam tantos feijões que saiem da org e recuperados pelas finanças graças ao trabalho de cooperação da primeira divisão.

Um esforço febril para trabalhar apenas com os produtos de produção meterão as finanças em dificuldades.

Uma pessoa tem que calcular (custos) a contribuição de cada parte de uma org para o produto final valioso para saber que verba atribuir a que parte da org.

As Finanças têm que ter uma realidade completa sobre os produtos finais valiosos, sub-produtos e produtos de cada posto de toda a org para atribuir fundos inteligentemente.

Esta pessoa, aquela divisão, cada uma contribui com alguma parte para a acção que resulta no dinheiro recebido pelo produto final valioso.

Portanto as Finanças podem atribuir tanto a cada uma e esperar receber em troca uma quantia adicional.

Se isto ocorre, haverá expansão.

As Finanças destabilizam-se quando falham em estabelecer os "custos" de uma organização e falham em apoiar a obtenção de produtos finais valiosos.

As Finanças não só devem praticar "receitas superiores aos desembolsos" para a org, devem também praticá-lo com cada parte da org.

Então a solvência torna-se real.

A maior aberração nas finanças é que procuram *economizar* coisas para alcançar solvência. As perdas reais numa org são as quantias que deixam de se ganhar. Estas são as perdas mais importantes em que as finanças se devem concentrar.

Uma org que faz 500 libras por semana quando deveria fazer 5.000 está a perder potencialmente 4.500 libras semanais para o pessoal de Finanças!

As Finanças podem forçar a produção ao longo de certas linhas investindo fundos e obtendo mais de volta.

As Finanças tornam-se com demasiada facilidade na gerência de uma org, mas só o fazem quando deixam de lidar com o seu artigo próprio – o dinheiro.

Uma org que tem executivos não familiarizados com as finanças cairá imediatamente sob o controle do pessoal de finanças da org. E este pessoal de finanças, se realmente não conhece o dinheiro, cairá imediatamente sob o controle de pessoal de finanças do exterior.

Uma pessoa tem que conhecer as finanças numa organização em qualquer lado, mesmo sob o socialismo. Mais cedo ou mais tarde os livros são equilibrados em qualquer sociedade.

10. JUSTIÇA

Sem justiça não pode haver uma organização real.

Até mesmo um governo deve ao seu povo um clima de operação no qual as transacções humanas e os negócios possam ocorrer.

Quando indivíduos criminosos e insanos agem sem controle na comunidade, a justiça é incerta e áspera.

A sociedade na qual os insanos se elevam a posições de poder transforma-se num pesadelo.

A Justiça é um assunto difícil. O Homem maneja-o mal.

A Justiça não pode ocorrer enquanto a insanidade não tiver sido detectada e curada.

Toda a tarefa da justiça consiste em defender o homem honesto.

Portanto o alvo da justiça é estabelecer uma sociedade sã.

A incapacidade para detectar ou curar o insano destrói civilizações.

A Justiça é um esforço para estabelecer equidade e paz. Quando não podemos detectar e curar a insanidade, então mais tarde ou mais cedo as acções de justiça tornar-se-ão injustas e serão usadas pelo insano.

Para nós, a justiça é a acção necessária para restringir o insano até que seja curado. Depois disso será apenas uma acção para verificar que se faz jogo limpo.

11. MORAL

Quando todos os factores se equilibram numa org e dão ao grupo uma direcção comum e viabilidade mútua, pode esperar-se que o moral seja bom.

Quando a Escala de Admin e os dez elementos aqui descritos estão desequilibrados (sem que a importância adequada seja concedida a cada um deles) e quando um ou mais destes (Escala de Admin e elementos descritos aqui) não estão de acordo uns com os outros, então o moral será baixo.

O moral não é feito de conforto e preguiça. É feito de propósito comum e obstáculos vencidos pelo grupo.

Quando a Escala de Admin e estes elementos não são mantidos coesos por objectivos semelhantes, então o moral tem que ser mantido artificialmente.

O moral mais horrível que alguma vez vi foi entre os “ricos ociosos”.

E o moral mais elevado que alguma vez vi foi num grupo energicamente dedicado a um propósito comum, trabalhando sob tensões fantásticas com muito poucos meios, em condições de desigualdade quase desesperantes.

Costumava observar que o moral numa unidade de combate nunca se estabelecia antes de terem passado juntos pelo inferno.

Pondo de parte todo o drama, o moral é feito de um propósito elevado e confiança recíproca. Isto deriva das alíneas da Escala de Admin e destes elementos de organização bem alinhados, cada um com o seguinte, e de esforços honestos e sãos para alcançar um objectivo final para todos.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 30 DE DEZEMBRO DE 1970

REMIMEOGRAFAR
HAT DE MEMBRO
DA ORGANIZAÇÃO DO MAR
HAT DE MEMBRO DE STAFF

N.º 15 DA SÉRIE DE PESSOAL
N.º 20 DA SÉRIE DE ORGANIZAÇÃO

CONTROLE DO MEIO AMBIENTE

As diferenças entre uma pessoa competente e uma pessoa incompetente são demonstradas no seu meio ambiente (sua vizinhança).

Uma pessoa ou é efeito do seu meio ambiente ou é capaz de produzir um efeito nele.

O psicólogo do século XIX pregava que o Homem tinha que "se adaptar ao seu meio ambiente". Este dado falso ajudou a dar início a uma degeneração racial.

A verdade é que o Homem é bem sucedido na medida em que adapta o meio ambiente a si.

Ser competente significa ter a capacidade para controlar e fazer funcionar as coisas no meio ambiente, e o próprio meio ambiente.

Quando vês coisas avariadas à volta do mecânico que é responsável por elas, ele está a exibir manifestamente a sua incompetência – o que significa a sua incapacidade para controlar as coisas no seu meio ambiente e adaptar o meio ambiente pelo qual é responsável – motores.

Quando vês os barcos do contramestre espatifados, sabes que ele não tem controle sobre o seu meio ambiente.

Know-how, atenção e o desejo de ser eficaz fazem todos parte da capacidade de controlar o meio ambiente.

Os "padrões" de uma pessoa (o grau de rectidão que uma pessoa procura estabelecer e manter) estão directamente relacionados com o seu desejo de ter um meio ambiente controlado.

Uma pessoa não alcança os seus *padrões* por meio de críticas (um sistema humano). É sim exercendo-se controle sobre o meio ambiente próprio e movendo as coisas com eficácia em direcção a um cenário mais ideal.

O controle do meio ambiente começa com a própria pessoa – um bom estado de caso, um corpo que é mantido limpo e a funcionar. Isto estende-se aos seus objectos pessoais, roupa, ferramentas e equipamento próprios. Estende-se ainda mais às coisas pelas quais uma pessoa é responsável no meio ambiente. Em seguida estende-se a todo o meio ambiente, pessoas e MEST.

Uma pessoa pode sujar-se bastante ao consertar algo. Isso está bem. Mas pode também limpar-se em seguida?

A capacidade para confrontar o MEST é uma capacidade elevada. Depois dela vem a capacidade para o manejar e controlar.

A capacidade para confrontar pessoas também é uma capacidade elevada. Depois disso vem a capacidade para se entender com elas, e para as manejar e controlar.

Este é o supremo teste de um thetan – a capacidade para fazer com que as coisas corram bem.

O inverso disto é o esforço para fazer com que as coisas corram mal.

Incompetência (falta de know-how, incapacidade de controlar) faz com que as coisas corram mal.

As pessoas sãs fazem com que as coisas corram bem, se têm algum know-how ou se o adquirem por meio da observação.

Os insanos permanecem intencionalmente ignorantes, ou adquirem know-how e fazem com que as coisas corram mal.

Os actos insanos *não* se cometem de forma não intencional ou devido à ignorância. São intencionais, não são "dramatizações inconscientes". Portanto, em torno das pessoas insanas as coisas correm mal.

Realmente não se pode diferenciar o são do insano pelo seu comportamento. Só se pode diferenciar através do produto. O produto do são é a sobrevivência. O produto do insano é um acto overt. Como isto é muitas vezes mascarado com explicações astutas, não se lhe dá a atenção que merece. O pretenso bom produto do insano acaba por ser um acto overt.

Uma grande percentagem da população deste planeta (indeterminada neste momento em relação ao "público em geral", mas superior a 20%) é insana. O seu comportamento parece aceitável. O seu produto, porém, é um acto overt. A popularidade da guerra confirma isto. Os produtos dos governos existentes são na sua maioria destrutivos. O produto final da raça humana será um planeta destruído (uma contaminada cobertura de ar tornando o planeta incapaz de sustentar a vida, seja por causa da radiação, ou por causa dos fumos).

Assim, devido à incapacidade para detectar e manejar os insanos, a maioria, que são os sãos, sofre.

As acções ocultas dos insanos podem causar destruição com maior rapidez do que se pode criar um meio ambiente, A NÃO SER que se tenha o know-how da mente e da vida, a tech de admin e a capacidade e know-how para lidar com MEST.

Uma área ou actividade atingida por um influxo de novos recrutas ou novos clientes tende a destabilizar-se. O seu MEST sofre abusos, as coisas saem fora de controle.

Ao trabalhar-se gradualmente para pôr ordem, os padrões estão a ser atingidos de novo. Maneja-se a minoria insana, o know-how dos grupos e das organizações torna-se conhecido de forma mais ampla, a tech do MEST volta a ser usada.

À medida que uma organização se expande passa por ciclos de condição baixa e de condição elevada. Isto é bastante normal, visto que ao tomar-se uma área cada vez maior deixa-se entrar cada vez mais insanos, mesmo que sejam em pequena proporção em relação aos sãos.

A ordem é restabelecida e as tendências para a sobrevivência retomadas na medida em que os sãos começam a alcançar o que os cerca e a manejar as coisas em torno deles, e à medida que os insanos são tornados sãos.

Deste modo obtém-se tendências descendentes e ascendentes. Assim que um grupo começa a sentir-se seguro de si mesmo, toma mais área. Isto inclui mais pessoas, admin e MEST ainda não manejados e a tendência descendente começa. Então os sãos começam a manejar e os insanos a ficar sãos e começa a tendência ascendente.

É até mesmo provável que isto seja a base dos auges e depressões económicas nacionais.

Isto só é mau na medida em que os insanos forem postos no comando. Logo que isto acontece, a tendência descendente torna-se permanente e a decadência cultural instala-se.

Um grupo que se expande rapidamente numa cultura decadente está, é claro, sujeito a ciclos de tendências ascendentes e descendentes e tem que tomar medidas muito especiais para contrariar as consequências da expansão, de forma a poder manter qualquer taxa de crescimento.

O membro individual de um grupo pode medir o seu próprio progresso pela capacidade aumentada de se manejar a si mesmo, ao seu posto e meio ambiente, e pelo grau de melhoramento do grupo em si, devido ao seu próprio trabalho dentro dele.

Um grupo que está a dar cabo do seu equipamento e do seu meio ambiente mais do que o fazia algum tempo atrás, e não o está a melhorar, é claro que tem que ser reorganizado antes de que pereça.

Nenhum grupo pode sentar-se à espera de que as suas altas patentes sejam os únicos a suportar a carga. O grupo é composto pelos membros individuais do grupo, não por executivos superiores.

A sobrevivência de um grupo depende da capacidade de cada um de seus membros para controlar o meio ambiente e insistir para que os outros membros do grupo também controlem o seu.

É deste material que é feita a sobrevivência.

Um grupo são, que conhece e usa as tecnologias para manejar os homens e o MEST, não poderá evitar controlar o seu meio ambiente.

Porém, isto depende de que o membro individual do grupo seja são, capaz de controlar o seu MEST e os outros à sua volta, e de usar a tech da vida, a tech de admin, a tech dos diferentes tipos de actividade.

Um tal grupo herdará inevitavelmente a cultura e a sua orientação.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 27 DE DEZEMBRO DE 1970

REMIMEOGRAFAR
SECRETÁRIO DA ÁREA DO HCO
DIR RAP
OFICIAL DE HATS

N.º 16 DA SÉRIE DE PESSOAL

CILADAS NO PROGRAMA DE HATS

As principais coisas erradas com relação aos hats são:

1. O pessoal, tendo um hat e um título, mas a fazer algum *outro* trabalho ou trabalhos.
2. Pessoal estando entre duas divisões ou postos e não estando em nenhum deles.
3. Pessoal sem qualquer hat.
4. Pessoal que nem sequer é capaz de fazer cope porque as pessoas à sua volta não têm hat.
5. Os hats estando de acordo com o organigrama da org, mas o mesmo está desorganizado.
6. Pessoal a desempenhar um hat em tempo parcial, mas nenhum outro hat, apesar de estar na org a tempo inteiro.
7. Hats perdidos devido a entregas de hat de postos, e ausência de um arquivo de hats.
8. A única cópia do arquivo de hats foi entregue e *também* perdida.
9. Alterações nos padrões da org que tornam os hats irreais.
10. Subordinados a tentarem usar os seus hats, mas um superior, não estando consciente dos mesmos, emite ordens diferentes.
11. Superiores a tentarem usar os seus hats, mas os subordinados, não estão conscientes deles e fazem exigências diferentes.
12. Pessoal a afastar-se do posto e não substituído, obrigando outras pessoas na organização a carregar um fardo para o qual não têm hat.
13. Ausência do cenário ideal para o hat.
14. Ausência de cenário ideal geral para a divisão.

15. Nenhuma espécie de conceito quanto ao cenário.

16. Uma pessoa que simplesmente não está a desempenhar o seu hat.

17. Guia de estudo ou pasta ausentes ou incompletas para o posto.

18. Ausência de qualquer parte do conteúdo do hat completo, segundo a HCO PL de 22 de Setembro de 70, N.º 9 da Série de Pessoal, N.º 4 da Série de Organização, HATS.

19. A guia de estudo do hat contém: a) omissões (demasiado curta); b) dados muito irrelevantes; c) não pertence ao posto.

20. Há contra-política presente no escrito do hat.

21. Superiores a emitirem contra-política em comunicados ou verbalmente.

22. Os superiores não estão a familiarizar o pessoal com os seus postos, ou não estão a assegurar-se de que o pessoal estuda os seus hats adequadamente.

23. Ausência do produto final valioso para o hat.

24. Ausência de propósito e/ou de produto final valioso no hat em relação a toda a actividade do grupo.

25. Um hat *anterior* ou mais básico está fora, tal como um executivo de topo que não conhece completamente o hat básico de staff.

26. Não-utilização em qualquer uma das suas várias formas, tal como requerer-se que um membro do pessoal, treinado para algo, faça outra coisa qualquer. Ou o seu treino não é usado. Ou ele simplesmente não é usado de todo.

Se o Oficial de Hats pode desempenhar a sua tarefa e não for apanhado nestas ciladas, realmente expandiremos a toda a velocidade.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 19 DE JANEIRO DE 1971

REMIMEOGRAFAR

N.º 17 DA SÉRIE DE PESSOAL
N.º 21 DA SÉRIE DE ORGANIZAÇÃO

DUPLICAR FUNÇÕES

Tudo o que tens a fazer para ficares com falta de pessoal e de finanças, e não obteres nenhuma produção é duplicares numa org as mesmas funções que dão o mesmo produto.

Toma, como exemplo, três organizações, lado a lado, e sob a mesma administração. Isto só seria possível se cada divisão de cada org tivesse produtos completamente diferentes.

Agora vamos fazê-lo de forma errada. Cada uma destas três organizações tem um HCO e todos os deveres desempenhados por pessoal. Cada uma delas faz promoção separadamente. Cada uma delas tem o seu próprio gabinete de finanças, cada uma delas tem a sua divisão de produção a produzir os mesmos produtos. Cada uma delas tem a sua própria divisão de correcção – o local estaria geralmente com excesso de pessoal, e no entanto, cada divisão teria falta de pessoal para cumprir todas as suas funções. O produto seria terrível, se é que sequer chegasse a existir. A moral seria horrível, e haveria conflitos contínuos entre as organizações.

A forma correcta seria determinar os diferentes produtos e depois atribuí-los a uma ou outra destas organizações. Uma das organizações teria de ser a org-mãe que produziria as outras duas. Uma org teria todas as finanças, apenas com um posto de ligação nas outras duas organizações. Uma org teria que contratar, dar hatting e treinar só com um posto de ligação nas outras duas. As organizações teriam organigramas que *conteriam* as funções, mas debaixo delas existiria a nota: "Ligação com _____" da org-mãe.

Na impaciência e emoção de organizar, uma org tem tendência para se individualizar e estabelecer uma função em duplicado porque "não consegue obter serviço". Isto dá início à catástrofe. Agora a partir daí todas começam a entrar em falência apesar de estarem a abarrotar de gente.

Ao procurares razões para uma insolvência potencial, procura funções em duplicado.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 10 DE FEVEREIRO DE 1971
PUBLICAÇÃO II

REMIMEOGRAFAR
HATS DE CO
HATS DE HAS
HATS DO DEPT.º 1
HATS DO DEPT.º 3
GUIAS DE ESTUDO DO HCO
HAT DE E/O

N.° 18 DA SÉRIE DE PESSOAL

Adiciona-se ao N.° 8 da Série de Pessoal,
HCO PL de 16 de Setembro de 70 I,
ÉTICA E PESSOAL
(Aplica-se aos E/O)

A pedido do Departamento de Pessoal, Inspecções e Relatórios devem executar um Formulário 1 de I&R (HCO PL de 6 de Outubro de 70 I, INSPECÇÃO DE ESTATÍSTICAS BAIXAS) relativamente ao departamento, divisão ou actividade que está a exigir pessoal.

Quando o Formulário 1 de I&R é feito pelo Inspector (seja ele o Oficial de Ética ou outra pessoa) as questões *adicionais* relativas ao N.° 8 da Série de Pessoal, A a H, são tratadas pelo Oficial de Ética que obtém pessoalmente as respostas respectivas.

Essas respostas são adicionadas ao Formulário 1 de I&R, juntamente com qualquer acção de ética proposta.

Neste caso, o encaminhamento do Formulário 1 de I&R é do Inspector ao E/O e daí para o Departamento de Pessoal.

O Departamento de Pessoal acrescenta as suas recomendações com relação quer a (a) despachar o pessoal necessário, quer a (b) exigir a utilização de pessoal existente.

O Formulário 1 de I&R, acompanhado do relatório do E/O e das recomendações do Departamento de Pessoal, segue em seguida o encaminhamento estabelecido no formulário e o seu procedimento standard é levado a cabo.

NÃO SE PODE EFECTUAR ABSOLUTAMENTE NENHUMA TRANSFERÊNCIA NEM NOMEAÇÃO SEM A AUTORIZAÇÃO DO DIR. EXEC. OU DO SEC. EXEC. DO HCO PARA AS ACÇÕES RECOMENDADAS NO FORMULÁRIO 1 DE I&R. TANTO O DIR. EXEC. COMO O SEC. EXEC. DO HCO PODEM ORIGINAR ORDENS

QUANTO AO PEDIDO DE PESSOAL, MAS ESSAS ORDENS TÊM DE SE BASEAR NUM FORMULÁRIO 1 DE I&R PREENCHIDO, COM O RELATÓRIO DO E/O E AS RECOMENDAÇÕES DO DEPARTAMENTO DE PESSOAL À MÃO, E ESTES DOCUMENTOS DEVEM ACOMPANHAR ESSAS ORDENS ORIGINADAS, ANTES DE O SEC. DA ÁREA DO HCO TER AUTORIZAÇÃO PARA AS EMITIR OU FAZER CUMPRIR.

Não se deve permitir que passem mais de 24 horas desde que o Departamento 3 recebe o pedido do Formulário 1 de I&R por parte do Departamento de Pessoal e que o Sec. da Área do HCO recebe a acção terminada.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

Assistido pelo
Comunicador Pessoal de LRH

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 16 DE MARÇO DE 1971
PUBLICAÇÃO III

REMIMEOGRAFAR

N.º 19 DA SÉRIE DE PESSOAL
N.º 25 DA SÉRIE DE ORGANIZAÇÃO

LINHAS E HATS

Verificar-se-á que ao organizar há MUITOS factores principais envolvidos.

Os três seguintes, no entanto, são os que dão mais problemas:

1. Pessoal,
2. Hats,
3. Linhas.

A tecnologia é uma subdivisão quer de pessoal (que pode ter de ser especialmente treinado antes de ser considerado pessoal) quer de hats (que são principalmente tecnologia administrativa e funções de linhas).

Para resolver qualquer problema uma pessoa tem de reconhecer qual é o problema. Uma pessoa não consegue resolver o problema A tentando resolver o problema B ou C. Exemplo: Problema: carro avariado. Não se pode reparar o carro reparando o linóleo da cozinha. Exemplo: não se pode reparar o linóleo da cozinha reparando o carro.

Tudo isto pode parecer óbvio quando afirmado sem se estar ciente do problema. Mas há uma versão mais subtil. QUALQUER PROBLEMA QUE NÃO SE RESOLVE NÃO É O PROBLEMA. Tem de ser outro o problema.

Localizar e isolar situações (problemas) numa organização é a técnica da Série de Dados. Esta tecnologia descobrirá o problema que deve ser resolvido.

Como existem três factores organizacionais principais, estes também formam o centro de todas as situações organizacionais (ou problemas, a mesma coisa).

Cada um deles tem a sua própria área – pessoal, hats, linhas.

Cada um deles tem os próprios problemas. Há situações no pessoal; há situações nos hats; há situações nas linhas.

Elas *estão* relacionadas. Elas não são idênticas.

Descobrirás que não podes resolver inteiramente um problema nas linhas resolvendo um problema no pessoal. Não podes resolver inteiramente um problema nos hats resolvendo um nas linhas. Não podes resolver inteiramente um problema no pessoal resolvendo os dos outros dois.

Exemplo: As horas de produção estão em baixo. Quinze novas pessoas são adicionadas à área. A produção mantém-se em baixo. Era um problema nas linhas.

Exemplo: A confusão reina na fábrica dos canos. As linhas são cuidadosamente endireitadas. A confusão ainda reina. Era um problema de hats.

Exemplo: Produtos defeituosos estão a destruir a reputação da org. Os hats são cuidadosamente colocados. Os produtos continuam a ser criados com defeito. Era um problema de pessoal.

Exemplo: A org mantém-se pequena. Os executivos trabalham mais arduamente. A org mantém-se pequena. Era uma série de problemas de pessoal, hats *e* linhas, e nenhum deles foi sequer abordado.

Verás sintomas de tudo isto com vários aspectos. O teste para se saber se o verdadeiro problema foi ou não encontrado é se a produção aumentou ou não em volume, qualidade e viabilidade.

Na prática real trabalha-se constantemente estes três factores – pessoal, hats e linhas – quando se está a organizar.

Descobrirás com algum espanto que não ter, saber, usar ou desempenhar um hat é a razão mais comum para as *linhas* não ficarem dentro; que o pessoal é difícil de recrutar e treinar porque os hats e as linhas estão a ser postos de parte; que os hats não podem ser usados porque as linhas ou o pessoal estão fora.

As situações pioram resolvendo o problema errado em vez do verdadeiro problema. Na Série de Dados chama-se a isto encontrar o Porquê certo.

Os problemas organizacionais centram-se à volta destas três coisas no seu sentido mais lato. Podem estar presentes mais do que uma em qualquer situação.

Os problemas de produção têm a ver com as partículas que fluem nas linhas, e são alteradas pelo pessoal treinado nos seus hats, com o seu consumo e viabilidade geral. Assim, para ter um fluxo completo desde a organização até à distribuição, devemos adicionar as matérias-primas, o estado modificado dos materiais e o seu consumo. A acção de organizar não é a parte central. Para ela ter valor tem de resultar em produção.

Mas quando o pessoal, os hats e as linhas não são resolvidos, a produção é muito difícil. Portanto, para se ter produção deve-se ter uma organização a apoiá-la. E tem de existir pessoal, hats e linhas e têm de ser funcionais. Se estes existem, os restantes factores de estabelecimento podem ser trazidos à existência.

É evidente que organizar envolve outros problemas como espaço, equipamento, finanças, etc. Estes e muitos mais também fazem parte dos "Porquês" de falta de produção. Mas a dominarem todos os outros estão os problemas de pessoal, hats e linhas. Os outros tendem a resolver-se se estes são manejados e organizados.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 19 DE MARÇO DE 1971R
PUBLICAÇÃO I
REVISTA A 21 DE JANEIRO DE 1991

REMIMEOGRAFAR

N.º 20 DA SÉRIE DE PESSOAL

PREVISÃO DE PESSOAL

As transferências súbitas e não autorizadas de pessoal, qualquer que seja a razão, perturbam os hats e as linhas. Cada uma dessas transferências é uma confissão da incapacidade para fazer previsões em relação ao pessoal.

Através de poucas transferências ("cadeiras musicais") uma área pode ser completamente desmantelada.

As pessoas da área de Pessoal tendem a não dar o devido valor ao tempo e ao cuidado necessários para treinar, dar hatting e fazer a aprendizagem do pessoal.

Até uma pequena unidade, se produz, é uma "instalação que funciona". E uma ordem para "entregar o hat esta manhã e assumir outro posto" é bastante irreal.

A previsão é normalmente o botão ausente no manejo de pessoal.

"Quantas pessoas serão necessárias em _____ semanas ou meses?", é a pergunta chave. É aquela que o Dept.º de Pessoal deveria ter em conta *continuamente*. Enfatizar apenas "Quem podemos colocar como _____?" mostra falta de previsão.

O Homem tende a trabalhar no hoje e raramente no amanhã, e muito menos na próxima semana ou no próximo ano. Um dia esta falha destruí-lo-á como espécie. Ele é mesmo incapaz de prever o futuro do seu habitat, o planeta.

Assim, o Dept.º de Pessoal deveria ter muita atenção quanto a esta falha.

Recrutar para amanhã em vez de o fazer para ontem, ter gente em treino a tempo inteiro e escolher os futuros executivos em função do desempenho actual, tudo isso perfaz uma boa previsão por parte do Dept.º de Pessoal.

Devem pôr-se em dia as necessidades de ontem que estão em atraso, passando gradualmente a tratar do futuro.

Cada posto-chave deveria ter um adjunto em treino ou em aprendizagem para o posto. Por posto-chave pretende-se dizer aquele que tem responsabilidades urgentes e é bastante especializado.

O Dept.º de Pessoal saberá a quantas anda se simplesmente listar as respostas *actuais* a estas perguntas:

1. Quais são os postos-chave da org ou actividade que requerem *grande* especialização e *treino*? Lista-as do cimo para baixo.

2. Quantas pessoas da lista acima têm gente em treino ou aprendizagem para eles?

3. Qual será o cenário destes postos dentro de um ano?

4. Que planos tinhas *ontem* para fazer isto?

5. Que planos podem ser elaborados para fazer isto agora?

Tendo realmente feito estas perguntas, descobrir-se-á em que consiste a previsão a respeito de pessoal e também uma amostra do que significa prever.

Isto deveria ser feito ao nível da org inteira e depois a nível de divisão e depois a nível de departamento.

A partir daí verificarás que as transferências súbitas e sem treino ou aprendizagem nos níveis-chave, podem ser evitadas no futuro se AS PROGRAMARES *JÁ*. E depois AGIRES para pôr o programa a funcionar.

Quando não há previsão, torna-se impossível conseguir expansão sem colapso.

Porque a expansão também se deve prever.

Uma acção para expansão poderia ser:

1. Para quintuplicar as estatísticas da org (GDS e GI), quantas mais pessoas, adestradas e treinadas no hat, seriam necessárias:

   a. No gabinete do CO ou ED?

   b. No HCO?

   c. Na Divisão 2?

   d. Na Divisão 3?

   e. No Dept.º de Treino?

   f. No HGC?

   g. Em Qualificações?

   h. Na Divisão de Distribuição?

   i. No Gabinete do Comunicador de LRH?

   j. Na área de Instalações?

   k. No Dept.º de Assuntos Especiais?

   l. Em espaço?

   m. Em mobiliário?

n. Em equipamento?

o. Em decoração?

p. Nas Finanças?

q. Cuidados com o pessoal (alimentação, abrigo, roupas)?

Embora os últimos pontos (l a q) não sejam propriamente do "Dept.º de Pessoal" as acções do pessoal colidiriam com elas com tanta força que a acção do pessoal seria *parada*. "Não contratem mais ninguém!" "Não. . . " "Não. . ."

Então alguém diz: "Vamos impulsionar o GI de 100 para 50.000 dólares".

Bom, para conseguir isso haveria que promover e entregar e também ganhar dinheiro.

Assim, quando se realiza uma tal previsão, o que é que faz um bom Oficial de Pessoal?

Ele faz as computações delineadas nesta carta de política e quaisquer outras que pareçam aplicáveis e diz: "Aqui está, companheiros. Esta é a minha parte do negócio e (apresentando um plano) esta é a maneira como tratar do assunto: contratar, recrutar, fazer com que o pessoal necessário seja treinado e receba aprendizagem. Bom, o que é que VOCÊS estão a fazer quanto aos pontos l a q desta carta de política, de modo a que o *meu* progresso na execução do *meu* trabalho de vos conseguir mais oitenta membros de staff, funcionais, úteis, não desastrados, e a produzir, não seja parado?"

Isto desperta a previsão de outros lugares, de modo a que a previsão do Dept.º de Pessoal não caia aos trambolhões.

Uma vez iniciada a acção, parte da previsão necessita de uma liderança, manejo e insistência contínuos para que isso se torne realidade.

Por exemplo, pode-se prever que à medida que o Dept.º de Pessoal contrata pessoas em grandes quantidade, haverá falhas ao preparar programas, dar hatting, treinar, dar aprendizagem e utilizar essa gente. Um Dept.º de Pessoal encheu a org de pessoas e um mês mais tarde tinha *cinquenta e sete* sem ser utilizadas e sem trabalho que foram encontradas no meio dos escombros. "Mas elas são tão novas. . . " "Mas não as podemos colocar. . . " etc., etc. E o Dept.º de Pessoal foi acusado de recrutar "pessoal não aceitável". Isto é porque os hats, as acções de treino e aprendizagem foram negligenciadas! Bom, na verdade, *só* se pode recrutar pessoas sem treino.

Por isso o Dept.º de Pessoal vê as pessoas que não estão a ser utilizadas como trabalho em atraso nas suas linhas. As pessoas recrutadas e não utilizadas estão ainda sob a sua responsabilidade porque "não as introduziu na org".

"Demonstra-me que utilizaste o que eu forneci. Mostra-me os programas do seu treino. Quantos têm hats? Quantos fizeram aprendizagem?" Estas são perguntas legítimas do Dept.º de Pessoal. E são exigências.

Até estar a ser utilizado, o pessoal é visto como continuando a estar sob a responsabilidade do Dept.º de Pessoal sem importar onde chegaram na org.

De outra forma, o Deptº. de Pessoal é assediado e assediado para dar mais gente, gente, gente ao mesmo tempo que as salas estão intransitáveis com pessoal que não está a ser utilizado.

No entanto nunca ouvi uma pessoa do Dept.º de Pessoal dizer: "O que é que fizeram com os indivíduos que vos enviámos na semana passada?" Isso levaria umas quantas pessoas a corar.

O pessoal não é realmente pessoal até ser utilizado.

Transferências agitadas de postos que estão a funcionar, "cadeiras musicais", tudo isto é provocado pela falta de programas de pessoal baseados em previsões.

Quando os programas *são* feitos e estão em execução, a falha em prever prováveis falhas em dar hatting, treinar, dar aprendizagem, e colocar no posto, é uma previsão legítima e deve ser vigiada cuidadosamente e corrigida pelo Dept.º de Pessoal.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

Revisão assistida por
Compilações e Pesquisas
Técnicas de LRH

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 8 DE NOVEMBRO DE 1971RA
PUBLICAÇÃO II
REVISTA A 1 DE JUNHO DE 2000

REMIMEOGRAFAR

N.º 20-1 DA SÉRIE DE PESSOAL

CONTINGENTE

(Escrita originalmente por LRH para as OOD do *Apollo* a 8 de Novembro de 71. Publicada como HCO PL a 24 de Junho de 73).

Alguns sarilhos recentes relacionados com pessoal viram-se explicados, quando se descobriu que o contingente básico de uma org nunca havia sido preenchido.

O conceito do que é um "contingente" tem sido mal entendido por parte do HCO e é provavelmente mal entendido de uma forma geral. Isto significa o número de pessoas oficialmente permitido e os postos oficialmente designados para uma actividade, seja uma organização ou um navio.

Sem estes contingentes básicos as organizações ficam com postos mal atribuídos. Em vez de dez auditores têm um auditor e nove membros de staff de admin noutro lugar qualquer.

Normalmente este conceito geral de contingente está em falta, e subjacente a isso está a razão por que os organigramas estão, até certo ponto, em desuso.

Em qualquer organização que não esteja a ir bem, podes encontrar demasiado pessoal ou pessoal insuficiente. Podes também descobrir que o pessoal que lá se encontra, não está colocado nos postos que é necessário estarem ocupados.

Designar o posto que é necessário estar ocupado é o que se pretende dizer com "atribuir um contingente".

Nunca tinha percebido que o conceito era difícil de transmitir até há pouco. O dicionário diz que um contingente é simplesmente uma lista completa dos oficiais e tripulação de um navio. Isto é tão reduzido em comparação com a verdadeira definição, que gera confusão.

Um contingente é a lista completa dos postos que têm de ser ocupados e onde estes pertencem no organigrama. Isto dá-te uma ideia ligeiramente diferente do que significa "contingente".

Duas organizações, por exemplo, não tinham um contingente standard. Tinham apenas todos os postos que era possível ocupar na organização. Isto não te diz que postos devem ser ocupados na organização.

Por isso, o controle de pessoal não é possível.

No caso de outra organização havia o contingente máximo permitido, mas nunca foi preenchido.

Há um contingente para cada organização individual e singular.

Até o contingente de uma organização ser delineado, conhecido e preenchido, continuará a haver problemas contínuos com o pessoal e dificuldades em manejá-lo.

Quanto mais depressa se endireitar isto, mais fácil será para todos.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

Revisão assistida por
Pesquisa e Compilações
Técnicas de LRH

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 29 DE JULHO DE 1971
PUBLICAÇÃO I

REMIMEOGRAFAR

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

PORQUÊ HATTING?

Há alguns dias, quando descobri que cadeiras musicais e hatting falhado 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 que este é o caso. Trabalhei um pouco nisto e descobri o seguinte:

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

Isto é bastante verdadeiro. Em *Cientologia 8-80* discute-se a base do motor. Ele segura dois terminais em posições fixas. Por eles estarem tão fixos, podem gerar energia.

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

Se não puder, não pode gerar 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 FEBRIL.

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

Observação: AS PESSOAS QUE SE DEIXAM FAZER GATO-SAPATO PENSAM QUE NÃO PODEM CONSERVAR UMA POSIÇÃO NO ESPAÇO.

Observação: AS PESSOAS DETESTAM PERDER OS SEUS POSTOS E TRABALHOS. CONSIDERAM 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: AO DAR A UMA PESSOA UM POSTO OU POSIÇÃO ELA É DE CERTA FORMA FORTALECIDA E ADQUIRE MAIS CONFIANÇA NA VIDA.

LEI: AO PERMITIR QUE A PESSOA CONSERVE O SEU POSTO, ELA TORNA-SE MAIS SEGURA.

LEI: AO TREINAR UMA PESSOA NO HAT, ELA É GRANDEMENTE FORTALECIDA, TAL COMO É AJUDADA A DESEMPENHAR O SEU POSTO.

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

LEI: TER UM HAT, SER TREINADO NO SEU HAT E DEMONSTRAR COMPETÊNCIA, FAZ COM QUE UMA PESSOA SE SINTA 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 NO SEU HAT PODEM TORNAR-SE CRIMINOSAS NO POSTO, PORQUE SE SENTEM INSEGURAS E SE TORNAM FRACAS.

Quando uma pessoa teme secretamente os outros, instintivamente não os treina no seu hat ou dá-lhes o treino incorrecto no hat, e tende a transferi-los ou a pô-los aqui e ali.

Quando uma pessoa está insegura em posto e insuficientemente treinada pode tentar enfraquecer os outros, procurando evitar que eles sejam treinados no seu hat ou fazendo com que sejam transferidos ou mesmo despedidos.

Isto é aparentemente a aberração social a trabalhar.

A solução para uma organização e sociedade sãs, não é a previdência social nem a demissão. É:

Recrutá-los.

Treiná-los.

Treiná-los num hat.

Dar-lhes aprendizagem.

Dar-lhes um posto.

Na verdade isto é tão forte que desaberraria completamente a maior parte dos crimes fazendo-os desaparecer de uma sociedade.

E é certo que porá uma organização em PODER.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 11 DE AGOSTO DE 1971
PUBLICAÇÃO II

REMIMEOGRAFAR

N.º 22 DA SÉRIE DE PESSOAL

NÃO DESTRUAS UMA INSTALAÇÃO QUE FUNCIONA

A regra estável de um bom HAS ou Oficial de Cope do HCO é NUNCA DESTRUIR UMA INSTALAÇÃO QUE FUNCIONA.

Exige muito tempo e esforço a um executivo montar uma secção, ou dept.º, ou divisão.

Que alguém venha em seguida perturbar tudo com transferências é uma acção criminosa.

Se uma unidade, secção, dept.º ou divisão estão a funcionar bem, *não as destruas*.

Fortifica-as. Dá-lhes mais hatting. Põe aprendizes junto desses postos para aprenderem. Ajuda-as.

Mas NÃO AS PERTURBES.

O trabalho de anos pode ser destruído da noite para o dia por acções "urgentes" ou "vitais" da Divisão de Pessoal.

Tais acções loucas só são cometidas por pessoas demasiado preguiçosas para recrutar e treinar pessoal novo, ou por um planeamento financeiro irreal ou por não o fazer produzir.

A RAZÃO PRINCIPAL POR QUE ALGUMA VEZ TIVEMOS BAIXAS FOI POR SE DESTRUIREM ORGANIZAÇÕES OU UNIDADES.

Despedir pessoas, ética excessivamente pesada, pôr pessoas de parte como "PTS" quando tudo o que se tinha de fazer era extrair-lhe as ocultações, podem-se apresentar um milhar de razões para destruir uma org ou partes dela.

Todas elas são fachadas para encobrir executivos que não mantêm a área a produzir e o facto de o HCO não recrutar, treinar e treinar nos hats.

Fazer isto é um sinal de insanidade.

As pessoas gostam do seu trabalho.

NÃO DESTRUAS UMA INSTALAÇÃO QUE FUNCIONA.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 2 DE OUTUBRO DE 1971

REMIMEOGRAFAR

N.º 23 DA SÉRIE DE PESSOAL

OS QUEBRA-CABEÇAS DO HCO

Há alguns problemas fundamentais nos HCO que criam quebra-cabeças.

NÃO HAVER STAFF

A. Quando um HCO não é funcional, *ele* precisa de pessoas novas.

B. Como não está a procurar nenhum pessoal novo, não pode, é claro, adicionar ao seu staff ou substituí-lo.

Estas duas circunstâncias (A e B) resultam num impasse total.

Até que este impasse seja quebrado, a situação permanecerá impossível.

Uma forma de quebrar isto é pegar em qualquer staff existente, pôr um Dept.º 1 aí e fazer com que as pessoas entrem.

Se um HCO está de tal modo bloqueado, as perdas normais de pessoal com o tempo vão desmantelar a organização.

ATRASOS

Quando qualquer parte de uma organização – ou HCO – tiver atrasos em comunicados, situações e preclears, a quantidade de dev-t que então ocorrerá, fará com que o lugar pareça frenético e ocupado, mas na verdade não acontecerá nem uma pontinha de produção.

Todo o esforço está a ser gasto a afastar o tráfego causado pelos próprios atrasos!

Por exemplo, um HCO pode gerar dev-t furiosamente, chamando dev-t a tudo o que lhe chega.

Deste modo pode espalhar o caos pela org.

"Eu quero informar que _____", "Lamento, estamos ocupados" resultará por fim em nada mais nada menos do que dev-t para toda a organização.

Podes ver um furacão de "actividade" porque a área não manejou nada, para começar. Estes assuntos por manejar recuam na área como tráfego novo.

Resultado, muito ocupada mas nenhuma produção.

A resposta é manejar diligentemente ou fazer com que a área maneje de imediato tudo o que surge no seu caminho – pôr o trabalho atrasado em dia. A área fica calma e a produção ocorre.

ACÇÕES BÁSICAS

Um HCO só começa a funcionar quando tem um organigrama e uma lista de pessoal em dia e em uso.

Se essas duas coisas não estão dentro, o resultado é um quebra-cabeça quase constante, que consiste em QUEM e ONDE e QUEM não está ONDE, e o que é que está vazio.

Uma organização nunca na vida poderia imaginar porque não teve clientes.

Quando exibiram um organigrama de papel comum (só papel com linhas e escrito a caneta de feltro), acabou por se ver que não tinham Registador! Facto. Um Auxiliar do HCO estava na secretária do Registador mas "não podia ser treinado no hat" "porque era um Auxiliar do HCO". Ele não era capaz de registar porque "não era o Registador". Assim que se exibiu um organigrama, viu-se que o posto estava vazio.

DADOS OMITIDOS

A razão para o HCO ou as outras divisões da organização se tornarem um quebra-cabeças sem solução é:

O PORQUÊ MAIS COMUMENTE NEGLIGENCIADO É UM DADO, TERMINAL OU ACÇÃO PASSADOS POR ALTO.

Como não está lá para ser visto, não foi anotado como um ponto-fora. Tens de conhecer o cenário para seres capaz de saber que isso deveria estar lá.

Assim, quase nunca se nota a falta de pessoal, falta de hats ou falta de um aprendiz para um posto-chave.

UM CICLO DE ÉTICA

Quando o HCO não funciona, nem se forma nem faz o seu trabalho, há partes da organização que começam a ficar sobrecarregadas.

Os deveres não são feitos por causa da sobrecarga. Começam a cometer-se erros por causa da coerção.

A ética põe-se a postos.

Quase todos períodos de ética severa têm a sua origem nos fracassos do HCO em funcionar, para começar.

A resposta é fazer com que o HCO ponha a ética dentro a si mesmo e faça o seu trabalho, antes de começar a impor ética dura ao resto da organização que, em primeiro lugar, sobrecarregou ou proveu de pessoal indevidamente.

O primeiro alvo de Ética tem de ser resolver qualquer situação errada no próprio HCO.

O facto de o Dept.º 1 (Pessoal) não agir expressou-se inevitavelmente como uma reacção excessiva do Dept.º 3 (Ética) sobre o resto da organização.

O HCO tem que resolver os quebra-cabeças, não fazê-los.

Um HCO eficiente e produtivo pode e tem que existir em todas as organizações.

Alguns dos conselhos acima dados podem ajudar em pô-lo em existência.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 22 DE JANEIRO DE 1972
PUBLICAÇÃO II

REMIMEOGRAFAR
OFICIAL DE PROGRAMAS
PARA PESSOAL

N.º 24 DA SÉRIE DE PESSOAL

PREPARAÇÃO DE PROGRAMAS PARA O PESSOAL

(Cancela e substitui a HCO PL
de 20 de Janeiro de 72 com o mesmo título).

Um programa pode ser definido como:

"Um plano de estudo para um estudante individual para um período de tempo determinado".

"Um plano de procedimento; uma agenda ou sistema sob o qual se pode tomar uma acção na direcção de um objectivo desejado. A ideia fundamental é que se trata de uma sucessão de acções".

"Determinar uma sequência de operações a serem executadas por uma pessoa ou computador".

As palavras originais associadas são *programme* (francês), "um aviso público", e *prographein* (grego), "escrever antes" *(Dicionário Webster's 7th Collegiate)*.

Um Oficial de Programas para o Pessoal trabalha com os membros de staff individuais e prepara programas de pessoal funcionais e assegura-se de que eles sejam completamente executados.

O propósito de um Oficial de Programas para o Pessoal é ajudar LRH a fazer programas, de forma perita, para cada membro de staff até um ponto de verdadeiro sucesso no seu próprio posto, de forma a que possa operar bem como membro do grupo e possa atingir níveis cada vez mais elevados de capacidade, conhecimento e habilidade, através do uso pleno da tecnologia de Cientologia e Dianética.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

Assistido pelo
Aide de Qual.

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 12 DE MAIO DE 1972R
REVISTA A 27 DE OUTUBRO DE 1982

REMIMEOGRAFAR
REDE INTERNACIONAL
DE FINANÇAS
PARA FAZER CUMPRIR

ÉTICA

N.º 13 DA SÉRIE DO EXECUTIVO
N.º 25 DA SÉRIE DE PESSOAL
N.º 12 DA SÉRIE DE FINANÇAS

PESSOAL PTS E FINANÇAS

PTS significa Fonte Potencial de Problemas (*do inglês* Potential Trouble Source). Isto é alguém ligado a uma pessoa, grupo ou coisa supressivos. (Para mais dados sobre a condição de PTS ver o HCOB de 24 de Novembro de 65, PROCURA E DESCOBERTA, e a HCO PL de 27 de Outubro de 64, POLÍTICAS SOBRE CURA FÍSICA, INSANIDADE E FONTES DE PROBLEMAS).

NCG significa Sem Ganhos de Caso (*do inglês* No Case Gain), apesar de audição boa e suficiente.

Descobre-se sempre que uma pessoa cronicamente doente, quer se saiba que está ligada a um supressivo quer não, teve essa ligação e está PTS.

DE AQUI EM DIANTE TORNA-SE POLÍTICA INABALÁVEL QUE NINGUÉM QUE ESTEJA PTS OU CRONICAMENTE DOENTE, OU QUE NÃO TENHA GANHOS DE CASO POSSA ESTAR EM LINHAS DE FINANÇAS OU DE REGISTAÇÃO OU EM POSTOS DE COMANDO SUPERIOR, OU COMO HAS, OFICIAL DE ÉTICA OU MAA.

FACTO TÉCNICO

Uma pessoa que esteja ligada a uma pessoa, grupo ou coisa supressiva, dramatizará um "não poder ter" ou uma "imposição de ter como acto hostil" numa org ou nos membros de staff.

Um "não poder ter" significa apenas isso – privar de substância, de acção ou coisas.

Uma "imposição de ter como acto hostil" significa impor a outra pessoa uma substância, acção ou coisa que ela não deseja ou que recusa.

O facto técnico é que uma pessoa PTS ficou assim porque o supressivo *era* supressivo ao privá-la ou ao impor-lhe coisas que ela não desejava.

A pessoa PTS dramatiza estas características como reacção à supressão.

Portanto, uma pessoa PTS como ED, C/O, Oficial de Produto, Oficial de Org, Sec. de Tesouraria, Caixa ou Reg. de Pessoas exercerá "não poder ter" na org e no staff:

a. Recusando receitas

b. Esbanjando as receitas obtidas

c. Aceitando os clientes errados (como psicóticos, por exemplo) e impondo-os à org

d. Não fornecendo staff ou serviço

e. Advogando produtos tipo overt.

HISTÓRIA

Quando o staff passou a receber paga proporcional em finais dos anos 50, enquanto eu dirigia as organizações directamente, ganhava mais dinheiro do que antes.

Quando saí dessas linhas directas o staff começou a receber menos dinheiro individualmente.

Nessa altura pareceu-me que a paga proporcional servia de desculpa a algumas pessoas na org para exercer um "não poder ter" sobre o staff.

Sabíamos que alguns Registadores podiam aceitar dinheiro facilmente e outros não pareciam ser capazes disso.

A razão técnica disto acaba de emergir numa linha de pesquisa totalmente diferente.

Ao completar os materiais e pesquisas sobre Dianética Expandida, estava a trabalhar no mecanismo segundo o qual uma pessoa PTS permanecia doente.

Descobri que os supressivos se tornavam supressivos para alguém exercendo sobre ele um "não poder ter" e "imposição de ter como acto hostil". Isto amarra a pessoa ao supressivo.

Em trabalhos posteriores descobri que a pessoa PTS era um robot do supressivo. (Ver o HCOB de 10 de Maio de 1972, ROBOTISMO.)

Estas pesquisas destinavam-se a pôr as pessoas bem.

De súbito tornou-se evidente que uma pessoa PTS, como robot de pessoas supressivas, exerceria "não poder ter" e "imposição de ter como acto hostil" sobre os outros.

Por uma verificação rápida, descobriu-se que onde as linhas de finanças estavam muito mal, havia uma pessoa PTS nas mesmas.

RECUPERAÇÃO

A tech de PTS, Processamento de Objectivos, Rundowns de PTS, Processos de Dinheiro e Dianética Expandida manejarão esse estado.

Contudo, não se pode ter a certeza de esse estado ter sido manejado com perícia nas organizações em que o "não poder ter" foi exercido, pois a qualidade técnica será baixa devido a uma falta de finanças já existente.

Só as estatísticas podem dizer se a situação foi totalmente manejada.

Assim, a política mantém-se. Manejada ou não, nenhuma pessoa que esteja PTS ou que não tenha ganhos de caso será autorizada a ocupar posições superiores de comando ou em quaisquer linhas que influenciem as finanças.

Deve-se suspeitar imediatamente que qualquer org que tenha receitas constantemente baixas, tem pessoas PTS ou NCG nos postos-chave de finanças, e deve-se tomar acção imediata para descobrir a condição PTS ou NCG e substituir essa pessoa por alguém que não esteja ligado a supressivos ou que tenha ganhos de caso.

Nada nesta carta de política permite a *qualquer* pessoa PTS estar numa org ou cancela qualquer política relativa a PTS.

Esta carta de política *requer* exame directo, investigação aprofundada e manejo de situações PTS ou SP nestes postos, as quais de outra forma poderiam não ser detectadas.

NADA NESTA CARTA DE POLÍTICA PERMITE QUE QUALQUER POSTO-CHAVE DA ORG PERMANEÇA VAGO.

NACIONAL

Como comentário a uma coisa que pode ter impacto sobre as organizações e afectá-las, a razão PRINCIPAL de uma prosperidade nacional a fracassar e da inflação é a acção de uma instituição de colecta de impostos sobre rendimentos singulares. Este exerce um malévolo "não poder ter" sobre todos os cidadãos e torna-os PTS do governo. Os indivíduos começam mesmo a exercer um "não poder ter" sobre si mesmos e a não produzir. Esta É a causa de uma economia nacional que está a fracassar. Pode ser um factor numa org e tem de ser manejada nos indivíduos afectados.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

Revisão escrita a pedido da Igreja de Cientologia Internacional

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 23 DE JULHO DE 1972RB
REVISTA A 11 DE JANEIRO DE 1991

REMIMEOGRAFAR

N.º 15 DA SÉRIE DO EXECUTIVO
N.º 26 DA SÉRIE DE PESSOAL
N.º 31 DA SÉRIE DE ORGANIZAÇÃO
N.º 23 DA SÉRIE DO OFICIAL DE ESTABELECIMENTO

A NECESSIDADE VITAL DE HATTING

Numa análise de gráficos de estatísticas passadas, a minha campanha de hatting, na qual um hat era uma guia de estudo e uma pasta de curso, aparentemente introduziu um aumento constante nas Receitas Brutas Internacionais.

Continuando a estudar isto, descobri um novo facto, simples e básico:

HATTING = CONTROLE

Uma pessoa que está treinada no seu hat pode controlar o seu posto.

Se pode controlar o seu posto pode manter a sua posição no espaço – em resumo, a sua localização. E isto é poder.

Quando uma pessoa está insegura, não pode controlar o seu posto, não pode controlar a sua posição. Sente-se fraca. Torna-se lenta.

Se pode controlar o seu posto e as suas acções sente-se confiante. Pode trabalhar com eficácia e rapidez.

A chave é CONTROLE.

Controle é a capacidade de COMEÇAR, MUDAR e PARAR.

Quando está treinado no hat, ele conhece a técnica para MANEJAR coisas. Desta forma pode controlá-las. É CAUSA sobre a sua área.

Se tens uma organização composta apenas por postos fracos e vacilantes, eles têm tendência a cair uns sobre os outros. Não existe PODER.

A organização, então, não pode ser CAUSA sobre o seu ambiente, visto que é composta por partes que não são causa. O todo é apenas a soma das suas partes.

Se todas e cada uma das partes são causa, então o todo será CAUSA sobre o ambiente.

Só uma organização em CAUSA pode alcançar e CONTROLAR.

Deste modo, uma organização de pessoas totalmente treinadas no hat pode ser causa sobre o seu ambiente, pode alcançar e controlar a sua sorte e fortuna.

DESTA FORMA, AS PRIMEIRAS METAS DE UM ESTO SÃO:

A. A FORMA DA ORGANIZAÇÃO ESTABELECIDA e

B. PESSOAL TOTALMENTE TREINADO NOS SEUS HATS.

SEQUÊNCIA BÁSICA DO HATTING

1. Recrutado ou contratado. Assina o contrato.
2. Recebe hatting instantâneo para o trabalho atribuído, como Auxiliar do HCO.
3. Estatuto Zero de Staff.
4. Manual Básico de Estudo (se o membro de staff não fez anteriormente o Hat de Estudante ou o Rundown Primário).
5. Estatuto I de Staff.
6. Estatuto II de Staff.
7. Colocado em posto com uma categoria diferente da de Auxiliar do HCO.
8. Hat completo feito por guia de estudo e pasta de curso com M6, M7, M9, M3 e M4 de Clarificação de Palavras.
9. Elegibilidade para estudo e audição (OU para serviço ou estudo para o staff).
10. Deve ter uma estatística e demonstrar que produziu em posto.
11. Rundown de Purificação.
12. Processos Objectivos: CCHs, 8-C, SCS, Havingness, etc.
13. Rundown de Cientologia para Drogas (se for necessário).
14. Método 1 de Clarificação de Palavras, Hat de Estudante.
15. Treino administrativo ou técnico (OEC ou audição).

Na Organização do Mar as Ordens de Flag podem mudar esta disposição ligeiramente, mas será basicamente a mesma.

Ninguém deve receber qualquer outro treino, e muito menos treino a tempo inteiro, antes do passo 12 da lista acima.

Depois de um membro de staff ter completado o Estatuto Zero de Staff pode receber manejos de PTS e estudar a guia de estudo de PTS e pode receber Ajudas de emergência. Pode também ser auditado por estudantes e membros do TTC se tiver estatísticas a subir.

Há limites de tempo estabelecidos para fazer o SS I e o SS II. Uma pessoa que não consegue fazê-los é encaminhada para Qual., onde é despedida recebendo conselhos sobre como tornar-se mais elegível para emprego. (Na Organização do Mar isto é feito pelo Conselho de Aptidão).

TESTADO PELO TEMPO

O acima dito é o caminho que foi testado ao longo do tempo e que se verificou ser bom.

Outras abordagens NÃO funcionaram.

Conceder de imediato treino a tempo inteiro é loucura. A pessoa poderá ser treinada mas nunca será um membro de staff. Esta é a maior falha com os auditores – não conhecem a organização. Treino de admin sem nenhuma experiência da organização relacionada com ele é um desperdício de tempo.

Foi assim que construímos cada grande organização. E quando isto foi abandonado a organização tornou-se muito menos poderosa.

Os veteranos falam destas grandes organizações nos seus grandes dias. E dir-te-ão tudo acerca do uso e preenchimento do organigrama e do hatting que se fazia. Como o Oficial de Hatting do HCO e o Oficial de Treino do Staff de Qual. trabalhavam em equipa. E quão rápidas eram as linhas.

Os passos acima suportaram a prova do tempo e foram comprovados pelas estatísticas.

RECRUTAR E CONTRATAR

Nunca recrutes sob promessa de cursos ou audição gratuitos. Nem sequer HAS ou HQS. Recruta ou contrata alguém para fazer parte da equipa.

PORTÃO ABERTO

Se é permitida *qualquer* opinião ou selecção sobre a quem será permitido entrar no staff, *todo* o recrutamento e contratação falharão.

Segundo estatísticas reais, quando deixas que *alguém* diga: “Oh, não! Ele, não! Ela, não!” a porta fecha-se, o fluxo pára. E já apanhaste das boas.

Requisitos e elegibilidade *falham*. A prova é que, quando eles existiram em organizações, estas acabaram apenas com pessoas PTSes e pessoas sem-ganhos-de-caso!

A resposta correcta é contratar em FLUXO RÁPIDO. Tens então tanta gente que os que não conseguem lá chegar acabam na base do organigrama ou saem. Não estás a tentar manter postos com pessoas que não qualificam mas "não se podem perder".

Numa organização com muito pouco staff que "procura apenas as melhores pessoas", o tipo que ninguém quer é posto num departamento deserto de "pouca importância". Hei-lo agora Director!

Isto só acontece porque não tens dúzias de pessoas.

A resposta NÃO é trancar o portão ou ter requisitos. A resposta é TREINA NO HAT.

Uma organização que não tem hatting torna-se fraca e criminosa.

Não sejas selectivo ao contratar ou recrutar. Abre os portões e *TREINA NO HAT!*

Segue os passos dados acima e triunfarás.

Não gastes "moedas" em treino ou audição (ou viagens) com pessoas sem que elas tenham provado o seu valor. Não há bónus nem paga elevada para ninguém até terem atingido o passo 10 (uma boa estatística). O custo deste recrutamento em fluxo rápido não será então um factor importante.

O único problema que tive alguma vez com este sistema foi levar os chefes de divisão a UTILIZAR o seu staff. A PRIMEIRA TAREFA DE UM EXECUTIVO É ARRANJAR COISAS PARA O SEU PESSOAL FAZER. E MANTÊ-LOS OCUPADOS EM COISAS PRODUTIVAS.

Portanto, eu costumava ter que andar pela organização que fazia RECRUTAMENTO EM FLUXO RÁPIDO regularmente e fazia que as pessoas utilizassem o seu novo staff. E que afasta os que não conseguissem trabalhar.

Esta foi a ÚNICA dificuldade que tive com este sistema.

Enquanto não pus em vigor o RECRUTAMENTO EM FLUXO RÁPIDO havia sempre algum esforço da parte de alguém para fechar o portão.

TODOS os grandes executivos de Cientologia surgiram e formaram-se nessas organizações.

Com um *fluxo* de pessoas os melhores sobem. Os piores, quando os há, vão ficando de fora.

Só dão problemas as organizações com contratação ou recrutamento restringidos.

NUMA ORGANIZAÇÃO COM RECRUTAMENTO EM FLUXO RÁPIDO O HAS E OS ESTO *TÊM* QUE ESTAR ATENTOS AOS ACONTECIMENTOS. A QUEBRA

OCORRE QUANDO ELES NÃO DÃO *HATTING* E NÃO SE MANTÊM COM O DOMÍNIO DA SITUAÇÃO REFERENTE AO PESSOAL.

O recrutamento em fluxo rápido só tem quebras e recolhe protestos quando o HCO e os ESTO não estão a fazer um trabalho excelente. Eles têm realmente que *manejar* o pessoal, colocá-lo em posto, dar-lhe hatting, manter a forma da organização.

Uma organização completamente formada num local densamente povoado necessitará de centenas de staffs. Assim ganhará centenas de milhares.

Mas só se fizer recrutamento em fluxo rápido, der hatting, mantiver a forma da organização, e só então conseguirá produzir.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

Revisão assistida por
Compilações e Pesquisas
Técnicas de LRH

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 2 DE SETEMBRO DE 1974RB
REVISTA A 23 DE MARÇO DE 1989

REMIMEOGRAFAR
APLICA-SE ÀS ORGANIZAÇÕES DE CIENTOLOGIA E DA ORGANIZAÇÃO DO MAR

IMPORTANTE

N.º 27 DA SÉRIE DE PESSOAL
RECRUTAR E CONTRATAR

Referências:
As políticas do Vol. I do OEC relativas a contratação e estatuto de pessoal
Ordens de Flag relativas ao treino de recrutas para a Organização do Mar

QUALQUER SECRETÁRIO DE DIVISÃO PODE RECRUTAR OU CONTRATAR PESSOAL PARA A SUA PRÓPRIA DIVISÃO.

O secretário de Divisão pode usar o novo staff na sua própria divisão.

Os representantes de redes numa org ou num gabinete continental também podem tirar partido desta carta de política. Os chefes de gabinetes nos CLO estão incluídos.

A organização que contrata ou recruta staff pode reter esse staff.

Só se requer que:

a. A pessoa seja colocada num formulário de encaminhamento para pessoal novo na sua organização;

b. Que qualquer acordo para pagamento, quer seja fora do comum ou não, seja aprovado pelo FP e que as decisões do FP sejam superiores ou mais elevadas do que qualquer promessa verbal ou por escrito feita à pessoa pelo secretário de Divisão.

c. Que seja seguida a HCO PL de 4 de Janeiro de 66RA V, ESTATUTO DE STAFF DO PESSOAL.

d. Para ficar “Permanente” e ter direito a treino ou audição e protecção no posto, uma pessoa deve ter assinado um contrato de 2,5 anos e deve ter passado na guia de estudos do Estatuto II de Staff. Para treino a tempo inteiro deve antes ser assinado um contrato de 5 anos, com a data de início coincidente com a da conclusão do seu treino.

A. A pessoa assina um contrato da Organização do Mar.

B. Ao fim de 45 dias tem que passar por um conselho de aptidão e tem que ter uma recomendação do seu secretário de divisão.

C. Tem que atingir o estatuto de Produto 0 antes de receber outro treino ou audição a tempo parcial.

D. Não pode receber treino de auditor ou de admin a tempo inteiro até atingir o Produto 2.

E. Não pode ter qualquer patente diferente de "Praça" até atingir o Produto 2.

Se um secretário de divisão não faz com que o seu staff trabalhe em estatísticas individuais, se o seu staff não está ocupado, produzindo de facto produtos viáveis, ele pode perder tal staff por transferência ordenada pelo HES ou Supercargo:

I. Por uma ordem publicada.

II. Quando a tendência das estatísticas divisionais estiver a descer, em Emergência ou mais abaixo, durante 3 semanas consecutivas.

III. Quando o secretário de Divisão negligenciou as regras desta PL, como não fazer com que o seu staff chegasse a Estatuto Provisório – Estatuto I de Staff ou Produto 0 – num período de tempo razoável, ou não fazer com que trabalhe em estatísticas individuais ou não o encaminhar para ser colocado no organigrama.

Todas as condições do ponto I ao ponto III devem estar presentes para que o staff recrutado pelo secretário de Divisão seja transferido para fora da sua divisão.

No caso de uma ORGANIZAÇÃO, o seu staff pode ser transferido para fora desta só quando está em Emergência, por tendência de seis semanas, em completações pagas ou GI, quando se descobrir que falsificou as suas estatísticas, se não tem um Cramming de Qual. activo a fazer um trabalho honesto, OU quando a sua estatística de dinheiro/contas tende para a insolvência.

Nada nesta PL restringe que se dê ordem para enviar um veterano para Flag, porque Flag forneceu os veteranos em primeiro lugar, mas deve haver uma substituição adequada.

Nenhuma pessoa recrutada por um secretário de Divisão pode ser enviada às custas da organização para uma organização superior para receber treino ou fazer graus. Mas se estiver treinado, pode substituir um membro de staff completamente

contratado que tenha estado a produzir de uma forma fiável na organização para se fazer isso.

QUALQUER DISPUTA POR CAUSA DESTA PL SERÁ SOLUCIONADA PELO LRH COMM CONTINENTAL.

Nada nesta PL liberta o HAS, os Oficiais de Procura de Pessoal ou qualquer Recrutador dos seus deveres ou responsabilidade de recrutar.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

Revisão assistida por
Compilações e Pesquisas
Técnicas de LRH

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 14 DE NOVEMBRO DE 1976

REMIMEOGRAFAR
BUREAUX DE FLAG
TODAS AS ORGANIZAÇÕES
HCO EXTERNO DE FB

N.º 36 DA SÉRIE DE KNOW-HOW DE ADMIN
N.º 18 DA SÉRIE DO EXECUTIVO
N.º 28 DA SÉRIE DE PESSOAL
N.º 36 DA SÉRIE DE ORGANIZAÇÃO

COLOCAR PESSOAL NUMA ORGANIZAÇÃO

A SEQUÊNCIA DE PREENCHER POSTOS NOS DEPT.ºs E DIVISÕES

Primeiro que tudo necessitas de um organigrama e de um quadro de atribuição de postos.

A sequência pela qual os postos na org são preenchidos é aproximadamente:

- Dept.º 1
- Dept.º 11
- Reg, Encaminhadores de Pessoas e Pessoal Introdutório na Div. 6
- Dept.º 12 (auditores e Supervisores de Caso suficientes para se aproximar da relação 2 de admin para 1 de tech na org)
- Dept.º 6
- Dept.º 7
- Dept.º 3
- SSO e Supervisores em Qual. para treinar o staff
- Dept.º 5 para CF, Endereços e Registadores por Carta
- Dept.º 4 para Promoção
- Dept.º 21 (LRH Comm)
- Dept.º 10
- Dept.º 20
- FR e Executivos

– Div. 6. completa

– Div. 1. completa

– Div. 4. completa

– Div. 2. completa

– Div. 5. completa

– Div. 7. completa

– Div. 3. completa

(Nota: uma AO preenche sempre os postos dos Dept.os ou Divisões de AO juntamente com os de SH em cada caso).

A sequência errada no preenchimento dos postos seria Dept.º 6, Dept.º 12, Dept.º 6, Dept.º 12, Dept.º 6, Dept.º 12, porque acabas com uma clínica atolada que não se expande.

A sequência errada fará contrair uma org enquanto se tenta expandi-la, visto que a org ficará desequilibrada, terá unidades más, será barulhenta e improdutiva.

Se os postos forem preenchidos na sequência correcta, será possível manter as receitas a par com os novos aumentos de staff.

Pôr ênfase no GI sem uma ênfase comparável na entrega de serviços e na organização pode fazer uma org entrar em parafuso de tal maneira que só um génio a pode dirigir.

Com os postos preenchidos na sequência correcta, e a receber hatting à medida que entram, uma org quase funciona por si mesma.

Os executivos superiores a manejar sozinhos é algo que tem origem no hábito há muito existente de não preencher os postos ou de não preenchê-los em sequência, de não cumprimento anterior com ordens explícitas ou de uma incompreensão das organizações, para começar.

Uma org infeliz e que não produz, normalmente teve os seus postos preenchidos apenas parcialmente e fora de sequência.

A solução é preencher os postos segundo um plano, ignorar os gritos daqueles que sabem tudo ou exigem pessoal; preencher os postos a começar por quem gritou mais alto, é uma forma segura de acabar sem pessoal e só com problemas na org em vez de uma org completa, próspera e a produzir.

A propósito, esta é uma aproximação esboçada da sequência de hats que o ED vai gradualmente passando à medida que a sua org os assume.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 6 DE JANEIRO DE 1977

REMIMEOGRAFAR
HATS DE HAS
HATS DE COMUNICADORES DE LRH
DIRECTORES DE ENCAMINHAMENTO E PESSOAL
HATS DE PPO
HATS DE PCO
HATS DE SSO

N.º 28-1 DA SÉRIE DE PESSOAL

CURSOS INCOMPLETOS POR CAUSA DE DESVIOS DE PESSOAL

Referências:

HCO PL	29 Ago. 70 I	N.º 1 da Série de Pessoal AS TRANSFERÊNCIAS DE PESSOAL PODEM DESTRUIR UMA ORG
HCO PL	29 Ago. 70 II	N.º 2 da Série de Pessoal PREPARAÇÃO DE PROGRAMAS PARA O PESSOAL
HCO PL	19 Mar. 71 I	N.º 20 da Série de Pessoal PREVISÃO DE PESSOAL
HCO PL	11 Ago. 71 II	N.º 22 da Série de Pessoal NÃO DESTRUAS UMA INSTALAÇÃO QUE FUNCIONA
HCO PL	28 Mar. 71 II	PROBLEMAS DE PESSOAL

TRANSFERIR QUALQUER PESSOA NUMA ORG QUANDO AS ESTATÍSTICAS DE RECRUTAMENTO E HATTING NÃO FOREM MAIS DO QUE ADEQUADAS PARA A ORG É UMA OFENSA PUNÍVEL COM UM COMITÉ DE EVIDÊNCIA, e

NÃO RECRUTAR, E USAR ISSO COMO DESCULPA PARA NÃO FAZER TRANSFERÊNCIAS É UMA OFENSA PUNÍVEL COM UM COMITÉ DE EVIDÊNCIA.

Numa org descobriu-se que faltava o pessoal técnico necessário para entregar todos os rundowns de audição disponíveis na mesma, apesar de anteriormente terem sido treinadas equipas de auditores nessa tech Descobriu-se ainda que o pessoal técnico colocado na altura tinha muitos cursos incompletos, o que impedia que se treinasse nesses rundowns, e a entrega completa da tech ao seu público.

Uma investigação adicional revelou que um jogo descontrolado de cadeiras musicais havia não só destruído instalações que funcionavam, mas também impedido completações de curso, tendo-se começado cursos novos cada vez que ocorria uma transferência.

A solução, obviamente, reside na boa aplicação da política do HCO sobre recrutamento, por parte da Divisão 1.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

Compilação assistida por
Compilações e Pesquisas
Técnicas de LRH

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 29 DE NOVEMBRO DE 1978

REMIMEOGRAFAR

N.º 37 DA SÉRIE DE KNOW-HOW DE ADMIN
N.º 29 DA SÉRIE DE PESSOAL

COMO MANEJAR AS EXIGÊNCIAS DE PESSOAL

Referências:

HCO PL	15 Set. 59 II	HATS E OUTROS FOLDERS
HCO PL.	1 Jul. 65 III	HATS, A SUA RAZÃO
HCO PL.	22 Set. 70	N.º 9 da Série de Pessoal N.º 4 da Série de Org HATS

Os HCO recebem exigências contínuas de pessoal provenientes de todas as áreas da org. Para impedir que um HCO dê em louco devido a todos estes pedidos de pessoal, ele deve, para cada pedido: 1) fazer com que o Dir. de I&R faça um inquérito de utilização completo à divisão, departamento ou secção que pede o pessoal e 2) fazer uma inspecção completa aos hats de todo o pessoal nessa divisão, departamento ou secção.

Só haverá sanidade nos HCO, no que respeita ao assunto de pessoal, se estes dois passos se fizerem para *cada* pedido de pessoal.

Todos os membros de staff dos Departamentos 1 e 3, têm de saber bem a HCO PL de 15 de Setembro de 59 II, HATS E OUTROS FOLDERS (Vol. 0), a HCO PL de 1 de Julho de 65 III, HATS, A SUA RAZÃO (Vol. 0) e a HCO PL de 22 de Setembro de 70, N.º 9 da Série de Pessoal, N.º 4 da Série de Org, HATS (Vol. 0).

O Departamento de Pessoal pode recrutar loucamente, respondendo a todos os pedidos frenéticos de pessoal, e no entanto VÊ-LOS TODOS DESPERDIÇADOS por falta de hats completos e treino completo nesses hats.

Nestas condições a org inteira pode descair e até desaparecer.

Assim, o Departamento de Pessoal tem um interesse especial em ver que os hats estejam completos e que os membros de staff estejam treinado neles. Isto porque as pessoas do Departamento de Pessoal não podem fazer frente a "não há pagamento e portanto não se pode contratar ninguém" e "não há pessoas e por isso não podemos produzir".

Assim, para cada pedido de pessoal exige *SEMPRE* um inquérito de utilização *E* uma inspecção de hats nessa área.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 29 DE MARÇO DE 1982

REMIMEOGRAFAR

N.º 30 DA SÉRIE DE PESSOAL
N.º 43 DA SÉRIE DO OFICIAL DE ESTABELECIMENTO

POLÍTICA SOBRE PESSOAL

Estamos a preparar-nos solidamente para o futuro.

Cientologia vai continuar a existir por MUITO, muito tempo.

A maneira de construir um futuro sólido é construir uma organização sólida.

Internamente, as únicas coisas que nos têm travado são os foras de ética e a não produção. Isto não constrói uma organização sólida ou um futuro sólido.

Assim, não temos lugar no staff para quem não produz – ou pior, quem é preguiçoso e produz produtos overt – ou quem está fora de ética (que anda a par com a produção fraca).

Precisamos de pessoas produtivas que mantenham a sua ética dentro.

Os indivíduos, e acima de tudo, os executivos, são os elementos básicos que compõem organizações.

Para se preparar solidamente para o futuro, há que ter em mente os pontos acima quando se está a nomear, promover ou manejar pessoal.

O lugar do pessoal desse calibre é fora das organizações – eles são os preclears e os casos. Não recrutes, não nomeies, não os deixes em posto quando os encontres.

Pode-se reparar as pessoas. Mas não se pode construir um mundo novo com pessoas estragadas.

É necessário que os poucos que são éticos manejem os muitos. E é com estes que as nossas organizações têm de se construir agora. Com os fortes dentro, só então se podem manejar os fracos no exterior.

Facilita as coisas para todos nós no futuro. Temos um longo caminho a percorrer. A velocidade a que nos dirigimos para lá é medida pela qualidade ética das pessoas nos postos executivos e no pessoal. É bonito ser o irmão mais velho de todo o mundo – desde que mantenhamos o nosso pessoal como a gente mais importante. Sê essa gente.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 20 DE AGOSTO DE 1982R
PUBLICAÇÃO II
REVISTA A 15 DE DEZEMBRO DE 2000
REMIMEOGRAFAR

N.º 31 DA SÉRIE DE PESSOAL

MOONRIPPING

Referência: HCO PL 6 Out. 70 II N.º 10 da Série de Pessoal
"MOONLIGHTING"

"Moonripping" é uma palavra formada a partir da contracção das palavras "moonlight" (*luar*) (o acto de trabalhar num emprego fora da org) e "rip-off" (*roubo*) (acto ou acção de roubar ou enganar; explorar ou tirar partido de outra pessoa ou pessoas, especialmente de forma financeira).

Na HCO PL de 6 de Outubro de 70 II, "MOONLIGHTING", a última frase é a linha operativa: "Não existe nenhuma política contra o MOONLIGHTING quando isso não prejudica a org". Contudo, o assunto é outro, onde exista uma depressão activa nas estatísticas da org de modo que os membros de staff têm que fazer moonlighting para o indivíduo que está a causar a depressão nas estatísticas da org. Pessoas que causam depressão nas estatísticas da org para enriquecerem pessoalmente, empregando os membros de staff ou promovendo moonlighting, estão na verdade a cometer um acto supressivo.

Seguem-se algumas das variedades de moonripping:

1. Usar a org como agência de emprego, contratar pessoas para a org e fazer com que recebam algum treino e processamento, a fim de as utilizar numa actividade exterior.

2. Desempenhar um cargo executivo na área do staff para gerir uma empresa que empregue membros de staff.

3. Organizar os horários dos membros de staff de maneira a eles poderem trabalhar em empresas privadas.

4. Obrigar as pessoas a substituírem-se numa empresa privada (antes de entrar no staff de uma org).

5. Concentrarem-se no emprego exterior a ponto de não verem a org como fonte de rendimento, e portanto não quererem saber de nada do que lhe acontece.

6. Usar a org e os seus contactos, mas na realidade trabalhar numa missão e desviar o público da org para lá.

A divisória é o ponto em que se faz moonlighting de qualquer maneira que prejudique ou deteriore o rendimento da org ou o envolvimento dos membros de staff nos seus próprios postos.

Por exemplo, foi feita uma avaliação numa org que persistia em permanecer pequena. Agora, a maior parte das organizações que permanecem pequenas, fazem-no porque negligenciam a aplicação da política, mas este era um caso diferente: A org em questão foi mantida na pobreza para que o staff tivesse de fazer moonlighting num negócio dirigido por um executivo líder dessa org, para seu lucro pessoal. Impedindo, aberta e conscientemente, a org de ganhar dinheiro (preços reduzidos, quase oferecidos, recusa em inscrever preclears, etc.) a quantidade disponível para salários na org foi mantida muito baixa. Como "melhor amigo" deles, este executivo então "deixava-os" trabalhar na sua própria empresa, a qual ele geria adicionalmente e devido à qual estava a ficar bastante próspero.

Existiu outra versão disto: um negócio vizinho "fez amizade com o staff" levando-os a fazer moonlighting de forma a excluir os seus deveres da org e claro, a org não ganhou dinheiro algum. Mas os membros de staff raciocinavam que não podiam viver da sua paga enquanto que não se apercebiam de que o seu moonlighting estava a reduzir o seu próprio pagamento. Eles tampouco ganharam muito dinheiro trabalhando para o seu "amigo".

Uma outra versão disto foi descoberta: Interrompeu-se a audição que a org devia aos seus membros de staff, e foi-lhes dito que tinham de fazer moonlighting e ganhar dinheiro suficiente para pagar pessoalmente preços muito elevados a dois auditores para receberem audição depois do horário da org.

Em todos estes casos a org estava a ser usada como uma espécie de agência de emprego para lucro pessoal de alguém dentro ou fora da org.

O crime nestes casos era equivalente a um ACTO SUPRESSIVO.

Qualquer pessoa que tenha informação que conduza ao uso de staff da org como uma agência de emprego, convencendo o staff de que a org não pode ganhar dinheiro, persuadindo o staff a fazer moonlighting, usando o staff para favorecer o seu próprio negócio, e assim por diante, tem de relatar a questão fora da org à Rede do Inspector Geral.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

Compilação assistida por
Compilações e Pesquisas
Técnicas de LRH

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 19 DE DEZEMBRO DE 1982
PUBLICAÇÃO I

TODAS AS ORGANIZAÇÕES
TODOS OS EXECUTIVOS
TODO O STAFF
TODOS OS CHEFES DE DIVISÃO
COMUNICADORES DE LRH
HCO
HATS DE DEPT.º 1
HATS DE DEPT.º 3

N.º 32 DA SÉRIE DE PESSOAL
N.º 44 DA SÉRIE DE ORGANIZAÇÃO

PROIBIDO "FAZER QUICKSILVER"

Referências:

HCO PL	19 Mar. 71 I	N.º 20 da Série de Pessoal PREVISÃO DE PESSOAL
HCO PL	24 Jun. 70 II	RESERVAS DE PESSOAL
HCO PL	7 Jan. 66 I	DEIXAR O POSTO ESCREVER O TEU HAT
HCO PL	20 Abr. 69 II	HATS, NÃO USAR
HCO PL	20 Ago. 71 III	CADEIRAS MUSICAIS
HCO PL	11 Ago. 71 II	N.º 22 da Série de Pessoal NÃO DESTRUAS UMA INSTALAÇÃO QUE FUNCIONA
HCO PL	7 Mar. 65 III	OFENSAS E PENALIDADES
HCO PL	13 Jul. 74 II	N.º 34 da Série de Organização INSTALAÇÕES QUE FUNCIONAM

Há uma condição que pode existir nas organizações e que difere ligeiramente das "cadeiras musicais" (a transferência rápida de pessoal de posto para posto), mas que lhe é aparentada e tão mortífera como ela.

Poderíamos chamar-lhe um cenário de "pessoal quicksilver".

("Quicksilver" é outro nome do mercúrio, o elemento metálico, branco como a prata, líquido à temperatura ambiente, que é usado nos termómetros, barómetros e instrumentos semelhantes).

Usado figurativamente, o termo "quicksilver" significa uma coisa que se move rapidamente, que é imprevisível e se escapa como o mercúrio, ou "mercurial". Uma coisa que é mercurial é instável, variável e volátil.

Para alguém que já observou uma gota de "quicksilver", ou mercúrio, num vaso aberto ou sobre uma placa de vidro, isto é real. Ora está aqui, ora está noutro sítio. Basta que respires sobre ele e muda de posição. E onde se *encontrava* há um instante atrás, nada existe agora.

É miserável (se não impossível) para um executivo ou corpo de administração tentar gerir coisas com o staff a fazer quicksilver. Uma pessoa pode deparar-se com algumas surpresas desagradáveis.

Por exemplo, a situação do pessoal de uma organização pode parecer formidável no organigrama, com os postos preenchidos, os hats existentes e conhecidos, a produção a ocorrer e em ascensão – tudo parece bem quando de repente as estatísticas se despenham.

Um exame inicial pode mostrar que não houve honestamente quaisquer transferências de posto, em si. Porém, cava um pouco mais fundo e é provável que encontres uma situação de pessoal quicksilver. O auditor principal da entrega está para fora, de férias por duas semanas. O Secretário de Qual. foi enviado numa tournée de recrutamento. O Registador saiu fora de ética e foi suspenso, sem substituto, enquanto recebe qualquer manejo de ética. O Imediato está fora em licença de parto, e o CO, que desempenha o posto dela desde cima, é o orador convidado numa celebração na cidade vizinha.

Isto acontece e não só nas organizações de Classe IV, mas também nas organizações de serviço superiores e nas unidades de administração em que as tournées são essenciais e as missões têm que ser enviadas e onde podem aparecer outras situações que requerem pessoal.

Isto notou-se por vezes drasticamente em várias organizações grandes. Numa delas, o chefe de uma rede vital partiu em missão e, não tendo deixado ninguém na área em posição de superior, as estatísticas da área despenharam-se. Noutra o gerente de vendas foi de licença, as suas funções de rotina foram ignoradas e as vendas sofreram gravemente. E ainda noutra, descobriu-se que nada menos do que seis terminais-chave da entrega tinham partido em tournées de registação na mesma semana, alguns deles por um período de várias semanas seguidas e numa altura em que a entrega de serviços totalmente pagos estava atrasada!

Nenhum destes terminais tinha sido removido, transferido ou promovido. E poderia dizer-se que as acções que estavam a ser executadas estavam todas de qualquer forma cobertas por política, eram necessárias, e portanto, justificadas. Contudo estes terminais estavam todos fora de posto sem substitutos, não estavam?

Esta é uma situação de pessoal quicksilver. É instável.

FACTORES CONTRIBUTIVOS

Os executivos que emitem ordens que destroem instalações que funcionam, para obter que alguma coisa seja feita no local "X" quando a produção está a ocorrer em "A", ocasionam estas situações.

Os membros do pessoal que, como quicksilver, se mudam comodamente dos seus postos atribuídos sem deixar substituto, para fazer outra coisa ao primeiro convite ou ordem, ajudam a gerar e suster tais situações.

Os superiores que permitem ou são cúmplices disto também estão envolvidos.

O pessoal pode fazer quicksilver por uma de várias razões. Para alguns, a oportunidade de viajar e ver outras pessoas e novos lugares pode ser uma perspectiva atraente. Alguns são demasiado tímidos para recusar uma ordem destrutiva e por isso obedecem, protestando. Para outros existe ganho financeiro implicado – há por vezes comissões ou um bónus em jogo.

As tournées têm sido usadas por alguns, aparentemente com a cumplicidade dos executivos, para tomar licenças maiores (mais tempo de licença por ano) combinando 4 ou 6 ou mesmo 8 semanas de "tournée de registação" com uma "licença", com a organização a pagar tanto as viagens da pessoa como as despesas de sustento e sem distinção clara entre o período de "tournée" e o período de "licença". (Se bem que isto faça parte de um cenário de pessoal instável, é também uma situação que em si mesma requer um manejo de ética separado).

Às vezes um executivo muito convincente faz ver a um membro de staff que a acção que pede a sua saída imediata de posto sem substituição ou com substituição inadequada, é na verdade mais importante do que o seu trabalho. Quando isto ameaça a produção e não há um substituto adequado é quase sempre uma falsidade.

É verdade que as missões têm que sair. As tournées são vitais para as receitas e a entrega. O staff por vezes precisa mesmo de sair de posto temporariamente para um manejo de um tipo ou de outro. As celebrações são valiosas em termos de promoção, boa vontade, PR e inscritos. E para certas situações destas, pode ser necessário pessoal chave ou pessoal treinado na entrega de tech. As Emergências de facto surgem. O pessoal tem direito a uma licença anual. E a rapidez das operações é importante.

Do lado positivo, temos de facto pessoal capaz e versátil, que está disposto a dar tudo por tudo quando é necessário, para fazer que as coisas corram bem. Temos executivos exigentes, fogosos, que pretendem manejar situações e abrir novos campos à entrega, o que em si mesmo é uma coisa boa. E muitos deles fazem-no de maneira standard.

Porém, o superior ou executivo, a qualquer nível, que põe em perigo a entrega e a produção em curso e/ou destabiliza uma situação de pessoal produtivo para fazer essas coisas, está simplesmente a avisar toda a gente sem excepção de que não é capaz de prever, planear e organizar ou levar os outros a fazê-lo. Há aqui falta de controle, tal como de puro e simples bom senso. A coisa mais caridosa que poderíamos dizer de um tal executivo é que ele é míope. E "quicksilver" é um termo bastante leve para o membro de staff que sai tão facilmente do seu posto e deixa um buraco na disposição da produção, sem pensar nas consequências.

Poder-se-ia dizer que todos temos problemas pessoais. MAS isto não é o PORQUÊ.

As primeiras políticas que *se não aplicam* são as que cobrem as substituições e passagem de hats.

PORQUE SE TRATA DE UMA AUSÊNCIA "*TEMPORÁRIA*" NINGUÉM EXIGE SUBSTITUIÇÃO NEM PASSAGEM DO HAT A ALGUÉM QUE POSSA COBRIR O POSTO COM *COMPETÊNCIA*.

Porém, há políticas em abundância sobre este assunto – A HCO PL de 29 de Agosto de 70 I, N.º 1 da Série de Pessoal, AS TRANSFERÊNCIAS DE PESSOAL PODEM DESTRUIR UMA ORG, realça os pontos-fora que podem destruir uma organização mais depressa do que quaisquer outros. A HCO PL de 7 de Janeiro de 66, DEIXAR O POSTO, ESCREVER O TEU HAT, trata da responsabilidade do membro de staff pelo posto que deixa vago em *quaisquer* circunstâncias. A HCO PL de 20 de Abril de 69 II, HATS, NÃO USAR, dá ênfase à responsabilidade do membro de staff por saber que ele *é* o Secretário de Qual., ou Reg. ou o título do posto para o posto e funções que aceitou. A HCO PL de 11 de Agosto de 71 II, N.º 22 da Série de Pessoal, NÃO DESTRUAS UMA INSTALAÇÃO QUE FUNCIONA, cita as razões principais pelas quais alguma vez tivemos quedas bruscas e prolongadas nas organizações.

As políticas sobre pessoal estão aí. Mas frequentemente quando se permite uma situação de "pessoal quicksilver", PORQUE ALGUÉM OBTEVE UM SUCESSO NUMA ÁREA, AINDA QUE AS ESTATÍSTICAS NA SUA PRÓPRIA ÁREA SE POSSAM DESPENHAR, AS POLÍTICAS DE ÉTICA EXISTENTES QUE COBREM TAL QUEDA OU O COLAPSO DE UMA ÁREA PODEM SER NEGLIGENCIADAS OU DELIBERADAMENTE IGNORADAS.

Portanto, como se manejam situações de "pessoal quicksilver"?

A solução é acrescentar algum "poder eficaz" às políticas existentes.

1. UMA AUSÊNCIA DE POSTO MESMO POR UM PERÍODO TEMPORÁRIO TÃO REDUZIDO COMO MEIA SEMANA É UMA OFENSA DE ÉTICA, A NÃO SER QUE ALGUÉM SEJA NOMEADO E ESTEJA LÁ COMO SUBSTITUTO, A QUEM O POSTO TENHA SIDO DEVIDAMENTE ENTREGUE E QUE O POSSA DESEMPENHAR COM *COMPETÊNCIA*.

2. SE TAL AUSÊNCIA SEM SUBSTITUIÇÃO COMPETENTE OCORRE *EM ABSOLUTO*, UM TRIBUNAL DE ÉTICA DEVE SER CONVOCADO IMEDIATAMENTE PARA O MEMBRO DE STAFF QUE DEIXOU O SEU POSTO VAZIO OU INADEQUADAMENTE COBERTO, BEM COMO PARA O SUPERIOR OU EXECUTIVO QUE A ORDENOU, FOI CÚMPLICE OU A CONSENTIU.

3. SE ISSO OCORRER E RESULTAR NO DESPENHAR DAS ESTATÍSTICAS DE UM CURSO, DE UMA DIVISÃO, DEPARTAMENTO, SECÇÃO, UNI-DADE, ÁREA, ZONA OU ORGANIZAÇÃO, TEM DE SER CONVOCADO UM COMITÉ DE EVIDÊNCIA PARA *TODOS* OS IMPLICADOS, NOMEADOS COMO PARTES INTERESSADAS.

As acusações:

TOLERAR CIRCUNSTÂNCIAS OU OFENSAS CAPAZES DE LEVAR UM CURSO, SECÇÃO, UNIDADE, DEPARTAMENTO, ORGANIZAÇÃO, ZONA OU DIVISÃO A UM ESTADO DE COLAPSO.

e

NEGLIGÊNCIA DE RESPONSABILIDADES QUE RESULTAM NUMA CATÁSTROFE, MESMO QUANDO OUTRA PESSOA CONSEGUE EVITAR AS CONSEQUÊNCIAS FINAIS.

Com esta política dada a saber e posta em vigor, *existe* uma cura para aqueles que fazem "quicksilver" e para os executivos e os superiores cuja falta de planeamento e falta de previsão dão origem às situações de pessoal quicksilver.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 28 DE MARÇO DE 1984
PUBLICAÇÃO II

REMIMEOGRAFAR
HATS DE EXECUTIVO
HCO
QUAL

N.º 28 DA SÉRIE DO EXECUTIVO
N.º 33 DA SÉRIE DE PESSOAL

QUALIFICAÇÕES PARA POSTOS DE EXECUTIVO

As organizações de Cientologia e os seus membros de staff foram, no passado, submetidos a consideráveis perdas financeiras por nomearem para posições de executivo, pessoas com fracos historiais de ética e de produção. Por conseguinte, esta política firme, em relação a novas nomeações e promoções dentro das organizações e actividades de Cientologia, é fixada, e não se deve desviar dela. A omissão de uma ou mais destas, no passado, custou de facto milhões de dólares.

É expressamente proibido, daqui em diante, propor ou colocar qualquer pessoa em posto, como executivo (Director de Departamento ou superior), sem o seguinte:

1. Que se encontrem, estabeleçam e verifiquem as estatísticas de produção reais da pessoa proposta, relativas ao assunto do posto para o qual ela está a ser proposta.

2. Que investigação revele um historial de ética aceitável.

3. Antes de colocar a pessoa em posto, deve-se fazer-lhe uma verificação quanto a qualquer condição de PTS e qualquer descoberta deve ser manejada.

4. A pessoa deve receber um roll back sobre qualquer participação em qualquer actividade de propaganda negra.

5. A pessoa deve receber uma verificação de segurança sobre considerações falsas ou propósitos malignos.

6. A pessoa deve receber uma remoção de dados falsos relativamente à actividade em que esteve ou àquela em que está para se encarregar na organização.

7. De acordo com a política de que qualquer pessoa que ocupe uma posição executiva numa organização de Cientologia deve ser capaz de alcançar, manter e aumentar um nível elevado de produção e receitas na sua área, as estatísticas encontradas e verificadas devem provar uma extrema produtividade da parte da pessoa proposta na área do posto para que está a ser proposta. Isto aplica-se a qualquer posto de executivo. (Com a tecnologia e know-how administrativo disponíveis em Cientologia, qualquer executivo deveria, por produção e

intercâmbio de produtos de elevada qualidade, ser capaz de produzir algo na ordem de um milhão de dólares por ano para a sua organização).

Os requisitos acima são totalmente adicionais ao requisito de estatuto de executivo e certificados de treino possuídos pela pessoa, e, ou, requeridos pelo posto para o qual está a ser considerada. (Referência: HCO PL de 29 de Dezembro de 82R II, Revista a 30 de Julho de 83, AS FERRAMENTAS DE GESTÃO).

REQUERIMENTO DO ESTATUTO DE "INTERINO"

Antes que um candidato a um posto de executivo possa assumir mais do que o estatuto de Temporário, uma CSW completa cobrindo os pontos de 1 a 7 acima referidos e preparada pelo Oficial de Controle de Pessoal, deve ser aprovada pelas linhas, estabelecidas, de aprovação para postos de executivos. O Executivo Internacional para Estabelecimento é responsável por emitir directivas designando estas linhas de aprovação, e por pô-las em dia conforme seja necessário.

As linhas de aprovação estabelecidas devem incluir a aprovação de todos os postos de executivo por um representante autorizado do Gabinete do C/S Superior Internacional e por um representante autorizado da Rede do Inspector Geral.

Após recepção da aprovação por escrito, é concedido ao candidato o estatuto de "_____ Interino" e pode ser emitida uma ordem de pessoal para esse efeito.

NÃO se pode deixar que as CSW para postos de executivos se atrasem em nenhum ponto da linha de aprovação.

O estabelecimento e manutenção das linhas de aprovação é da responsabilidade do HAS Superior Internacional.

REQUISITOS PARA O ESTATUTO DE PERMANENTE

Os seguintes requisitos adicionais são estabelecidos para colocação *permanente* em posto, a nível de Director de Departamento ou superior:

8. Não se pode colocar ninguém permanentemente em posto numa organização de Cientologia, sem uma aprendizagem minuciosa sob supervisão competente, e o mesmo tem de ocorrer antes que uma passagem de posto ou colocação permanente possa ter lugar.

9. Nenhuma colocação total num posto de uma organização de Cientologia pode ter lugar até que se tenha verificado que as estatísticas reais da pessoa, alcançadas durante aquele período de aprendizagem, são correctas e excelentes.

10. Nenhuma pessoa assim nomeada, para aprendizagem de um posto, pode receber um bónus até que tenha recebido uma Clarificação Total de Propósito de Posto, tenha um TIP, complete o TIP e tenha o hat completo.

REQUERIMENTO DE ESTATUTO PERMANENTE

Uma vez que o executivo (Interino) tenha sucessivamente preenchido, com sucesso, os requisitos indicados nas alíneas 8, 9 e 10 acima, faz um requerimento para ser colocado como Permanente. Este requerimento segue o mesmo caminho que o do estatuto de "Interino". O requerimento consiste numa nova CSW com evidência confirmada de que os requisitos de 8 a 10 acima foram satisfeitos.

Após a recepção da confirmação, por escrito, da colocação, vinda da Rede do Inspector Geral, pode-se emitir uma ordem de pessoal nomeando permanentemente o executivo para aquele posto.

REDES

Esta política aplica-se integralmente à colocação de executivos em qualquer uma das várias redes de administração, incluindo os FBO, os D/FBO para Marketing dos Recursos da Org para Intercâmbio, os Representantes de Flag, Comunicadores de LRH e quaisquer outras redes.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 21 DE AGOSTO DE 2000

REMIMEOGRAFAR
HAT DE OFICIAL DE ORGANIZAÇÃO
HATS DE HCO
HATS DE EXECUTIVO
GUIA DE ESTUDO DO FEBC

N.º 34 DA SÉRIE DE PESSOAL

COLOCAÇÃO RÁPIDA

(Originalmente escrita por LRH a 5 de Janeiro de 1971).

Referências:

HCO PL	24 Abr. 72 I	N.º 16 da Série do Oficial de Estabelecimento DAR HATTING AO OFICIAL DE PRODUTO DA DIVISÃO
HCO PL	31 Out. 71	HATTING COMPLETO

A rapidez com que uma pessoa pode ser colocada num posto e receber treino no seu hat é constantemente subestimada.

O oficial de organização que não é capaz de transferir, colocar e treinar no hat um membro do staff no espaço de uma hora não serve de muito. A ideia de que isso leva meses é algo que pára uma org.

Falo por anos de experiência. Que conseguir um elemento do pessoal leva três dias e treiná-lo no hat leva várias semanas, é um ataque à minha realidade. As pessoas não são tão relutantes.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

Série de Organização

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

CARTA DE POLITICA DO HCO DE 13 DE SETEMBRO DE 1970
PUBLICAÇÃO II

REMIMEOGRAFAR
HAT DE DIRECTOR EXECUTIVO
HAT DE HES
HAT DE HAS

N.º 1 DA SÉRIE DE ORGANIZAÇÃO

ORGANIZAÇÃO BÁSICA

O que é organização?

A maioria das pessoas têm tantas ideias associadas com a palavra "organização", que pensam numa organização como uma identidade ou um ser, e não como uma actividade dinâmica.

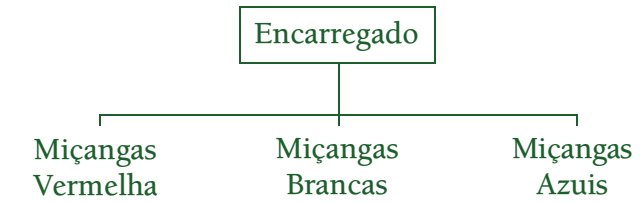
Vejamos o que é realmente.

Peguemos numa pilha de miçangas vermelhas, brancas e azuis e organizemo-las.

Agora desenhemos o organigrama.

Deitemo-las todas para cima do encarregado, todas misturadas numa confusão.

Obviamente, o encarregado tem de as *encaminhar* para se desenterrar. Assim temos:

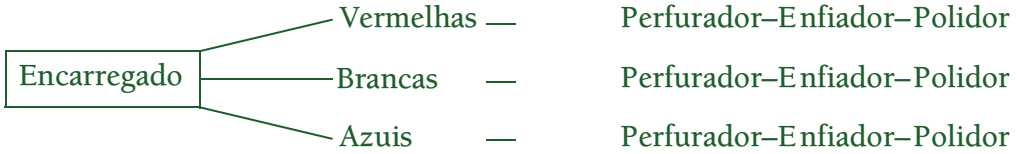


Assim descobrimos muito acerca do que um encarregado faz. Ele encaminha. Ele separa em tipos ou classes de coisa ou acção.

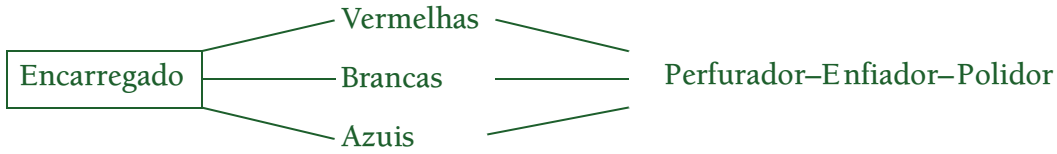
Até agora, esta é uma organização sem movimento.

Temos de ter produtos. Digamos que os seus produtos são miçangas perfuradas, miçangas enfiadas, miçangas embaladas.

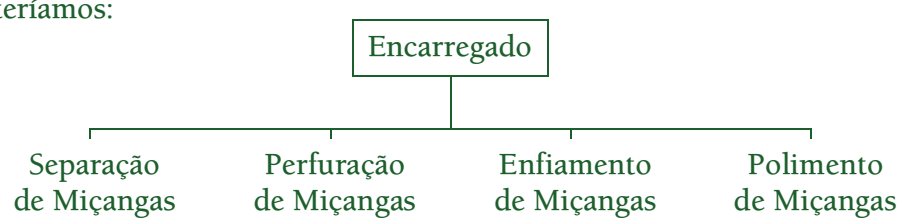
Ou teríamos:



Ou teríamos:



Ou teríamos:



Não é particularmente importante que modelo de organigrama usamos, desde que este maneje o volume de miçangas.

Se só tivermos uma pessoa nesta "org", ela ainda assim teria de ter alguma ideia de organização e um tipo de organigrama.

Se tivermos um volume significativo para manejar, temos de adicionar pessoas. Se as adicionarmos sem um organigrama, também adicionaremos confusão. A organização sem um organigrama entrará em colapso devido a sobrecarga, e a fluxos e ideias cruzadas. Estes, em conflito, tornam-se uma confusão.

Uma confusão é simplesmente fluxo sem padrão. As partículas colidem, fazem ricochete umas nas outras e ficam DENTRO da área. Portanto, não há produto, porque para ter um *produto* algo tem de fluir para FORA.

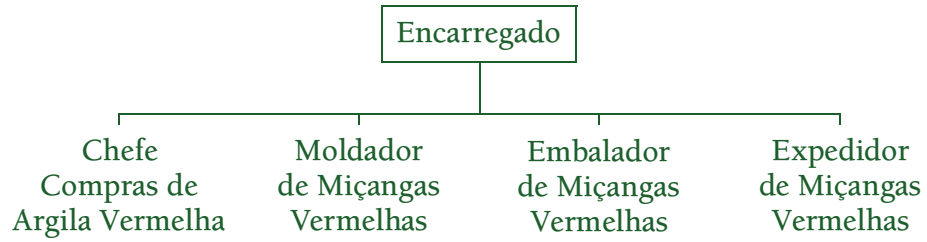
Podemos agora notar duas coisas. Temos alguns elementos estáveis. Estes são postos ou localizações. Temos artigos que fluem. Estes são as coisas que estão a passar por mudanças.

Portanto as posições numa organização mudam as partículas que estão a fluir.

As partículas fluem em *sequência*.

As coisas entram na organização, são mudadas, fluem para fora da organização.

Uma organização com apenas um tipo de artigo (miçangas vermelhas) é menos complexa do que uma com vários tipos de artigos.



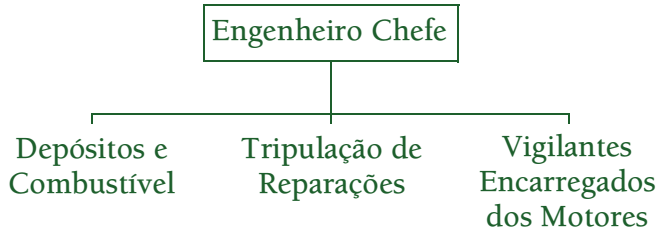
Qualquer actividade tem uma *sequência* de acções. Tem de ter pontos estáveis que *não* fluam para manejarem coisas que fluem.

Não é necessário ter um terminal estável a fazer só uma coisa. Mas se assim for, então isso também tem uma sequência correcta de acções.

Tudo isto se aplica a uma casa das máquinas, a um escritório de um advogado ou a qualquer organização.

Numa casa das máquinas, o combustível flui para dentro, e é transformado em movimento que flui para fora. Alguém controla as máquinas. Alguém repara as máquinas. Pode ser tudo feito por uma pessoa, mas assim que o volume subir, tem que se planear as acções, classificá-las e pô-las num organigrama que as pessoas ali enumeradas conhecem e seguem, senão o lugar não funcionará bem.

Isto é feito separando a operação e a reparação em duas acções, fazendo duas actividades no mesmo organigrama.



O Chefe mantém os fluxos em progresso e os terminais a desempenharem as suas acções.

No escritório de um advogado temos acções diferentes como fluxo.

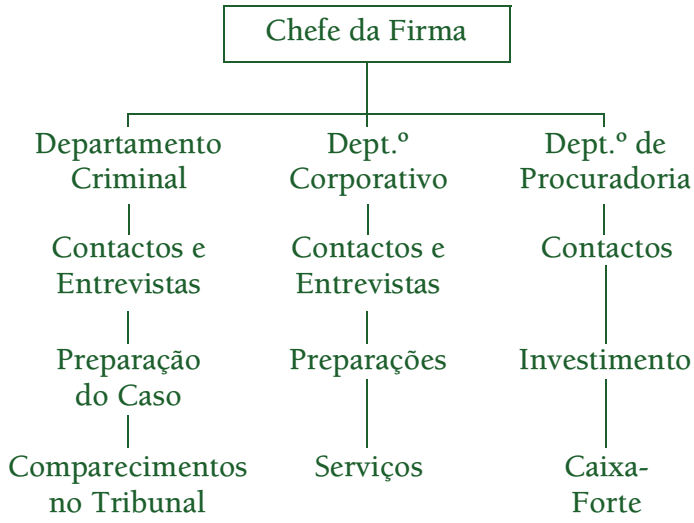


Este seria um padrão de fluxo, possivelmente com uma pessoa diferente (com uma perícia diferente) em cada ponto.

Ou poderíamos ter uma espécie de organigrama sem movimento.

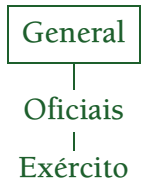


Mas se fizéssemos isso, teríamos de lá pôr o movimento verticalmente para que um fluxo ocorresse.

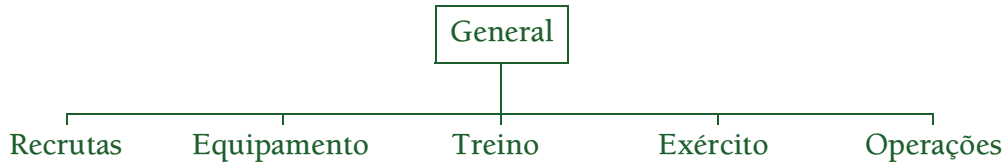


Os organigramas que só apresentam terminais geralmente não fluem.

Um organigrama típico de um exército de outrora era:



Quando eles passaram a ter muito mais homens, tiveram de ter um organigrama de *fluxo*.



Portanto, *organiza*-se por meio de:

1. Examinar os tipos de partículas.
2. Planear quais são as mudanças desejadas para cada uma a fim de fazer um produto.

3. Colocar em posto os terminais que vão efectuar a mudança ao longo da sequência de mudanças.

O organigrama também tem de incluir um *reconhecimento* dos tipos de objectos do ponto (1), para *encaminhá*-los para os *terminais* que os *mudam*, e para que depois os *encaminhem para fora*, como *produtos*.

Para que um organigrama seja prático, também tem de proporcionar os meios para a aquisição dos materiais, a distribuição do produto, e ser pago pelo ciclo de acção e pela sua supervisão.

Uma companhia tem várias acções.

É essencialmente uma colecção de pequenos organigramas combinados para operarem juntos como um organigrama grande.

Os princípios básicos que tens de saber para organizar qualquer coisa estão contidos nesta carta de política.

Para planear *qualquer* acção, tem de se ser capaz de visualizar a sua sequência de fluxos e as mudanças que ocorrem em cada ponto. Tem de se ser capaz de ver onde a partícula (papel, corpo, dinheiro) entra e onde sai.

Tem de se ser capaz de localizar qualquer ponto em que a partícula se vá deter, e reparar essa parte do fluxo ou manejá-la.

Um organigrama correcto é uma combinação contínua de fluxos que não colidem uns com os outros e que entram e sofrem realmente a mudança desejada e que saem efectivamente como um produto.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 14 DE SETEMBRO DE 1970
PUBLICAÇÃO I

REMIMEOGRAFAR
HAT DE DIR. EXEC.
HAT DE HES
HAT DE HAS
HAT DE EXECUTIVO

N.º 2 DA SÉRIE DE ORGANIZAÇÃO

FAZER COPE E ORGANIZAR

É perfeitamente correcto fazer cope. Há sempre que o fazer.

Mas DEVEM-SE organizar as coisas enquanto se faz cope.

A subida da carga de trabalho e o esmagamento numa área provêm inteiramente de se fazer cope-cope-cope sem organizar também.

Exemplo: Tens que manejar alguma coisa para a qual não existe uma organização planeada. Tal como uma multidão num congresso. *Podes* fazer cope. Mas se não tomas o primeiro instante disponível para agarrar em três indivíduos e dar-lhes deveres específicos ali mesmo, para que se ocupem das portas e dos bilhetes, a coisa torna-se cada vez pior e o cope acaba em esmagamento.

Qualquer organigrama é melhor do que nenhum organigrama.

Um bom organigrama, bem ensinado, com os deveres bem distribuídos, permite que as coisas se acalmem e aumentem de volume sem tensão.

Numa inundação, se podes canalizar a água, podes manejar a cheia. Se te limitas a bater na água, afogas-te.

GÉNIO ORGANIZACIONAL COMPÕE-SE APENAS DE DISPOR SEQUÊNCIAS DE ACÇÃO E DESIGNAR CANAIS PARA OS TIPOS DE PARTÍCULAS. É SÓ ISSO.

Então podes manejar os fluxos e evitar as paragens.

Portanto tens sempre que organizar enquanto fazes cope.

Os distúrbios nacionais são apenas a incapacidade dos chefes para dispor sequências de acção e designar canais para os tipos de partículas.

Uma área que nunca foi organizada transforma-se num formigueiro de movimentos inúteis que nada realiza.

Se o teu cesto de entrada está muito cheio, faz cope e maneja-o, e ORGANIZA AS TUAS LINHAS para o futuro.

"Estou totalmente a afogar-me em trabalho. . ." é o mesmo que dizer "Não sei patavina de organização!"

ORGANIGRAMA

Cada executivo tem o seu organigrama pessoal. Realmente ele tem pelo menos 21 departamentos.

Mas não tens que ser tão extravagante.

Tive uma vez um organigrama que se compunha de 8 pastas, cada uma delas representando tráfego de uma org importante, com os relatórios colocados dentro delas, os mais recentes em cima, com um comunicador que os punha lá, um recepcionista que manejava as pessoas e um inspector que era eu. Apenas eu e outro. Mas era uma org. Com esse "organigrama" manejava toda a Cientologia do mundo nessa época, dava conferências, fazia pesquisas e ainda me sobrava bastante tempo. Reduziu o cope a tempo inteiro a um trabalho a meio-tempo. Mais tarde 100 membros de staff (WW) substituíram-me como Dir. Exec. e eu deixei o posto. Eles estavam todos muito ocupados, mas nem sequer sabiam que tinham um organigrama e que estavam nele, nenhum indivíduo funcionava segundo o seu organigrama pessoal. O seu cope e ignorância fizeram despenhar as estatísticas. Mas estavam sem dúvida muito ocupados em fazer cope!

A antítese (oposto) de um organigrama é confusão. A quantidade de confusão presente não se traduz em produção, conquanto seja totalmente exaustiva. O produto final que se procura obter não é a exaustão. A quantidade de energia despendida não mede a produção. A produção é unicamente a soma dos ciclos completos que ocorrem. Quanto mais eles forem planeados em sequência e melhor os diferentes tipos de ciclos forem canalizados, maior produção ocorrerá.

Portanto faz cope à tua vontade, mas não te esqueças de organizar um pouco cada vez que tenhas oportunidade.

O produto final do cope é o afogamento.

O produto final da organização é liberdade.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 21 DE SETEMBRO DE 1970

REMIMEOGRAFAR

N.º 2-1 DA SÉRIE DE ORGANIZAÇÃO

COPE

(Originalmente escrito por LRH para as OOD do *Apollo*
de 21 de Setembro de 70. Publicada como HCO PL a 12 de Outubro de 80).

Eu tive uma visão do que realmente é "cope". É o processo de achar e corrigir pontos-fora sem jamais descobrir um PORQUÊ e sem organizar qualquer retorno ao cenário ideal.

Alguém que faz cope faz: "ponto-fora encontrado – corrigido; ponto-fora encontrado – corrigido; ponto-fora encontrado – corrigido". Este ciclo perpétuo nunca encontra ou corrige o PORQUÊ destes pontos-fora. Assim, as coisas simplesmente pioram cada vez mais.

Se tudo o que alguém fizesse fosse manejar comunicados, a pessoa realmente terminaria com uma montanha de excesso de trabalho enquanto as estatísticas permaneceriam em baixo.

O PORQUÊ com que nos enfrentamos agora é a ausência de recrutamento, e a falta de hats completos com guias de estudo e pastas de curso.

O Porquê disso era não fazer com que os materiais fossem arquivados de forma a que fossem acessíveis e pudessem ser compilados. É assim que uma serpente come a cauda. "Nenhuns hats" então trouxe uma condição de não haver dados disponíveis nos arquivos. Uma verdadeira espiral descendente.

E a origem de "nenhuns hats" remonta à introdução de ética nos HCO e no facto de ser mais fácil atribuir uma condição do que compilar ou fazer um checkout num hat. Os hats ficaram fora quando a ética veio para dentro fortemente. Sem ética no HCO, este só pode recuperar as estatísticas por meio da "forma da org" e hats.

A ética tem um papel – depois de tudo o mais fracassar.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 14 DE SETEMBRO DE 1970
PUBLICAÇÃO II

REMIMEOGRAFAR
HAT DE DIR. EXEC.
HAT DE HES
HAT DE HAS

URGENTE

N.º 3 DA SÉRIE DE ORGANIZAÇÃO

COMO ORGANIZAR UMA ORGANIZAÇÃO

Suponhamos que tens uma org a dirigir (ou qualquer parte dela).

Como a organizarias e a porias a funcionar?

1. Contarias e nomearias as diferentes acções vitais necessárias ao seu funcionamento.
2. Contarias as pessoas necessárias a cada função e dar-lhes-ias nomes de postos.
3. Farias uma guia de estudo para cada posto incluindo os seus dados vitais.
4. Reunirias os materiais de cada guia de estudo numa pasta.
5. Recrutarias o número mínimo de pessoas para começar, tendo as finanças em mente e resolvendo-as.
6. Mostrarias a uma das pessoas como dar checkouts às outras para as treinar.
7. Porias então a org a funcionar.
8. Expandirias a org, colocando os postos vitais como hats únicos.
9. Entretanto farias cope com as coisas à medida que elas surgissem.
10. Acrescentarias às guias de estudo e pastas as coisas aprendidas com o funcionamento.
11. Acrescentarias postos à medida que se julgasse necessário.
12. Nunca abandonarias as acções de recrutamento, guias de estudo, pastas e treino.

Naturalmente, a org teria que ter uma função que fosse valiosa e teria que a executar ou produzir e ser paga por ela, sem o que não seria viável (capaz de viver).

Muito bem. Tudo isto parece suficientemente simples.

Vejamos como poderia degenerar.

Antes de mais nada, seria uma falha em funcionar e produzir ou uma falha em ser pago por isso. Tal coisa amputaria a actividade e daria entrada a fundos de operação inadequados, reduziria as instalações e os salários e cortaria o pessoal, prejudicando a sua imagem e pondo fim ao recrutamento.

Recrutar para preencher uma nova função poderia ser feito incorrectamente (destrutivamente) usando a área de produção como fonte de recrutamento. Também, cada vez que uma porção da org estivesse a funcionar bem, poderia ser usada como fonte de recrutamento, esvaziada e destruída. Isto deitaria abaixo todos os esforços para treinar e prejudicaria a viabilidade e voltaria a pôr a organização a fazer cope.

Ou não se poderia recrutar de todo.

Poderia não haver guias de estudo nem pastas.

Poderia não se dar treino, mesmo que as guias de estudo e pastas existissem.

As guias de estudo ou pastas poderiam ser demasiado reduzidas ou irreais para o posto. Ou poderiam ser demasiado longas ou relativas a outro posto.

O chefe da org poderia falhar em dar checkouts aos chefes das partes da mesma.

Os chefes das partes poderiam falhar em dar hatting e checkouts aos seus subalternos.

O staff da org poderia não ter consciência de pertencer à org e não ter consciência do seu propósito e produtos gerais.

Os problemas, como se expõe acima, poderiam manter-se obscuros e a ética poderia ser substituída como um esforço para aumentar a produção.

Existem dez pontos básicos que poderiam ficar de fora. Estes são: 1. Recrutamento. 2. Treino. 3. Treino em posto. 4. Utilização. 5. Produção do produto. 6. Promoção do produto. 7. Venda do produto. 8. Finanças. 9. Justiça. 10. Moral.

Presume-se que a actividade vale a pena e a produção potencial é valiosa. Dado isto, os dez pontos restantes são aqueles em que a organização vai abaixo, pois estas áreas são as mais aberradas da sociedade.

As coisas fundamentais que estão fora, contudo, seriam a falha em recrutar, em ter guias de estudo e pastas para cada posto, em fazer que se dê treino e em fazer que as novas pessoas em posto cumpram as suas funções como aprendizes.

Suponhamos que o chefe da organização ou divisão nunca deu um checkout sobre coisa alguma a nenhum subalterno.

Examinando as funções standard, toda a gente estaria a pôr pessoas em posto e a encaminhá-las, excepto o Dept.º 1 cuja função é essa. Toda a gente estaria a manejar a comunicação excepto o Dept.º 2, cuja função é essa. Toda a gente estaria a fazer inspecções e a manejar estatísticas menos o Dept.º 3. E assim por diante. O local seria uma autêntica torre de Babel de cope total.

Muito bem, digamos que se tem uma torre de Babel em vez de uma org. Como se poderia endireitá-la?

Far-se-ia cope para manter algo que se parecesse com viabilidade.

Improvisar-se-ia um organigrama, colocar-se-ia gente nos postos, e pôr-se-ia essa gente a ensaiar o organigrama.

Reunir-se-iam hats e far-se-ia que as pessoas os cumprissem.

Continuar-se-ia a fazer cope, mas agora forçar-se-ia igualmente os outros a ajudar no cope e a fazer cope eles próprios, como meio-especialistas nos seus próprios postos.

Finalmente, obter-se-iam guias de estudo e pastas compiladas para cada posto e cobrindo todas as suas acções.

Far-se-ia então que cada posto se treinasse completamente com estas pastas e guias de estudo.

Em seguida, insistir-se-ia em que os executivos se assegurassem de que os seus subalternos tivessem guias de estudo e pastas como hats.

E continuar-se-ia a recrutar, visto que por esta altura a org estaria a expandir e seria perturbada por falta de pessoal, indo de novo para baixo.

Vigiar-se-iam os dez pontos aberrados porque *saem fora* com muita facilidade.

As pessoas reúnem toda a espécie de soluções estranhas para dirigir uma org desorganizada. “Precisamos de mais pessoas experientes”; “Não podemos produzir, por isso deveríamos ser subsidiados”, são duas das mais comuns.

Quando as pessoas em posto NÃO estão bem habituadas aos hats fazem coisas disparatadas. Estes disparates não se limitam apenas às funções dos seus postos. Faltando-lhes propósito e não tendo uma concepção do propósito da org, podem transviar-se completamente e fazer coisas que são totalmente loucas. Tal como fazer coisas em fanicos. Tal como partir coisas. Tal como envolver-se em relações disparatadas.

Podes detectar uma org em que o staff não tem os seus hats na ponta da língua, pelo número de coisas fora do comum que acontecem nela.

A forma de corrigir *esta* espécie de situações é começar a organizar tal como se indica neste resumo.

Trabalhar em organizar enquanto fazes cope acabará por pôr tudo no seu lugar.

Quando decair, volta a aplicar este resumo e tudo se endireitará de novo.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 22 DE SETEMBRO DE 1970

REMIMEOGRAFAR
HATS DE EXECUTIVO
HATS DE PESSOAL
HATS DE ÉTICA

UMA PL URGENTE, IMPORTANTE
E DE CHECKOUT DE NÍVEL ESTRELA

N.º 9 DA SÉRIE DE PESSOAL
N.º 4 DA SÉRIE DE ORGANIZAÇÃO

HATS

HAT: Um termo usado para descrever os escritos do posto, guias de estudo e pastas que delineiam os propósitos, know-how e deveres de um posto. Existe em folders e pastas e é dado como treino à pessoa no posto.

TECNOLOGIA DOS HATS

Os "Hats" desenvolveram-se em 1950 para uso nas organizações de Dianética como uma tecnologia especial. O termo e ideia de "um hat" vem dos condutores de locomotivas ou maquinistas, etc. cada um dos quais usa um tipo de chapéu diferente e distinto. Um "hat" designa por isso um estatuto e deveres particulares numa organização.

Um "hat" é uma especialização. Maneja ou controla certas partículas em diversas acções e recebe-as, modifica-as e encaminha-as.

Um "hat" designa que terminal na organização é representado, o que o terminal maneja e que fluxos ele dirige.

Cada hat tem um produto.

O produto pode ser representado por uma estatística.

Quaisquer funções ou posição do mundo *poderiam* ter o seu hat próprio. A razão por que as coisas não correm bem numa vida, numa organização, grupo, nação ou no mundo é a ausência de hats.

A razão pela qual uma organização funciona bem, quando o faz, são os hats.

Qualquer protesto de alguém contra coisas que não correm bem pode ver-se que tem origem em falta de hats.

Qualquer queda brusca e prolongada que uma organização sofre descobre-se que é originada directa e imediatamente pela falta de uso de um ou mais hats.

CONTEÚDO DOS HATS

Um hat deve conter:

A. Um *propósito* do posto.

B. A sua posição relativa no organigrama.

C. Um escrito de todo o posto (feito habitualmente por pessoas que o detiveram antes de serem substituídas, e quando é assim não tem outra autoridade senão a de conselhos).

D. Uma guia de estudo de todas as cartas de política, boletins, conselhos, manuais, livros e exercícios aplicáveis ao posto. (Como numa guia de estudo de curso).

E. Uma pasta completa dos materiais escritos ou palestras gravadas da guia de estudo juntamente com quaisquer manuais de equipamento ou livros.

F. Cópia do organigrama da parte da organização a que o posto pertence.

G. Uma carta de fluxos indicando que partículas são recebidas pelo posto, que mudanças se espera que o posto faça nelas e para onde o posto as encaminha.

H. O produto do posto.

I. A estatística do posto, a estatística da secção, a estatística do departamento e divisão aos quais o posto pertence.

HAT DE STAFF

Também há um hat geral de staff.

Este hat contém:

a. O propósito geral da organização, os seus objectivos, metas e produtos.

b. Os privilégios ou recompensas de um membro de staff, tais como audição, treino em posto, disponibilidade de treino em geral, paga, férias ou licenças, etc.

c. As penalidades em que se incorre por falta de produção, abuso dos privilégios do posto ou mau uso dos contratos do posto.

d. As responsabilidades em relações públicas do membro de staff.

e. As relações interpessoais entre os membros de staff, incluindo cortesia, limpeza, atitude para com superiores e subordinados, regras de educação no escritório, etc.

f. O MEST geral do posto, os seus papéis, comunicados, arquivos, equipamento.

g. O sistema de comunicações e transportes da organização.

ESCALA DE GRADIENTE DOS HATS

Uma "escala de gradiente" significa "uma medida de aumento gradual de alguma coisa". Uma escala sem gradiente seria dizer a alguém para entrar num arranha-céus pela janela do 32º andar.

Desta forma, existe uma escala de organização por gradiente.

A chave disto encontra-se na teoria da confusão e do dado estável dos *Problemas do Trabalho*.

Na prática real uma pessoa tem de fazer cope enquanto organiza.

COPE significa manejar seja que for que apareça. No dicionário significa "resolver com sucesso uma situação difícil". Usamo-lo no sentido de "manejar de qualquer forma independentemente do que surja, manejá-lo com sucesso de uma maneira ou de outra".

SE TE *MANTÉNS* EM COPE, A NECESSIDADE DE FAZER COPE AUMENTA.

Tens aqui a chave para os "executivos ou membros de staff exaustos". Tens aí a razão por que o presidente dos EUA envelhece cerca de 20 anos durante o seu mandato, como podes verificar comparando fotografias datadas dos presidentes anteriores. Ele está totalmente a fazer cope. O seu governo tem um organigrama que parece um jogo de Mikado. Ele não tem hat. O seu staff não tem hats. Os departamentos do governo não têm hats. As tecnologias da economia, da lei, dos negócios, política, beneficência, guerra e diplomacia foram negligenciadas ou perdidas (elas *de facto* existem, numa certa medida).

O indivíduo está em cope total. E o posto que ele ocupa está em cope desde que foi criado como uma ideia tardia pelo Congresso Constitucional que lhe deu início no século XVIII. Mesmo os textos dos livros cívicos dos EUA não se encontram em prática.

Por conseguinte, as "situações difíceis" estão na ordem do dia e são manejadas por acções e nomeações especiais.

As pessoas que *deveriam* manejá-las não têm verdadeiros hats.

Isto está a fazer o país pagar com língua de palmo no momento em que escrevo a presente, e de tal maneira que o cidadão não pode beneficiar de uma sociedade ou ordem social estáveis. O país mais parece uma guerra de sublevação.

Por outras palavras, os desvios dos hats têm conduzido a um cope total que está a piorar constantemente.

Qualquer organização instalada por um partido político é derrubada pela seguinte pessoa incumbente, e quem poderia organizar totalmente um país em quatro anos? (O mandato de um presidente).

Contudo, ele mantém-se coeso de uma forma ou de outra e de uma forma ou de outra vai fazendo face a um crescendo de exigências e pressões.

Expliquei isto com um exemplo amplo para que possa ser observado numa unidade mais pequena.

Para a manejar teríamos primeiro de ter vontade de a corrigir e em seguida reunir a tech de admin para a endireitar. Depois teríamos de começar segundo uma escala de gradiente no organigrama e hats.

Um hat de uma espécie de cope seria atirar ordens apressadas a outras pessoas do staff que tivessem algum título de qualquer espécie.

Ao mesmo tempo haveria um organigrama com os postos colocados que teria pouco a ver com os deveres realmente executados e seria usado por um staff que não sabe o que é.

Uma pessoa começa a sair de cope (tal como indicado noutras séries) montando um organigrama que dê os títulos dos postos e deveres e coloque as pessoas neles para manejar os tipos de partículas (pessoas, envio de correio) da organização.

A acção seguinte seria reunir os escritos breves dos postos e dos seus deveres e dar checkouts neles às pessoas.

Na realidade, se apenas chegasses a meio do último parágrafo numa organização, os executivos manter-se-iam em cope. Faltaria tanto know-how ao staff da organização que cada coisa dura de roer iria imediatamente para o executivo para manejo especial, e isso é *cope*.

Ter hats dentro só até este ponto não é suficiente e continua a ser necessário um génio para dirigir o local.

O gradiente seguinte na escala é fazer que o hat contenha:

I. O escrito do posto propriamente dito.

II. A teoria e a prática necessárias para o executar.

Isto é feito pela preparação de guias de estudo de dados e uma pasta correspondente para os postos chave.

Evidentemente, o organigrama tem agora de se tornar mais real e o staff tem de receber checkouts acerca do mesmo.

Em seguida, os hats como guias de estudo e pastas são alargados ao resto do staff.

Os mecanismos do treino têm de existir por esta altura.

Os superiores têm de ser responsabilizados por que cada subordinado abaixo deles tenha um hat constituído por escrito, guia de estudo e pasta.

Entretanto continua-se a fazer cope.

Gradualmente, gradualmente, o staff começa a conhecer os seus hats (por meio de checkouts).

O novo staff que entra é melhor familiarizado com o seu posto.

O cope começa a diminuir e a organização tende a acalmar-se.

Aqui e ali, manejos competentes começam a aparecer de forma a dar nas vistas.

Encontramos agora uma nova situação. Com toda a gente a compilar guias de estudo e pastas para os staffs, encontramo-nos com guias de estudo que não são standard. Um mensageiro tem de fazer a guia de estudo completa da divisão do HCO, que tem páginas e páginas de comprimento. O Secretário do HCO tem uma guia de estudo com 10 itens apenas.

Por conseguinte, uma autoridade central tem de tornar standard as guias de estudo de posto, examiná-las e incluir pequenos dados esquecidos nas mesmas.

Porém, isso é feito muito mais tarde. A organização já há muito que se tornou calma e próspera.

Esta é pois a escala de gradiente de pôr os hats dentro.

PERITOS

Aqui e ali encontras uma área de perícia especial numa organização, onde a perícia é tão perita em si mesma que obscurece o facto de que a pessoa não tem também o hat completo do seu posto.

Um advogado seria um caso a propósito. Leva tanto tempo a aprender Direito numa escola de Direito que um executivo da organização pode esquecer-se do facto de que lhe falta o hat do *posto*. As políticas da organização em assuntos legais e o hat de staff continuam a ser desconhecidos nesse posto de assuntos legais E ENCRAVAM-NO TOTALMENTE. Isto veio a lume quando toda uma série de casos estavam a ser negligenciados porque o membro de staff dos assuntos legais, um excelente advogado, não sabia como fazer uma ordem de compra nem que devia ou podia fazê-la. Uma investigação revelou que não tinha hat do posto *nem* de staff. Apenas um diploma de advogado.

As organizações fazem isto continuamente com os auditores. São peritos na técnica de *audição*. Por isso são-lhes atribuídos postos no HGC SEM HAT. Ocorrem atrasos, há erros. A tech falha. Tudo porque se esquece que eles fazem PARTE DE UMA ORGANIZAÇÃO e precisam de ter hats de posto e de staff e de serem treinados neles.

Pior ainda, um auditor altamente treinado é com frequência colocado num posto de admin sem hat nem treino para ele.

Não pegarias num staff treinado em admin e, sem mais preparação, dir-lhe-ias para auditar. Então porquê tomar um auditor e dizer-lhe que maneje uma divisão de admin?

Sem o escrito do posto, guia de estudo e pasta DESSE POSTO e sem treino nele, a pessoa não se qualifica mesmo para ele, não importa em que *outras* áreas seja perito.

É óptimo ter um perito que foi treinado especialmente numa profissão. Porém, advogado, engenheiro ou especialista em relações públicas, tem que ter o seu hat de posto na *organização* e ser treinado nele, senão cometerá erros! E no entanto

ninguém imagina porque é que aquela área está a falhar, porque "ele é um auditor de Classe VI, não é?"

UTILIZAÇÃO

O departamento de Pessoal pode recrutar como louco, satisfazer cada exigência frenética de pessoal e contudo DESPERDIÇÁ-LOS TODOS por falta de hats completos e treino completo nesses hats.

Uma investigação de blows (deserções) das organizações mostrou que a falta de familiarização no hat estava na base do problema.

As pessoas começam um emprego. Há imediatamente um grande mistério ou uma pretensão de que sabem tudo – uma coisa ou outra.

Qualquer deles, se continuado, transforma-os num risco para a organização.

As pessoas que não sabem o que estão a fazer e as pessoas que não sabem mas julgam que sabem, são ambas PESSOAL QUE NÃO ESTÁ A SER UTILIZADO.

A paga e a prosperidade do resto do staff decairão a não ser que isto seja remediado.

Toda a organização pode ceder e até desaparecer nestas condições.

Portanto, o Departamento de Pessoal é quem tem mais a ganhar com que os hats sejam completos e o staff esteja treinado neles. Porque os membros de staff do Departamento de Pessoal não podem lidar com "não há paga, portanto não se pode contratar ninguém" e "não há ninguém, por isso não se pode produzir".

A solução são os H-A-T-S.

E um hat é um escrito, uma guia de estudo e uma pasta.

E um membro de staff treinado neles.

ÉTICA

Quando uma pessoa não tem hat faltam-lhe propósito e valor.

Quando não tem propósito e valor, a pessoa não só erra mas cometerá crimes.

Aparentemente, é mais fácil punir com ética do que preparar um programa, dar a alguém um hat completo e treiná-lo nele.

A acção policial não é substituto para ter propósito e valor.

Isto é tão fundamental que uma pessoa até pode rastear a origem de agitações numa nação até à falta de propósito e valor. Um vasto programa de assistência social garante o crime e a revolta porque dá esmolas e não hats.

Até um cientologista de campo deveria ter um hat.

Se fizéssemos só isto no mundo inteiro seríamos senhores do planeta, visto que numa população em expansão o propósito e o valor individuais são os artigos mais vitais e desejados.

Se não há nenhuns hats reais, em breve não haverá dinheiro de qualquer espécie, nem pão!

RESUMO

QUALQUER HAT É MELHOR QUE NENHUM HAT de acordo com a forma pela qual o thetan parece pensar.

Mas seja como for, a origem da queda de qualquer organização pode ser rasteada directa e instantaneamente até não haver recrutamento ou organigrama, não haver hats ou estes serem irreais, ou não haver treino nos hats.

A descida de qualquer organização pode ser atribuída directamente à falta de hats ou à falta de treino nos hats.

A sobrecarga de qualquer posto pode ser atribuída directamente à falta de um organigrama, falta de hats e de treino nos hats.

O caminho de saída é organizar o organigrama e os hats enquanto se faz cope.

Se não o fizeres, o cope transforma-se em esmagamento. Se o fizeres, a tua carga ir-se-á tornando mais leve e a tua prosperidade aumentará.

Custou-me treze meses de trabalho árduo e vinte anos de experiência de organização para aprender que, dado que há um produto, a falta de HATS era *o* PORQUÊ dos desvios do cenário ideal, e que trabalhar com o propósito de prover HATS totalmente completos era o caminho para regressar ao cenário ideal.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 26 DE SETEMBRO DE 1970

REMIMEOGRAFAR
HATS DE EXECUTIVO

N.º 5 DA SÉRIE DE ORGANIZAÇÃO

CORTATIVOS DO ORGANIGRAMA

O maior erro que se pode cometer ao *re*fazer organigramas é fazer desaparecer dele funções passadas.

"Cortativo" é uma palavra inventada para definir o impulso de encurtar ou deixar de fora, ou a coisa que se deixou de fora.

A REGRA É: QUALQUER FUNÇÃO, ACÇÃO OU POSTO PRINCIPAL QUE SE DEIXE FORA DE UM ORGANIGRAMA EMBRULHA-SE EM VOLTA DO ENCARREGADO COMO UMA AMEAÇA ESCONDIDA.

Como a função não é *expressa* não é reconhecida. Mas ela vem ao de cima por sua própria imposição e pode assoberbar uma actividade se não for executada.

Deste modo obtemos as leis:

1. As funções das actividades devem ser todas expressas no organigrama.

2. Todas as funções abaixo de um membro de pessoal num organigrama, são da responsabilidade desse membro de pessoal, independentemente da quantidade de membros de staff.

3. As funções omitidas actuarão como sobrecargas invisíveis.

EVOLUÇÃO DOS ORGANIGRAMAS

Normalmente o primeiro organigrama que é feito para uma actividade é uma idealização. Raramente é real, mas é melhor do que nenhum.

A experiência, depois, vai-o refinando.

Algumas funções do mesmo não estão relacionadas com ele, são irreais.

Algumas funções ausentes vêm ao cimo e sobrecarregam o encarregado.

As acções feitas por um executivo, que não estão no organigrama sob os departamentos, são colocadas como pequenas bandeiras em frente ao nome do executivo. (Tais como: legal, receber VIPs, etc.).

Passado algum tempo estas pequenas bandeiras são mais do que muitas.

Ocorre uma reorganização e as bandeiras são colocadas como funções departamentais. Isto retira-as das costas do executivo e faz com que elas sejam atribuídas.

Até aqui tudo bem. Agora o que acontece é uma catástrofe. Um novo executivo que não tem experiência com este organigrama IMAGINA UM NOVO. Isto é fora de sequência quanto a evolução. Ele está a lidar com o lugar como se pensasse que NÃO existe organigrama, simplesmente porque não conhece o organigrama existente.

Isto dá-nos o *cortativo*. Ele deixa funções fora do organigrama. Estas agora embrulham-se em volta do seu pescoço. O lugar fica atolado.

TENS DE MANTER NO ORGANIGRAMA TUDO O QUE SEMPRE ESTEVE NO ORGANIGRAMA, MESMO QUE TENHA SIDO HÁ 3.000 ANOS.

RECUPERAÇÃO

Acontece com frequência termos que fazer uma total e completa recuperação de um organigrama.

Não há qualquer razão para isso, excepto a preguiça de colocar tudo no organigrama por parte de quem elaborou o organigrama.

Há uma regra acerca da colocação de postos num organigrama. Não colocas um nome por cada posto. Isso é estupidez. Colocas por quantidade de trabalho.

Todas as funções sob a responsabilidade de uma pessoa são manejadas por essa pessoa. Se elas são demasiadas, colocas um nome e uma pessoa novos sob uma função com uma carga muito pesada.

Então porquê fazer um cortativo? Não significa mais pessoas. Significa apenas mais espaço e mais fita. O que é que se poupa a não ser trabalho árduo? O que é que se perde? Toda a organização pode perder-se e tornar-se inviável.

Exemplo: O organigrama original de Saint Hill continha dez divisões principais. Eram realmente apenas funções. Eram as dez fontes de receitas *antes* de Saint Hill ter treinado ou processado quem quer que fosse. Há alguns anos atrás eu vasculhei o lugar à procura desse velho organigrama. É evidente que tinha sido deitado fora. Hoje em dia Saint Hill só tem *uma* dessas funções de receitas! Nove perderam-se! Adicionou-lhes treino e processamento e perdeu nove funções capazes de a suportar. Elas deveriam ser procuradas nos registos de contas de 1959-1960, as velhas facturas deveriam ser analisadas e recuperadas e colocadas no organigrama de WW, e deveriam ser atribuídas a pessoal. Isto independentemente do que já está no organigrama.

Dever-se-ia voltar a colocar as outras funções que se perderam desse organigrama e dos organigramas de Saint Hill, e pelo menos dever-se-ia levá-las a cabo desde cima como duplo hat ou triplo hat.

Exemplo: DC, que tinha o organigrama original de seis departamentos, deveria recuperar esses postos e colocá-los no organigrama de nove divisões, de forma a que a política inicial fizesse sentido.

Exemplo: Londres deveria recuperar os seus organigramas iniciais e colocar esses postos e funções no seu organigrama actual.

Surge sempre uma altura em que os organigramas iniciais têm de ser recuperados e colocados de novo nos organigramas existentes.

PORQUE ESTAS FUNÇÕES CONTINUAM LÁ E A MAIORIA DELAS TORNARAM-SE INVISÍVEIS.

Exemplo: Num organigrama de Divisão 2, que se pediu que fosse refeito, deitaram-se fora 50% das suas funções e postos; foi idealizado um novinho em folha para uma divisão que já havia dado de si devido à perda de desempenho. A desculpa foi "há outras actividades que agora fazem isso". Publicado, este organigrama teria levado o seu executivo à loucura, com deveres omitidos que viriam a ele como sobrecargas invisíveis.

O "Agora já não fazemos isso" é semelhante ao que já aconteceu uma vez com a tech. Poder-se-ia dizer: "Talvez penses que não fazes isso agora, mas a função continua lá escondida. Foi encontrada uma vez. Agora perdeste-a de novo".

IMPÉRIOS ANTIGOS

Os impérios Egípcio, Grego e Romano ainda tentam funcionar! Verifiquei isso. O velho Império Britânico pode ter desaparecido do organigrama britânico, mas ainda funciona sem expressão e até dá o golpe de misericórdia à Inglaterra. O público britânico despeja rios de dinheiro num império que já não existe!

Tentar matar uma organização leva anos e anos e anos, e ela ainda tenta sobreviver.

Quando se assume responsabilidade por uma função ou área ela tende a persistir.

É um fenómeno estranho. A linha do tempo da terceira dinâmica funciona assim. Alterações posteriores na linha do tempo (a não ser que se auditem os indivíduos) não modificam as circunstâncias anteriores.

As intenções de um thetan podem talvez ficar muito esbatidas, mas um thetan realmente nunca desiste.

Tudo isto se reflecte no tema dos organigramas.

Um indivíduo pode deliberadamente desrespeitar um organigrama existente, imaginar um novo organigrama que não expressa as funções e meter-se em verdadeiros sarilhos.

UMA NOVA PERSPECTIVA

Examinando este assunto de organigramas, tomando experiências muito actuais em conta em que pedimos às pessoas que os refizessem, emergiram estes factos.

Isso dá-nos uma nova perspectiva.

A próxima publicação do organigrama completo de Cientologia que verás, conterá todas as funções das quais exista qualquer vestígio *e* o organigrama de nove divisões que estamos a usar.

O novo organigrama terá nove divisões. Incluirá também todos os títulos e funções passadas além de todos os títulos e funções actuais com os títulos passados entre parênteses.

Muitos organigramas de outras actividades nunca chegaram a ser expressos e deixaram uma história complicada. Os Estados Unidos ainda penduram bandeiras à volta do Gabinete do Presidente e ouve-se: "O Ramo Executivo está a usurpar o poder do Congresso". O Congresso uma vez teve todas estas funções, mas não as colocou no seu organigrama. Ele ainda as desempenha, mas perdeu os títulos a favor do Presidente. Desta maneira ergue-se um despotismo por nomeações em vez de uma democracia. Tudo isto remonta a um organigrama do congresso que se perdeu.

É necessário que um povo ou o staff:

a. Tenha um organigrama,

b. Conheça o organigrama,

c. Faça que o organigrama expresse a totalidade das funções e deveres que alguma vez tenham sido desempenhados por qualquer posto, incluindo até as bandeiras antanhas devidamente datadas.

Não elimines funções de um organigrama. Se elas se tornaram conhecidas é porque foram encontradas. Porquê perdê-las?

Podemos reorganizar os padrões dos fluxos.

Não podemos abandonar funções vivas num organigrama.

São apenas as coisas que se desconhecem num organigrama que sobrecarregam, confundem ou metem as pessoas em sarilhos.

Então, porque não mantê-las visíveis?

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 27 DE SETEMBRO DE 1970

REMIMEOGRAFAR
CAIXAS
DIVISÕES 3
HATS DE DIVISÃO PÚBLICA
HATS DE DIVISÃO 2
HATS DE FSM
MISSÕES

N.º 6 DA SÉRIE DE ORGANIZAÇÃO

CORTATIVOS DE PREÇOS

A HCO PL de 27 de Abril de 65 II, O ENGRAMA DOS PREÇOS, é completamente válida e deve ser seguida. Explica porque é que os cortes nos preços prejudicam as organizações.

Os cortes de qualquer espécie nos preços são proibidos.

1. UMA ORGANIZAÇÃO NUNCA PODE DAR PROCESSAMENTO GRATUITO.

   A entrega de processamento é muito cara.

2. AS ORGANIZAÇÕES OU ORGANIZAÇÕES DE PUBLICAÇÕES NUNCA PODEM DAR LIVROS GRATUITAMENTE.

   O seu fabrico é muito caro.

3. NUNCA SE PODEM PAGAR AS COMISSÕES DE FSM SOBRE ITENS VENDIDOS COM DESCONTO OU COM REDUÇÃO DE PREÇO.

   Se um FSM não pode vender pelo preço completo não merece qualquer comissão.

4. AS BOLSAS DE ESTUDO PARA CURSOS ESTÃO LIMITADAS AOS CURSOS DE ESTÁGIO, HSDC E NÍVEIS DA ACADEMIA.

5. AS BOLSAS DE ESTUDO PARA CURSOS SÓ PODEM SER OFERECIDAS AOS FSM COMO PRÉMIO DE CONCURSOS.

6. AS BOLSAS DE ESTUDO SÓ ESTÃO DISPONÍVEIS PARA OS FSM ACTIVOS QUE TENHAM SELECCIONADOS COM SUCESSOS COMPROVADOS.

7. TODAS AS BOLSAS DE ESTUDO E PRÉMIOS PENDENTES TERMINAM SE NÃO FOREM USADOS ANTES DE 1 JANEIRO DE 1971.

8. AS COMISSÕES DE FSM SÓ SÃO PAGAS AQUANDO DA CHEGADA DO ESTUDANTE OU PC, NÃO AQUANDO DO RECEBIMENTO DO PAGAMENTO DO SERVIÇO.

   Por vezes os pagamentos adiantados são reembolsados.

9. SÓ O STAFF TOTALMENTE CONTRATADO É PREMIADO COM SERVIÇOS GRATUITOS, E ISTO É FEITO POR MEIO DE FACTURA E DOCUMENTO LEGAL, QUE SE TORNA NUMA DÍVIDA, A SALDAR DE IMEDIATO, SE O CONTRATO FOR QUEBRADO.

10. PRÉMIOS DE BÓNUS DE FSM PARA AS ORGANIZAÇÕES SÓ PODEM SER ENTREGUES A MEMBROS DE STAFF CONTRATADOS POR ESSA ORG.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 1 DE OUTUBRO DE 1970

REMIMEOGRAFAR
GUIA DE ESTUDO DO HC

N.º 7 DA SÉRIE DE ORGANIZAÇÃO

HATS E CONTRA-ESFORÇO

Quando estás a tentar fazer com que alguém faça algo que devia fazer, estás de facto a tentar fazer com que ele cumpra o seu hat.

Ao tentar que as coisas sejam feitas, muitas vezes sentes que estás a ir de encontro a "contra-esforço" (acção ou esforço contrários à tua acção ou esforço).

O contra-esforço mais usual NÃO é a teimosia ou revolta ou fora-de-ética. A maioria das pessoas considera que estas são as razões pelas quais recebem oposição a acções que valem a pena.

O contra-esforço mais frequente é a *falta de um hat,* definindo-se hat como um escrito, guia de estudo e pasta de curso no qual a pessoa é treinada.

Parece estupidez propositada, capricho, preguiça, revolta, antagonismo ou o que quiseres, e pode equivaler a uma ou a todas estas coisas.

Seja qual for a razão para isso poder ser, tem de incluir a falta de um hat.

As variações são enormes, quase infinitas.

Exemplo: O Sr. A está a tentar fazer com que a Sra. A seja uma boa esposa. A Sra. A está numa revolta completa. Ora, pode ser que o Sr. A não tenha ou não saiba o seu hat de marido, ou que a Sra. A não tenha nenhum hat de esposa, ou que os vizinhos ou amigos não tenham os hats de vizinhos ou amigos, ou que o Sr. B não tenha nenhum hat social e esteja a tentar perder a estima da Sra. A ou que ele não tenha nenhum hat de marido que seja dele próprio; mas seja o que for, é uma questão de hats. ALGUÉM (ou todos eles) aqui não está a desempenhar o seu hat.

Uma vez uma pessoa com problemas matrimoniais olhou para mim pensativamente e disse-me: "Não faço a *mínima* ideia de quais *são* os direitos ou deveres DE uma esposa".

Exemplo: Um Supervisor de Curso que tem problemas em fazer que um estudante estude. Ele suplicou e argumentou e desgastou-se.

Ele nunca percebeu que o seu estudante NÃO TINHA UM HAT DE ESTUDANTE. Ele podia ter poupado toda a sua energia que gastou a discutir e podia tê-la aplicado a fazer um hat de estudante, compilando-*o* e fazendo com que fosse estudado e teria chegado a algum lado.

ORGANIGRAMA

Assim, desenhamos um organigrama para uma actividade para várias pessoas.

Está completamente correcto no que respeita a funções e fluxos.

Colocamos nele os nomes das várias pessoas onde parecem ajustar-se.

A actividade não funciona.

Por isso, explicamos o organigrama às pessoas e exercitamo-lo.

Chega-se a uma espécie de cope com erros.

O ponto que falta agora são os HATS. Cada um tem de ter e saber o seu próprio hat e algo acerca dos hats dos outros.

Prontamente as coisas melhoram bastante! A actividade, as relações inter-pessoais e as vidas destas pessoas são grandemente melhoradas.

Pessoalmente, elas esbarram muito menos com fluxos cruzados e confusão. Por isso são mais felizes, fazem menos esforço e mais produção.

Os indivíduos de um grupo mal organizado, mal treinado no seu hat e mal instruído, estão continuamente em guerra uns com os outros. Para conseguir fazer seja o que for, eles têm de funcionar ao nível da correcção e não da produção.

Qualquer murmúrio de emergência em tal grupo tem o efeito de um impacto importante.

PROGRAMAS

Há ainda um elemento em falta quando já se fez um organigrama, se treinou no seu hat e se treinou como especialista uma actividade. Que é: PROGRAMAS.

A sequência de fluxos e as mudanças ou acções em cada ponto, marcadas de acordo com o tempo são, de facto, as sequências principais e programas de um grupo.

SUCESSO ADMINISTRATIVO

Considerando um produto desejado, uma administração completamente bem sucedida só se pode basear nas acções inerentes a:

1. Um bom organigrama,
2. Hats escritos, guias de estudo e pastas de estudo,
3. Os hats em que se treinaram,
4. Sequências e programas, conhecidos e seguidos.

É MUITO, MUITO MAIS FÁCIL TRABALHAR NESSAS QUATRO COISAS E LOGRÁ-LAS, DO QUE FAZER COPE CONTRA O CONTRA-ESFORÇO GERADO SEM ELAS.

Naturalmente, enquanto se tenta fazer isto, qualquer um tem de fazer cope para manter as coisas a andar.

TRABALHAR SOZINHO

"Trabalhar sozinho" significa manejar as coisas por ti próprio.

Podes trabalhar sozinho quando estás completamente sozinho, ou podes trabalhar sozinho num grande grupo que é suposto estar a trabalhar ou ajudar.

Quando um único homem, superior ou subalterno, faz todo o controle e trabalho de uma actividade, diz-se que ele está a "trabalhar sozinho".

O termo single-handing deriva do mar (como tantas outras palavras inglesas). Single significa "um só" e "hand" significa um marinheiro. "Hand*ing*" é forma verbal de "single-hand".

Nenhuma outra actividade expressa tão bem a ideia de "um homem a trabalhar" ou "um homem a controlar".

É, claro, depreciativo para os outros que estão à volta e não trabalham.

O fenómeno acontece por não ter pessoas no organigrama, treinadas no seu hat e instruídas.

Ora, a estranheza disto é que pode ocorrer: a) quando existem outras pessoas que supostamente têm também de estar a trabalhar, b) quando existe um organigrama, c) quando existem hats e d) quando existem programas. Isto, é claro, aparenta ser "má moral", "apatia", ou até "revolta".

Os elementos em falta são normalmente:

a. As outras pessoas não sabem o propósito da actividade ou o que se está realmente a passar.

b. O organigrama é-lhes desconhecido mesmo quando existe.

c. Os hats não têm guias de estudo nem pastas de estudo e as pessoas não se treinaram neles.

d. As sequências ou programas que devem ocorrer não são exercitados. E se o fossem, a situação de não ter hats arruiná-los-ia.

O ponto é ainda mais surpreendente quando um grupo com um propósito e um produto potencial excelente, SERÁ POBRE E FRACASSARÁ se o organigrama, os hats e as sequências e programas não forem totalmente conhecidos e exercitados.

Os grupos são assim.

É por esta razão que o Homem e as suas actividades, só têm sucesso na presença de enormes afluências ou na presença de chefia pessoal extraordinária.

Sem organigramas, hats, treino, programas *que saiba e possa executar,* o Homem esforça-se descontroladamente.

Os líderes que não estão num organigrama, treinados no seu hat, instruídos e não têm programas, podem criar uma confusão enorme a partir de um grupo anteriormente bem organizado.

É necessário algum esforço. Mas ninguém pode destroçar mais depressa o organigrama conhecido do que um superior. Ninguém pode derrubar hats mais facilmente do que alguém com autoridade, que não saiba ele próprio que eles existem.

Nero e a gente da sua laia destruíram todo o Império Romano. Aquela civilização tinha um organigrama tão bom e estava tão treinada no seu hat como qualquer outra civilização no planeta nos últimos milénios. Nero pensava que era um tocador de alaúde, compositor e condutor de quadrigas. Estes foram os únicos hats que alguma vez desempenhou, para além de assassino.

Uns quantos imperadores como ele e foi o fim.

Os cristãos tinham um organigrama, hats de membro e hats de staff, hats de posto de algum género e treino constante. E esse foi o fim do Império Romano e o início do *Santo* Império Romano-Germânico.

Mais tarde, no tempo do Papa Alexandre VI (nos dias de Lucrécia Borgia) quando os episcopados estavam à venda e os hats de membro estavam esquecidos, o Santo Império Romano-Germânico fracassou.

Resumindo, há muita história e exemplos, embora a tech completa ainda não estivesse desenvolvida. Podes observar os duplicados obscuros de organigramas e hats a tecerem o seu caminho ao longo de todo o passado do Homem.

A história do mundo não é escrita segundo guerras e violência. É escrita sobre um pano de fundo invisível de produtos benéficos, organigramas, hats e programas.

O fantástico talento administrativo de Arthur Wellesley (o Duque de Wellington) e o organigrama rígido de Nicolau da Rússia derrotaram Napoleão, cujos únicos talentos eram o génio militar, chefia pessoal e sorte.

Assim, quando o director de algo não sabe nada acerca de organigramas, hats e programas, ele talvez possa manejar as coisas sozinho até atingir um poder temporário, mas desgastar-se-á a fazer cope e em breve entrará em declínio.

Não se pode só pôr as coisas a funcionar. Tem que se pôr algo aí e esse algo é um produto desejável, um organigrama, hats e programas; e assegurar-se de que são aprendidos e feitos de forma correcta.

E ao examinar a história, o produto mais valioso de um executivo é manter a forma da sua org, fornecer hats e programas aos seus membros de staff bem familiarizados.

Requer tanto mais tempo e esforço construir uma org em termos de organigrama, hats e fazer que ela mantenha a sua forma, que uma pessoa pode não ver de imediato o seu benefício. Tentar obter um resultado sem construir também uma organização termina inevitavelmente em trabalhar sozinho, fazer cope, andar sobrecarregado e eventualmente dar em derrota.

A resposta *certa* é trabalhar sozinho enquanto treinas a tua gente.

Pois uma pessoa acabará por trabalhar sozinha em qualquer posto que não tenha colocado no organigrama, treinado no hat e que não tenha programado.

E isso é verdade até mesmo em relação a um membro subalterno de um staff. Se ELE não trabalha, contínua e arduamente, para fazer que os organigramas, hats, sequências e programas estejam dentro, ELE acabará por trabalhar sozinho em toda a sua secção — enquanto outros ficam à volta a fazer-lhe a vida miserável com ineficiência, falhas, erros e contra-esforço óbvio.

Não são as classes trabalhadoras contra a administração ou as pessoas contra o governo. Ou um ou o outro, ou ambos, não estão nos organigramas e não estão a desempenhar os seus hats.

E numa sociedade inter-dependente, ou numa actividade complexa, o resultado final da inexistência de organigrama, hats e programas conhecidos é o caos. E um caos muito desagradável também.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 8 DE OUTUBRO DE 1970

REMIMEOGRAFAR
EXECUTIVOS

N.º 8 DA SÉRIE DE ORGANIZAÇÃO

ORGANIZAR E PRODUTO

Desorganização dá-nos um produto pobre.

O acto de organizar (desde que exista a tech para produzir o produto) dará lugar a um bom produto.

Se um produto é pobre ou irregular deve-se:

a. Organizar

b. Tornar a tech disponível e conhecida.

Podes literalmente ter multidões de pessoas a trabalhar e uma excelente tech de produção e obter um produto horrível.

O ingrediente em falta é o acto de organizar.

O acto de organizar consiste num organigrama real e funcional, hats constituídos por guias de estudo, pastas, manuais e treino neste material.

O organigrama mais utilizado é o "organigrama do tipo 'Ei! Tu!'" Por outras palavras agarras em qualquer um para fazer qualquer coisa.

Isto garante má produção e um produto de má qualidade.

Pode-se ter um organigrama que não é real e obter um "organigrama do tipo 'Ei! Tu!'".

Pode ter-se um bom organigrama que não é conhecido e na prática obter um "organigrama do tipo 'Ei! Tu!'"

Toda uma org pode ter os postos colocados no organigrama, estar treinada nos seus hats e instruída e no entanto desfazer-se quando um superior que não está treinado a torna num "organigrama do tipo 'Ei! Tu!'" Esta é facilmente a causa mais comum do colapso de uma org.

PERDER UM ORGANIGRAMA

Quando um organigrama deixa funções vitais conhecidas de fora, estas tendem a embrulhar-se em volta do pescoço do encarregado como factores de irritação desconhecidos.

A falha mais comum ao *re*fazer um organigrama é deitar fora o antigo e imaginar um organigrama novo em folha sem olhar para, ou sem fazer uma inspecção completa

das funções actuais que estão a ser executadas. Isto produz uma situação ilusória. É de facto uma dissociação do trabalho real e do organigrama ilusório.

FUNÇÃO MÍNIMA

Um posto tende a encolher até à "função mínima irredutível".

Um empregado dos correios distribuirá correio porque isso é visível para os outros. Registá-lo é menos visível. Separá-lo é menos visível.

Se "receber, registar, separar e distribuir" ficam de fora do organigrama e "distribuição do correio" é tudo o que resta nele, as outras funções tendem a desvanecer-se e este posto desliza para o "mínimo irredutível" de meramente agarrar e atirar o correio.

Um organigrama da cozinha pode ser deficiente e apenas transportar "alimento", ou "cozinheiro"; e obterás "comida" e só isso. Será possivelmente uma comida de muito má qualidade visto que o organigrama está reduzido ao seu mínimo irredutível. Diz "comida" de forma que eles atiram comida de qualquer maneira e de qualquer espécie. Mau produto. A resposta é, organizá-lo. Quais *são* os passos necessários em sequência para obter boa comida servida e que o local fique limpo? Se estiverem *todos* no organigrama como *funções,* tens a SEQUÊNCIA de acções expressas como funções que podem ser colocadas e delegadas como deveres.

COISAS FORA DE SEQUÊNCIA e HATS OMITIDOS são as falhas mais comuns em programas e organigramas. (Ver a Série de Dados).

Uma pessoa pode ter 35 hats diferentes.

Se assim for, ela necessita de 35 folders de hat, guias de estudo e pastas e 35 cestos ou compartimentos para os fluxos.

Além disso, os hats devem estar em sequência de fluxo onde se relacionam com um tipo de partícula.

Trinta e cinco hats é muito, mas muitos executivos usam muitos mais sem o saberem. E aqueles que eles não vêem são as suas áreas de transtorno.

Quanto menor o número de pessoas numa actividade, mais hats são usados por cada uma.

Uma rapariga que geria sete filiais de um escritório finalmente conseguiu desembaraçar-se apenas obtendo sete cestos, um para cada filial, e trabalhando diariamente numa hora determinada em cada um. Ela separava o fluxo de entrada para os cestos por filiais, e depois resolvia-os de forma rotativa. Isto criou um organigrama de cestos. Ela subitamente conseguiu produção onde só tinha tido desespero e caos.

RESUMO

Para melhorares um produto existente, ORGANIZA.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 28 DE OUTUBRO DE 1970

REMIMEOGRAFAR

N.º 9 DA SÉRIE DE ORGANIZAÇÃO

ORGANIZ*AR* E HATS

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

O organigrama mostra o padrão para organiz*ar*, de forma a obter-se um produto.

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

Nós vemos estes terminais como "postos" ou lugares.

Cada um deles é um hat.

Há um fluxo ao longo destes hats.

O resultado de todo o organigrama é um produto.

O produto de cada hat no organigrama soma-se para obter o produto total.

ELABORÁ-LO

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

Ao estudar este assunto de modo a ser capaz de o comunicar, fiz vários pequenos avanços importantes no assunto em si.

Várias perguntas sobre isto podem agora ser facilmente respondidas.

O organigrama tem algum valor?

Sim. Sem um organigrama não há produto de grupo, há apenas multidão.

Sim. Quando não há organigrama, existe um esforço muito maior envolvido em conseguir que qualquer coisa se faça.

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

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

alguém encarregado e que as diferentes actividades estarão debaixo da autoridade de diferentes pessoas. Quando não há organigrama 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 que foram excluídas e não estão no organigrama da nação. Isto é tão verdade que nos EUA ocorreu recentemente uma circunstância ridícula. O Presidente descobriu que tinha "recebedores profissionais de assistência social". Certas pessoas tinham assumido o estatuto de "dependentes do governo" e estavam a chamar a isto a sua profissão. Era, claro está, um posto de algum tipo. E porque não era admitido como um posto pelo governo, houve alguns distúrbios.

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

A moral então é também consideravelmente afectada pela qualidade de um organigrama ou pela sua ausência.

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

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

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

A qualidade de um produto, normalmente atribuída unicamente à perícia individual, depende em larga medida de um organigrama. Por exemplo, uma multidão desorganizada que estava a tentar fazer um certo produto, estava a trabalhar até à exaustão, a ser importunada, as pessoas estavam zangadas umas com as outras, e estava-se a obter um produto totalmente inaceitável ao dobro do custo habitual; quando organizada até uma terça parte, ainda sem horários apropriados, ainda mal treinada em geral, começou a produzir um produto aceitável com metade do esforço – logo, mesmo *alguma* organização funcionou.

O volume e qualidade do produto dependem total e completamente do organigrama e dos hats e da sua utilização. Podes treinar indivíduos indefinidamente, mas a não ser que estejam a operar segundo um organigrama funcional eles continuarão a ter um produto fraco ou um volume reduzido de produto.

A tradicional confiança por 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 organigrama real e conhecido pode pressagiar o fracasso. E a falta de conhecimento do *assunto* de organização tem de ser substituída 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 se ter um organigrama real e conhecido.

Então como é que elaboras um?

HATS

Um organigrama é constituído por hats.

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

Vejamos um comboio:

O maquinista ao usar o 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 para regular o funcionamento da locomotiva e fá-la começar, mudar e parar. Isto é a doingness.

De modo seguro e dentro do horário, desloca os comboios de passageiros e/ou de carga de um local para outro. O produto é um comboio e a sua carga transportados.

Então como é que descobrimos que há um hat chamado maquinista?

Como as pessoas estão continuamente a aceitar ou a ver postos que já existem, quando lhes pedes para imaginar um organigrama elas de início podem não se aperceber de que lhes estás a pedir para *inventarem* os postos correctos.

Elas não têm de inventar "maquinista". Toda a gente sabe que "um maquinista dirige 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 em grandes distâncias, por terra. Ou que uma nova área em desenvolvimento tem de ter meios de transporte para pessoas e mercadorias de lá para cá e de cá 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 vem ao de cima que alguém tem de conduzir o comboio. Assim, é melhor contratar alguém para conduzir o comboio.

Assim surge o *posto* de maquinista.

Como é que sabemos isto? Porque temos de ter um *produto* constituído por pessoas e mercadorias transportados. Isso era o que estávamos a tentar fazer em primeiro lugar.

Portanto, o hat de maquinista.

Suponhamos agora que não tínhamos organigrama algum.

O hat de maquinista seria o único hat. Ele cobra os bilhetes, dirige as estações, conserta a máquina, compra o combustível, carrega os vagões, vende 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, que de outra forma ele não maneja, 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 wog 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 e não conseguiremos uma organização razoável, e nada funcionará ou será viável a não ser que CONTEMOS OS PRODUTOS CORRECTAMENTE E DESENVOLVAMOS HATS PARA OS OBTER.

Depois de termos feito isto podemos ordenar os hats num organigrama de modo a haver um *fluxo,* canais de comando e canais de comunicação, e assim conseguimos um organigrama.

Não podes elaborar um organigrama até teres contado os produtos!

À medida que aumenta o volume, calculas os produtos antes do produto final e dás-lhes hats.

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

Vejamos agora como decompões um produto *final* valioso em produtos, que somados, o compreendem.

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

Temos aqui um assunto 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, anteriores em sequência 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, aceite no fim pelo consignatário, à medida que recuares na sequência vais encontrar um produto – carga armazenada. E antes disso – carga por descarregar. E antes disso – carga transportada. E antes dela – carga carregada. E antes disso – carga reunida para embarque. E antes disso – contratos de carga conseguidos. E antes disso – publicidade colocada à vista do público. E antes disso – sondagem ao público sobre as necessidades de despachar carga. E antes disso – pesquisa de actividades que necessitem serviço de carga.

Cada um destes produtos é um hat.

Estudando isto de novo, vê-se que não há cobranças ou dinheiro envolvido e assim não há viabilidade económica. Assim temos um produto: dinheiro feito. Isto tem, naturalmente, hats anteriores. O espanto de alguma gente (e de muitos executivos) que fica de boca aberta perante uma situação de falta de dinheiro, é de nos 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 sobre a sequência de produto necessária para obter dinheiro. Assim, vão à falência e passam fome. Há sempre uma grande quantidade de produtos anteriores ao produto DINHEIRO. As pessoas fixas fixam-se apenas no dinheiro em si, e não têm nenhuma sequência de produto e assim vão à falência ou são pobres.

Alguém tem de ter um produto desejado que é vendido por mais do que custa produzi-lo, e tem de o vender e entregar para ter dinheiro. Até o dinheiro faz dinheiro. E mesmo uma reserva de dinheiro tem de ter uma sequência de produto ou desaparece.

Mesmo no socialismo ou no comunismo a pergunta de como é que eles se sustentam a si próprios tem de ser compreendida, respondida, a sua sequência de produto tem de ser identificada, o seu organigrama e os seus hats têm de ser elaborados. Numa tal sociedade sem dinheiro o organigrama tem de ser muito mais rígido porque o dinheiro concede flexibilidade, e a sua falta como factor operativo cria problemas difíceis de resolver.

ORGANIZAR

De forma a organizar algo temos apenas de :

1. Definir o que é o produto final.
2. Trabalhar em sequência da frente para trás para definir os produtos anteriores, necessários para produzir os produtos seguintes, que quando alinhados vão dar ao produto final.
3. Colocar em posto em termos de maior e maior completação vertical do produto para obtermos os canais de comando.
4. Ajustá-lo quanto aos fluxos.
5. Atribuir a sua sequência de comunicação.
6. Elaborar as acções que resultam em cada produto. Escrevê-las como funções e acções com todas as destrezas incluídas.
7. Designá-los como postos.
8. Colocá-los no organigrama.
9. Exercitá-los para que sejam conhecidos.
10. Compilar e distribuir os hats.
11. Torná-los conhecidos.
12. Fazer com que as funções sejam feitas de forma a que os produtos aconteçam.

É a isto que chamamos “organizar”.

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

Os caminhos de ferro pensam que isso se deve ao governo ou à concorrência dos aviões ou a muitas outras coisas. Não é. Eles tinham demasiados hats em falta, estavam na verdade demasiado desorganizados para se manterem ao ritmo das exigências da

sociedade, pararam de entregar por completo e declinaram. De facto, nunca houve tanta necessidade de caminhos de ferro como hoje em dia. No entanto, desorganizados, com organigramas e hats mal elaborados, eles não fornecem o serviço que deviam e por isso sofrem oposição, são regulados pelo governo, atormentados pelos sindicatos e dão de si.

Para teres um produto de qualidade, organiza!

Para levantares a moral, organiza!

Para sobreviveres, organiza!

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 29 DE OUTUBRO DE 1970
PUBLICAÇÃO I

REMIMEOGRAFAR
HATS DE EXECUTIVO

N.º 10 DA SÉRIE DE ORGANIZAÇÃO

A ANÁLISE DA ORGANIZAÇÃO POR PRODUTO

Os diferentes produtos envolvidos na produção são:

1. Estabelecer alguma coisa que produz. (Produto l).
2. Fazer funcionar aquilo que produz com o 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 colocada sobre uma secretária. Isto estabelece alguma coisa que produz como na alínea 1. Uma dactilógrafa faz funcionar a máquina de escrever, que desta forma produz folhas escritas à máquina, em estêncil, etc., que são o produto produzido. Isto satisfaz a alínea 2. acima. A máquina, por causas diversas, finalmente necessita de reparação para continuar a produzir. Isto satisfaz a alínea 3. A correcção das coisas escritas à máquina satisfaria a alínea 4.

Estes são os quatro PRODUTOS básicos implicados na produção.

Assim, há realmente quatro produtos básicos necessários a uma actividade produtora. Estes são:

1. A máquina instalada.
2. O produto da máquina.
3. A máquina corrigida.
4. O produto corrigido.

Isto constitui um mínimo de quatro produtos para qualquer ciclo de produção.

Há três factores principais que regulam 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 longevidade, utilidade e grau em que o produto é desejado.

Como *cada* um dos quatro produtos da lista acima tem *três* factores, há portanto 12 pontos principais (4×3) que regulam a produção.

Produto 1 – Estabelecer 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 dactilografadas.

V. Qualidade das coisas dactilografadas.

VI. Viabilidade das coisas dactilografadas.

Produto 3 – A reparação da própria máquina também tem três factores:

VII. A quantidade (soma) da reparação.

VIII. A qualidade da reparação.

IX. A viabilidade da reparação.

Produto 4 – A correcção da coisa produzida:

X. Quantidade (soma) dos produtos corrigidos.

XI. Qualidade dos produtos corrigidos.

XII. Viabilidade dos produtos corrigidos.

Assim, para se obter um produto de "coisas escritas à máquina" existem na realidade 12 factores separados.

Isto aplica-se a toda a maquinaria. Por exemplo, temos o gerador que produz, e a coisa produzida pelo gerador (electricidade). Temos o gerador reparado. E temos a electricidade corrigida (tal como redução da voltagem ou a sua conversão).

Bom, se não se soubesse que se estava a manejar 12 factores ao produzir electricidade, a tendência seria para "apenas fazer funcionar o gerador" e ignorar os factores reais que regulam a produção.

O resultado disto seria apenas funcionamento total. O gerador em breve estaria a cair aos bocados. A electricidade fornecida variaria por todo o lado e rebentaria com outro equipamento. Não haveria dinheiro para reparar ou substituir o gerador quando ele se estragasse. Ao prestar pouca atenção aos produtos (como o mundo

wog faz com frequência) ou ao alterar as suas importâncias – dar a importância total ao funcionamento – em breve *não* haveria qualquer viabilidade em absoluto. O resultado final seriam dois produtos errados, sucata do que em tempos tinha sido um gerador e nenhuma electricidade.

Agora, olha que surpresa! Uma organização composta por pessoas é influenciada por estas mesmas coisas!

O Produto 1 da organização é pô-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.

Quando não se sabe que estes produtos e factores existem, podem-se cometer erros contínuos tão graves como limitar-se a fazer funcionar um gerador. Em vez do produto final desejado que é oferecido, vendido e entregue, temos papel de rascunho e insolvência.

Para estabelecer uma organização há que a pôr lá. Isto requer que se tenha em mente um produto da organização que seja económico e desejável, que haja a tecnologia para o fabrico do produto final, a tecnologia para criar e manejar a organização, a procura de um local, recrutamento, um organigrama, hats, treino, bem como o equipamento e material necessários para produzir o produto final, e a obtenção de matéria-prima para fazer o produto final. Uma vez que isto tenha sido estabelecido desta forma, deve-se fazer com que:

I. Seja criada a quantidade de organização proporcional à procura do produto final.

II. A qualidade da própria organização – de mau aspecto, luxuosa, activa ou preguiçosa, etc.

III. A viabilidade da organização (quanto durará economicamente, como se expandirá, se as receitas excedem as despesas, etc.).

O produto da organização em si é regulado por:

IV. A quantidade de produto produzida (que deve ser em volume suficiente para satisfazer a procura).

V. A qualidade do produto ou produtos da organização (que deve ser adequada para satisfazer aqueles que requerem 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 soma das reparações necessárias para tornar a organização funcional (o que pode reduzir-se a dar-lhe novo papel timbrado ou alargar-se a reconstruir todo o local, quase até ser de novo o produto do estabelecimento).

VIII. A qualidade ou perícia da reparação (uma má reparação poderia destruir o local).

IX. A viabilidade da reparação (se foi manejado o PORQUÊ certo, a reparação como produto durará muito tempo; mas se foi manejada uma razão errada do declínio, o local ir-se-á abaixo de novo).

A correcção do produto da organização para obter um produto uniforme-mente satisfatório:

X. A quantidade (proporção) do produto da organização que tem de ser corrigido (o que pode requerer, se for muito elevada, uma reparação da própria org).

XI. A qualidade da correcção (perita e economicamente acessível e em si não é 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 compreender estes factores e se aperceber de que eles estão todos presentes no fazer funcionar tanto uma batedeira de ovos como a maior companhia de petróleo, não andará às apalpadelas vestido de andrajos.

Uma lista de verificação dos doze factores que influenciam os quatro produtos principais pode ser traçada, e cada ponto relativo a uma organização pode ser estudado em relação a uma organização: em particular.

Temos aqui os básicos. A partir destes 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 porção de uma organização ou toda a organização, entra num 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 verificá-los e assim ver o que tem de fazer para se aproximar mais do ideal.

Em Dianética e Cientologia, por exemplo, o produto final, num PC, dos auditores de Flag treinados nos mesmos HCOB que os auditores de campo, em PCs *mais difíceis*, é infinitamente melhor do que os produtos nos PCs em qualquer outro lugar. Isto é um quebra-cabeças. A solução não está em absoluto na audição. Reside no produto anterior – o treino. Um auditor Classe VI ou Classe VIII em Flag foi treinado: a) mais rapidamente (totalizando tão pouco como 1/6 do tempo numa org), b) mais honestamente, e c) o auditor de Flag é corrigido de forma perita como um produto quando começa a auditar, até que o produto da audição seja perfeito. O

treino (quantidade, qualidade e qualidade duradoura) no curso é melhor, e estende-se para o treino em posto até que o produto do auditor (a audição do PC e o PC) necessitem de pouca ou nenhuma correcção. O equivalente costumava ser exigido no treino do 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 nenhum treino adicional. Isto deixou de estar dentro em algumas organizações. O produto "auditor corrigido" tornou-se um produto omisso. Deste modo, a audição de Flag produz melhor produto porque *esse* produto – auditor corrigido – existe em Flag.

Estou a apresentar isto para mostrar o *uso* 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

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 1 DE NOVEMBRO DE 1970

REMIMEOGRAFAR

N.º 11 DA SÉRIE DE ORGANIZAÇÃO

ORGANIZAÇÃO E MORAL

O moral é um factor considerável na organização.

Um executivo está completamente dependente do facto das pessoas com que trabalha estarem dispostas a trabalhar. *(Como Viver Apesar de Ser um Executivo).*

A disposição, conquanto seja também um factor no moral, é também uma manifestação do moral.

Moral, o tom do grupo, é o objectivo dos "*benfeitores*", dos "*internacionalistas*", do agitador laboral, do agente comunista, do sacerdote local e de um conjunto misto de pessoas muitas vezes bem intencionadas mas, no entanto, fatais.

"Tu pobre desgraçado. Trataram-te tão mal. . . nós trataremos desta grande injustiça. . . os trabalhadores deveriam ter tudo de graça. . . agressores comunistas e imperialistas contra os pobres trabalhadores. . . Tu pobre infeliz, Deus te acolherá no Céu vindo desta lide terrena. . . Matem os gestores. . . Abaixo a lei e a ordem. . ."

Bom, eventualmente tudo acaba numa revolução com uma montanha de trabalhadores mortos e alguns gestores mortos.

Vamos então analisar isto.

Se tu podes fazer algo em relação a uma situação má, tu fazes. Se podes ser eficaz, pelo menos podes tornar a situação mais fácil. Se não podes fazer isso, podes ser compassivo.

A compaixão pelos explorados aparentemente não só não lhes faz bem nenhum, como acaba em revolta!

Como?

Tens esta jovem, vês? Ela está a usar o vestido do ano passado. Não tem roupa nova. Então tu dizes: "Pobre criatura, a usar o vestido do ano passado". Até agora ela não se tinha preocupado com isso. Agora ela diz: "quem me dera ter algumas roupas novas". E tu dizes: "Pobre criatura. A tua mãe nunca te compra roupas novas?" "Não!" "Que má!" Ela vai para casa e revolta-se.

Compreendes?

A ONU diz: “Todos trabalhador, tem qui tê trabalho, casa, monte de massa. . . ” Os trabalhadores dizem: “Quem? Eu?” “Sim, vocês míseros explorados”. E a ONU diz: “EUA, vocês são ricos. Vocês pagam!” Os EUA lançam a ajuda ao estrangeiro. Os países agarram na massa e revoltam-se e elegem uma junta militar que corta cabeças de hora a hora.

Os benfeitores internacionalistas nos E.U.A. dizem: “EUA paga aos pobres trabalhador despedido!” Os EUA desembolsam sessenta e três mil milhões de dólares. Não se pode andar na rua. Tumulto e insurreição.

Porquê ?

Compaixão. Mas nenhuma organização com o valor de uma só célula cerebral.

As pessoas desejam ser parte das coisas, parte da vida.

Se os cabeças de alho chocho que passam por políticos modernos tivessem a capacidade de organizar e manejar a economia (em países grandes ou pequenos) as pessoas poderiam facilmente fazer parte das coisas e construir o lugar. É, realmente, uma actividade altamente especializada. E actualmente está muito para além da capacidade dos dirigentes das nações. Ou eles não teriam desemprego, tumulto, inflação e morte futura.

Toma a Rússia, por exemplo. (Toma-a tu, que eu não a quero). Ela teve meio século de crescentes revoltas. Os cabeça de abóbora dos Romanoff gastaram os rublos em guerra e polícia secreta. Surge subitamente Lenine. “Vocês pobres trabalhadores!” Revolta. O czar morto. A Rússia morta. O “paraíso dos trabalhadores” deles não se consegue alimentar a si próprio. Os czares eram extremamente terríveis. Os seus comissários não eram tão bons como eles. Um polícia secreto para cada trabalhador era quase a proporção nos dias de Stalin.

Sejamos práticos. Quem é que vai construir esta casa da ONU para o pobre trabalhador? Quem é que vai pagar esses biliões se não o próprio trabalhador?

E se, como tão manifestamente se vê, o produto final de todo este “pobre trabalhador” é tumulto e comoção civil, insurreição e pilhas de trabalhadores mortos, então não haverá algo ali um pouco tortuoso nos seus valores morais?

A compaixão é um depressor moral. E que se saiba ou não, um destruidor moral.

Se a pessoa que simpatizou fosse suficientemente boa para fazer alguma coisa, fá-la-ia.

Não há mesmo nada de errado em endireitar condições maléficas. Longe disso.

Mas se queres melhorar as coisas APRENDE A ORGANIZAR.

Não suscites apenas a revolta que acabará com os trabalhadores a serem abatidos a metralhadora.

Se aquele que se lamenta cronicamente soubesse construir rapidamente um organigrama e estabelecer as linhas, como parte do governo ou da oposição ele podia certamente mudar as coisas para melhor.

Organizar é o know-how de mudar coisas.

A boa moral é o produto de boa organização!

Se organizares alguma coisa bem e eficazmente terás boa moral. Terás também condições melhoradas.

Sempre que a moral estiver em baixo, organiza!

Um cuidadoso inquérito às pessoas mostra que os seus protestos básicos são contra a falta de organização. "Não corre bem!" é a razão por que protestam.

Desigualdades na distribuição de trabalho, recompensas imerecidas, falta de havingness, estas são algumas das coisas contra as quais se rosna.

Elas são curadas com a organização das coisas.

A Rússia deportou para a Sibéria ou matou todos os seus gestores, pensando que gestores e capitalistas eram a mesma coisa. Depois deixou de poder alimentar o seu povo.

E nem sequer podes discutir moral como tema quando o país tem de ladear as fronteiras com arame farpado para refrear a sua população que é vigiada pela polícia secreta!

A única coisa que tenho contra os comunistas é que eles sabem como fazer uma revolta, mas não como construir uma nação.

E a única coisa que tenho contra o capitalista benfeitor é que todo o milho e jogos do mundo não tornarão uma nação viável.

Nenhum dos sistemas desemboca em felicidade ou moral elevados.

O universo físico não é um leito de rosas. Mas pode ser confrontado e ser habitado por um grupo.

Sempre que vejas moral em baixo, por trás verás uma desorganização caótica.

Uma nação ou uma organização regem-se pelas mesmas leis.

A desorganização, qualquer que seja a razão, priva as pessoas da desejada beingness, doingness e havingness.

Quando se privam as pessoas daquelas coisas, ter-se-á um moral bem pavoroso.

E só organização, e muito boa organização, conduzirá a beingness, doingness e havingness.

Todos estes três factores devem ser respeitados. E propósito e razão devem existir.

Um pedinte com uma sanduíche oferecida, é um pedinte com uma sanduíche oferecida. Não é com compaixão que se ajuda alguém a subir. É uma arma de bruxa, uma praga do diabo. Mas com organização tu *podes* ajudar alguém a subir.

Má organização = mau moral.

Boa organização é igual a bom moral.

E boa organização é algo criado por um grupo, não exigido sob pena de morte.

As únicas tampas que saltam quando se começa organização eficazmente são as dos que não querem que os outros tenham coisas e se deliciam com a supressão – por outras palavras, a boa organização só é contrariada por aqueles que têm razão para temer os outros. Porque é na organização que reside o segredo da força do grupo.

Um pequeno grupo completamente organizado pode conquistar os biliões de desorganizados. E ter um excelente moral enquanto o está a fazer!

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 2 DE NOVEMBRO DE 1970
PUBLICAÇÃO I

REMIMEOGRAFAR

N.º 12 DA SÉRIE DE ORGANIZAÇÃO

A TEORIA DAS ORGANIZAÇÕES DE CIENTOLOGIA

Este "Boletim do HCO" de 21 de Setembro de 1958 explica de que modo uma organização de Cientologia difere do "ideal industrial".

A ideia industrial de uma organização é uma organização de engrenagens, onde cada um dos seus membros está totalmente fixo num posto, desempenhando apenas tarefas exactas, e na qual todas as peças da engrenagem estão destinadas a engrenar. A ideia industrial não diferencia uma organização de *máquinas* de uma organização humana ou viva.

As leis de produto (Produtos 1, 2, 3 e 4 como são apresentados nesta Série de Organização) aplicam-se tanto a uma organização viva como a uma organização de máquinas e a qualquer organização. Visto que uma organização viva e uma organização de máquinas têm estas leis em comum, o industrial confunde uma organização viva com uma organização de máquinas.

A HCO PL de 29 de Outubro de 1970, N.º 10 da Série de Organização, ANÁLISE DA ORGANIZAÇÃO POR PRODUTO, também menciona esta diferença entre uma organização viva e uma organização de máquinas.

Como a ideia industrial já foi mencionada nesta Série de Organização, e como esta Série de Organização se aplica principalmente a organizações vivas (não a organizações de máquinas), e como as pessoas tendem a cair no esquema da organização de máquinas (e também a usar a organização viva para *não* conhecerem a sua própria especialidade da melhor maneira possível), esta publicação anterior sobre a organização viva é publicada por inteiro:

GABINETE DE COMUNICAÇÕES HUBBARD
LONDRES (PUBLICADO EM WASHINGTON)

BOLETIM DO HCO DE 21 DE SETEMBRO DE 1958

PARA OS HATS DE
TODOS OS MEMBROS DE STAFF

TEORIA DAS ORGANIZAÇÕES DE CIENTOLOGIA

Uma organização é um número de terminais e linhas de comunicação unidas com um propósito comum.

As acções de uma organização podem ser todas classificadas sob o título de movimento e mudança de partículas. Para se analisar um posto ou departamento ou uma organização, faz-se uma lista de todas as partículas que ele maneja (quer sejam tipos de pessoas, tipos de comunicação ou qualquer outra coisa) e segue-se cada coisa desde o ponto em que entra no posto, no departamento ou na organização até ao ponto em que sai. Se uma partícula não for *devidamente* manejada nem *devidamente* transmitida, existirá uma confusão ou um beco sem saída. Organizar uma organização requer mais do que teoria. Uma pessoa tem que inspeccionar e fazer uma lista das partículas, traçar os seus caminhos e mudanças de carácter desejáveis no decurso destes. Em seguida tem que se assegurar de que existam os terminais e linhas de comunicação para receber, mudar e expedir a partícula. Todos os tipos de partículas pertencem a alguém, são manejados de alguma forma, provêm de algum sítio e vão para algum lado. Não há confusões quando as linhas, os terminais e as acções existem para cada tipo de partícula.

Critério e decisão são necessários em cada posto de staff. Se o manejo dos artigos é considerado apenas como "detalhes insignificantes", então o teu semelhante também é um "detalhe insignificante".

Não há operários numa organização de Cientologia. Somos todos gestores destas partículas.

Os caminhos do manejo não são ordens para manejar, mas sim direcções a seguir. Um caminho não é necessariamente correcto para todos os casos. Só é correcto para a maioria dos casos. Os robôs não podem manejar o viver. As organizações robóticas e as civilizações robóticas falham. Apenas *parecem* funcionar; como o império comunista *parece* funcionar até que se descobre que dentro dele toda a gente está a morrer de fome. Uma organização *perfeita* não é uma máquina, mas sim um padrão de acordos. Um caminho é apenas o procedimento *acordado*. Não é apenas ocasionalmente quebrado, mas de vez em quando deveria sê-lo. Os terminais envolvidos fazem o acordo sem o qual o caminho não funciona. Um caminho entre terminais que nunca concordaram não é um caminho, mas um labirinto. As pessoas concordam com postulados que podem compreender e apreciar. Portanto, um caminho e um manejo começam com uma partícula, desenvolvem-se com uma teoria, adquirem vida com um acordo e continuam a funcionar, graças a critério e decisão.

O encaminhamento, as linhas de comunicação, o esquema de uma organização não fazem o trabalho. O trabalho é feito por seres vivos que utilizam bom senso e perícia. O esquema da organização apenas facilita o trabalho deles e diminui a confusão e sobrecarga. Os governos, os exércitos, os grandes gabinetes de pesquisa reduzem-se a caminhos e títulos. Não funcionam. Não realizam trabalho. Não permitem nenhuma equação humana. Portanto, as sociedades escravas (compostas apenas por caminhos e terminais não-pensantes) são sempre derrotadas no final pelos povos livres. Existe um ponto no qual os caminhos e os exactos procedimentos deixam de ser funcionais, tal como existe um ponto, ao lidar-se com um volume de trabalho, em que o individualismo e a falta de trabalho de equipa deixa de ser funcional. Uma organização ideal nunca é estritamente nem um nem outro destes tipos. O individualismo total e a total mecanização são igualmente impossíveis. Logo, se tu ou o teu departamento ou organização te parecem demasiado inclinados para qualquer destes sentidos, não fales, *grita*. Uma má organização despedir-te-á, e tu podes fazer algo mais proveitoso. Uma boa organização escutar-te-á. MAS. . . tem sempre uma

melhor ideia do que a que está em uso. Resmungar ou recusar-se a trabalhar, não funcionam. Uma ideia melhor, discutida com os terminais que se encontram em ambos os teus lados, posta por escrito de forma concisa, apresentada para aprovação, será posta em prática numa boa organização. É claro que existe sempre o risco de que o manejo recém proposto faça descarrilar algo em qualquer lado. Se assim for, tens o direito de o saber.

Uma "organização" não realiza trabalho. Como um plano ordenado, ela ajuda os terminais a executarem o trabalho. Os membros de staff como indivíduos executam o trabalho. Uma organização pode ajudar ou impedir que o trabalho seja executado. Se ajudar, é boa. Se impedir, deveria ser meticulosamente examinada.

Uma organização pode estar exclusivamente dedicada a "resolver os seus próprios assuntos internos". Todo o trabalho que se executa é gerado dentro dela própria, por caminhos irreais e estranhas mudanças de partículas. Este é o caso de um governo de meados do século XX. A sua maior perícia é o homicídio que, na sua "profundeza", torna legal.

Uma organização totalmente democrática tem má reputação em Dianética e Cientologia, apesar do muito que falam sobre acordo. Descobriu-se por meio de uma experiência real (Los Angeles em 1950) que grupos de pessoas, chamados a seleccionar entre si um líder, por nomeação e voto, escolhem rotineiramente apenas aqueles que os matariam. Escolhem os que falam de grandes feitos e ignoram os realizadores. Parecem seleccionar, infalivelmente, os homens de capacidade média. Isso nunca é suficiente num líder, e as pessoas sofrem devido à sua falta de compreensão. Se alguma vez tiveres a oportunidade de eleger um líder para o teu grupo, não sejas "democrático". Compara os historiais como se segue: Escolhe aquele que *é* um bom auditor, não apenas aquele que diz que o é. Escolhe a pessoa que tem um bom OCA e QI, ainda que não necessariamente os melhores. Escolhe a pessoa que pode conceder beingness aos outros. E examina a relativa serenidade e eficiência de qualquer posto de comando que ela possa ter exercido no passado. E mesmo assim estás a correr um risco. De modo que elege sempre temporariamente e reserva-te o direito de demissão. Se a sua primeira acção for despedir pessoas, demite-o imediatamente e encontra outro líder. Se a organização prosperar rapidamente, mantém-no e confirma a eleição através de uma segunda. Se a abundância da organização decair dentro de um mês ou algo assim, cancela a sua nomeação e encontra outro. A popularidade é um critério; mas pode ser criada só para uma eleição, como nos Estados Unidos. Selecciona numa eleição, ou por selecção, para executivo, a pessoa que pode fazer com que o trabalho se realize. E depois de confirmado, obedece-lhe ou mantém-no. Ele é um ser raro. Porém acautela-te desses rapazes e raparigas com experiência do procedimento parlamentar, que conhecem todos os processos legais e maneiras de perder tempo mas que, de qualquer modo, nunca realizam coisa alguma a não ser o caos. Um líder hábil e bem sucedido vale um milhão de admiráveis labregos. As democracias *odeiam* miolos e perícia. Não caias nessa rotina. Na Guerra Civil Americana, as companhias da milícia elegiam os seus oficiais com notável falta de êxito em batalha. Finalmente aprenderam, depois de dezenas de milhares de baixas, que o que contava era a perícia e não a popularidade. Porquê ser uma baixa? Aprende primeiro. A democracia só é possível numa nação de Clears; e mesmo eles podem cometer erros. Quando a maioria governa, a minoria sofre. Os melhores são sempre uma minoria.

QUAL É O TEU TRABALHO?

Numa organização, qualquer coisa é teu trabalho, se o facto de tu o fazeres diminui a confusão.

O facto de tu estares exactamente no teu posto e de usares as tuas linhas correctas de comunicação diminui a confusão. *Porém*, não assumires de vez em quando um hat que não é o teu pode causar mais confusão do que se estiveres exactamente no teu posto.

Quando vires que tens que manejar alguma coisa que não te diz respeito, a pergunta é: "Causará menos confusão manejá-lo ou atirá-lo de volta às suas linhas adequadas?".

Exemplo: Um preclear vagueia por aí, à procura de alguém que lhe venda um livro. Tu vê-lo. O oficial de venda de livros não está por ali. Os livros estão. Ora, qual será a resposta? Criarás alguma confusão se lhe entregares um livro, se receberes o dinheiro dele, e o entregares mais tarde à área de venda de livros. Criarás confusão no teu próprio posto e na organização se andares de um lado para o outro, tentando encontrar o "terminal da venda de livros". Criarás um sentimento de falta de amabilidade se não ajudares o preclear a obter o seu livro. Resolve isto, decidindo o que é menos confuso. Descobrirás por experiência que podes criar confusão ao manejares partículas de outrém, *mas* descobrirás também que podes criar confusão por não manejares ocasionalmente as partículas de outrém.

O único erro real que podes cometer ao manejar as partículas de outrém é deixar de lhe comunicar verbalmente ou por escrito *exactamente* o que fizeste. Roubaste-lhe o seu hat por um momento. Bem, devolve-o sempre.

Lembra-te de que numa organização de Cientologia cada *cientologista* que faz parte do staff usa, potencialmente, não apenas o seu hat, mas *todos* os hats da organização. Ele tem que saber mais postos além do seu. Particularmente os que estão próximos do seu. Muitas vezes tem que fazer mais funções além da sua, porque essas funções têm que ser feitas e ele vê isso. Um membro de uma organização que não seja cientologista está limitado apenas ao que pode fazer na organização, por falta de know-how. Mas esta limitação só se aplica à instrução e à audição. Porém, se for um cientologista, pode encontrar-se a usar qualquer hat na organização, incluindo o meu. E outros podem de vez em quando usar o hat dele.

Um membro de staff realiza o trabalho do (1) seu posto, (2) seu departamento, e (3) de toda a organização.

As pessoas que estão *sempre* a usar as linhas incorrectas e estão fora de posto não estão a fazer o trabalho que lhes compete. Quando encontramos alguém sempre fora de posto e a incomodar-nos, sabemos que se examinarmos o *seu* posto encontraremos um ninho de ratos. Portanto aqui também há extremos.

COMO MANTER O TEU TRABALHO

O teu hat é o teu hat. É para ser usado. Conhece-o, compreende-o, fá-lo. Torna-o real. Se não for real *a culpa é tua*, na medida em que és tu que tens que discuti-lo e

clarificá-lo com um executivo. Se ele não conseguir endireitá-lo de forma a que possas realizá-lo, continua a ser culpa tua se não for realizado.

Numa organização de Cientologia, manténs um trabalho fazendo o teu trabalho. Não há mais políticas envolvidas – pelo menos, se eu tomar conhecimento disso, não haverá. Portanto, faz o teu trabalho e terás um trabalho. É assim que as coisas funcionam.

Contudo, em posto ou fora dele, só falhamos quando não ajudamos. O "público" só nos põe objecções quando não conseguimos ajudar ou quando não conseguimos responder às suas perguntas. Portanto, temos dois dados estáveis sobre os quais operamos, quer estejamos em posto quer não:

AJUDAR AS PESSOAS!

RESPONDER COM EXACTIDÃO ÀS PERGUNTAS DAS PESSOAS!

Quando não o fazemos, decepcionamos toda a gente.

ASSEIO DAS INSTALAÇÕES

— O PÚBLICO CONHECE-NOS PELO NOSSO MEST —

Faz parte do hat de todos nós manter uma boa imagem das pessoas, gabinetes, salas de curso e instalações.

Mantém a tua secretária e o teu Mest asseados e em ordem. Isto ajuda.

E quando vires as coisas a ficarem estragadas, gastas ou sujas, repara-as ou limpa-as, ou se não puderes, grita a plenos pulmões na linha de comunicação correcta.

O SISTEMA DE COMUNICADOS

O sistema de comunicados não existe para te atormentar, mas sim para te ajudar.

A não ser que necessites de rapidez, *nunca* uses um telefone interno para comunicar com outro terminal. E nunca escrevas um comunicado apresentando-te *tu* com ele ao mesmo tempo noutro ponto. Isso é "fora de linha" exactamente como o telefone é "fora de linha". Um bom uso das linhas da organização reduz a confusão. O outro tipo também está ocupado. Para quê interrompê-lo desnecessariamente com assuntos de rotina que deveriam seguir pelas linhas? Normalmente obterás uma resposta no mesmo dia ou pelo menos dentro de 24 horas. As linhas de comunicação das organizações são razoavelmente boas. Tornam possível a este pequeno punhado que somos, conseguir que se façam mais coisas nesta sociedade do que qualquer outra organização na Terra, em termos de verdadeiras realizações.

Uma linha de comunicação pode ser obstruída de diversas formas. A principal destas é a *entheta*. Pergunta a ti mesmo antes disso entrar nas linhas: são más notícias, mas são necessariamente importantes? Outra é *sobrecarga*. Demasiado tráfego obstrui uma linha. Comunicados demasiado longos não são lidos. Outra é *insuficiente* informação. Isso pode obstruir totalmente uma linha. São necessários mais comunicados para averiguar o que se passa. Outra forma é ultrapassar a própria linha; isto obstrui

o terminal. A última maneira de obstruir uma linha de comunicação, entre essas categorias gerais, é *introduzir* nela *dados errados*.

A última forma é algo que os cientologistas não suportam. Geralmente toma a forma de: "Toda a gente sabe". Exemplo: "Dizem que o Jorge está a fazer um mau trabalho" ou "Ninguém gostou do último boletim informativo". A resposta correcta é: "Quem é toda a gente?". Descobrirás que é uma só pessoa que tem um nome. Quando tens dados críticos omite as generalidades como "toda a gente". Diz quem. Diz onde. De outra forma, formarás um dado erróneo para alguém. Quando se diz que as nossas acções são impopulares, a pessoa ou pessoas que o disseram têm nomes.

EM RESUMO

Um posto numa organização de Cientologia não é um emprego. É uma responsabilidade e uma cruzada. Somos homens e mulheres livres; provavelmente os últimos homens e mulheres livres sobre a Terra. Lembra-te, teremos que voltar à Terra um dia, seja o que for que nos "aconteça". Se não fizermos *agora* um bom trabalho, é possível que nunca tenhamos outra oportunidade.

Sim, tenho a certeza de que é assim.

Portanto, temos uma organização, temos um campo ao qual temos de apoiar e temos uma *oportunidade*.

Isso é mais do que aquilo que possuíamos da última vez que a cortina da noite começou a cair sobre a liberdade.

Então estamos a aproveitar esta oportunidade.

Uma organização como a nossa é a nossa melhor oportunidade de realizar o máximo de trabalho. De modo que o estamos a realizar!

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

REMIMEOGRAFAR

N.º 13 DA SÉRIE DE ORGANIZAÇÃO

PLANEAMENTO POR PRODUTO

Um dos ciclos ou sequências correctas de acções é:

SER – FAZER – TER

Esta sequência é muitas vezes alterada nas organizações e até pelos indivíduos. Ser vem em primeiro lugar no universo físico, Fazer vem em segundo, Ter vem em terceiro.

Ao alterar a sequência, pode gerar-se uma quantidade considerável de confusão.

Uma porção de enigmas do comportamento humano podem ser resolvidos se compreendermos que isto sai fora de sequência ou fica com omissões.

O camponês espanhol e os funcionários espanhóis entram em guerra por dá cá aquela palha. A sua história está apinhada 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 nas corrupções deste ciclo.

Pergunta-se com frequência às crianças no Ocidente: "O que vais SER quando cresceres?" É uma pergunta estúpida e pode levar uma criança à parede. Porque é a pergunta errada – apanha o ciclo pelo lado errado. Ela não pode calcular facilmente o seu organigrama pessoal.

Também lhe perguntam: "O que vais FAZER na vida?" Isto é igualmente mau. É bastante difícil de responder.

Tens de fazer um organigrama no sentido inverso – estabelecer o produto (ter), descobrir o que *fazer* para alcançá-lo e só então podes descobrir com precisão o que tens de SER para realizar isso.

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 às crianças: "O que queres PRODUZIR na vida?" poderíamos provavelmente obter uma resposta praticável. A partir *daí*, ela poderia calcular o que teria que fazer para produzir isso e daí poderia deduzir o que teria de SER. Depois, com um pouco de cooperação, ela seria capaz de levar uma existência feliz e valiosa.

Concentrando-nos em "SER?", encontramo-la pronta a SER, mas passará os próximos 50 anos à espera que a havingness lhe caia do céu ou deslize até ela através de um estado de assistência social.

Os dados acima, ausentes na sociedade, contribuem para a delinquência juvenil, crime, o estado de assistência social e uma civilização moribunda.

SER apenas é um organigrama pessoal errado.

O mesmo se passa com uma actividade ou companhia.

"Qual é o produto desejado que será igualmente desejado por outros?" é a primeira pergunta que devemos pôr ao organizar. Tem de se responder antes de podermos obter ou dispor de finanças ou de qualquer organigrama.

Em seguida perguntamos: o que é preciso *fazer* para produzir isso? E pode-se calcular e pôr em sequência uma quantidade de coisas completadas.

Agora podemos trabalhar em SER.

Assim teríamos os ingredientes básicos de um organigrama.

Eis um ciclo alterado muito comum:

O Sr. A tem uma camioneta – TER. Tenta imaginar o que FAZER com ela. Põe-se a remoer, tentando ganhar dinheiro. Habitualmente iria à falência. Como supõe que já tem um produto: uma camioneta, e necessita de um produto: "dinheiro", raramente analisa as coisas inversamente até chegar a um SER.

O "pensamento" de algumas pessoas está todo envolvido em sequências alteradas ou omissões no ciclo SER – FAZER – TER.

Uma actividade tem diversos produtos finais. Todos eles devem ser calculados e considerados. Em seguida uma pessoa pode calcular a sequência de FAZERES (cada um com um produto) para alcançar os produtos finais. Só então a pessoa pode deduzir o SER.

Por omissão ou fixação num destes pontos, tanto uma pessoa como uma organização podem falhar ou mesmo nunca começar.

A fixação em FAZER sem qualquer produto em vista conduz a um vaguear aborrecido pela vida.

Até as mães sabem isto. "Mamã, que hei-de fazer?" é um refrão muito antigo. As mamãs espertas muitas vezes dizem: "Faz um bolo" ou "Faz tartes 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 por FAZER a um 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 tráfego desenvolvido (dev-t) vem de pessoas que não têm produto.

Podem erguer-se burocracias imensas onde não há produtos realizados ou declarados.

As políticas e a prática das metas são bem sucedidas porque declaram o produto desejado.

A não ser que se organize 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 recentemente implorou aos jovens que se tornassem operários. Mas, é claro, isso é apenas outro SER que implica um FAZER. A Rússia ainda não compreendeu que o seu produto era e é 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 são os produtos finais da organização ou do posto, haverá muita actividade mas não muita havingness para ninguém.

A solução é calcular o produto final e a partir deste deduzir inversamente 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 14 DE NOVEMBRO DE 1970

REMIMEOGRAFAR

N.º 14 DA SÉRIE DE ORGANIZAÇÃO

O PRODUTO COMO UM ACTO OVERT

Quando um produto não existe ou é mau pode ser classificado como um acto overt, tanto contra a organização como contra qualquer cliente.

Podes deduzir qual é realmente o cenário existente num posto examinando o seu produto.

Quando contemplas um produto mal elaborado, podes calcular imediatamente o cenário existente.

O tempo que leva a obter um produto também é um meio de cálculo. Muito tempo para obter um produtozinho falhado dá-nos uma boa ideia do cenário existente.

Isto também permite calcular a quantidade de "ruídos" numa área.

Exemplo: É suposto que o posto X seleccione por classes e grupos as varetas vermelhas. Não há varetas vermelhas seleccionadas. Isto é uma acção omitida. Tem de ser dada ordem ao posto para que este seleccione por classes e grupos as varetas vermelhas. Isto consiste em dar ordens a alguém para que use o seu hat, o que é uma sequência alterada, visto que ele já deveria estar a usá-lo. O posto deve ser um terminal falso porque não está a usar o seu hat. Até agora o produto é: varetas vermelhas não seleccionadas por classes e grupos. Ordenas-lhe que as seleccione. Obténs varetas vermelhas dobradas e emaranhadas, fornecidas após um longo período de tempo preenchido com dev-t. Dedução do cenário existente – psicótico e extremamente distante de qualquer cenário ideal. Qualidade real do produto – um acto overt.

Quando diversos membros da organização estão a fornecer um mau produto individual, a organização torna-se difícil de manejar porque a pessoa encarregada está a funcionar como correcção e não como estabelecimento e produto da organização.

Onde o produto de uma organização for baixo em quantidade e qualidade, uma pessoa deve reconhecer que ela contém vários membros que, inconscientemente, fornecem actos overt em vez de produtos do posto e deve começar a corrigir as coisas de acordo com isto.

O caminho para a sanidade de uma tal pessoa ou organização é uma boa compreensão de organização e dos produtos, tornando conhecida a tecnologia necessária para se produzir um produto, fazendo-a executar correctamente, de forma a que a pessoa possa em seguida usar o seu hat.

Se isto ainda não acontece, o processamento individual torna-se necessário porque o pessoal pode estar a dramatizar actos overt (actos nocivos) ao fabricar um mau produto.

O produto final de uma organização são os produtos conjugados de todos os membros dessa organização, com vista à realização dos produtos finais da organização.

A estupidez, a ausência de um organigrama calculado, a falta de reconhecimento de quais deveriam ser os produtos finais da organização, a falta de treino e a falta de hats, podem conduzir a maus produtos finais. Numa actividade que não está a funcionar bem, o mau produto final ou a ausência de qualquer produto é o resultado combinado de erros nos sub-produtos. Uma organização cujo produto é bastante mau ou inexistente contém muitos elementos – postos – que têm como *seus* "produtos em posto" individuais, não produtos em absoluto, mas sim actos overt (nocivos).

O orgulho do trabalhador é o orgulho no seu próprio produto.

Todo o posto tem um produto qualquer. Se os produtos de todos os postos numa actividade forem bons e a sequência dos produtos correcta, então o produto final da organização será bom.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 20 DE NOVEMBRO DE 1970

(Também publicada como HCOB com a mesma data e título)

REMIMEOGRAFAR

N.º 12 DA SÉRIE DE PESSOAL
N.º 15 DA SÉRIE DE ORGANIZAÇÃO
N.º 18 DA SÉRIE DE CLARIFICAÇÃO DE PALAVRAS

MAL-ENTENDIDOS DE ORGANIZAÇÃO

Segundo a tecnologia de estudo de Cientologia, a compreensão cessa no momento em que se passa à frente de palavras ou conceitos mal entendidos.

Se uma pessoa ao ler um texto se depara com as palavras "Felis domesticus" e não sabe que significam simplesmente GATO DOMÉSTICO, as palavras que aparecem a seguir podem parecer-lhe "sem sentido", "sem interesse" e a pessoa pode até ficar ligeiramente inconsciente, desligando-se a sua consciência.

Exemplo: "Dá corda ao relógio e faz sair o 'Felis domesticus', e em seguida chama o Aldegundes e diz-lhe que te acorde às 10:00 da manhã", lido como uma ordem por uma pessoa que não se preocupou em descobrir que "Felis domesticus" significa "gato doméstico" ou "a raça de gato que foi domesticada", fará com que ela não registe que é suposto chamar o Aldegundes, se sinta entorpecida ou aborrecida e provavelmente não se lembrará que tem que acordar às 10:00 da manhã.

Por outras palavras, quando a pessoa se depara com uma palavra mal entendida, deixa de compreender e não entende totalmente ou não toma consciência do que se segue.

Tudo isto se aplica a uma frase, um livro, um posto ou toda uma organização.

Ao longo da linha do tempo, um mal-entendido devastador bloqueia a capacidade futura para estudar ou aplicar dados. Também bloqueia a futura compreensão de uma organização, do seu organigrama, do posto ou deveres individuais, e tais mal-entendidos podem efectivamente bloquear o conhecimento ou acção num posto.

TUDO ISTO É A CAUSA MAIS COMUM DE HAVER UM PRODUTO INACEITÁVEL NUM POSTO, OU DE NÃO HAVER PRODUTO DE TODO.

As dificuldades de uma organização em funcionar ou produzir têm origem neste facto.

A aberração pessoal é a causa de produtos que são de facto actos hostis.

A tecnologia de Cientologia maneja hoje facilmente a parte do problema que é aberração pessoal, SE FOR USADA E APLICADA CORRECTAMENTE. Deixar uma organização sem audição ou sem ser capaz de descobrir como fazer funcionar uma organização viável para que ela possa permitir-se auditar os membros do seu staff, é abrir as portas a produtos de posto ou da organização que são actos hostis.

Empregar pessoas da escola do campo de extermínio de Leipzig, Alemanha (psicólogos, psiquiatras) para manejar a aberração pessoal, é como deitar tinta na água para a limpar. Os governos estupidamente fazem isto e interrogam-se sobre a razão por que o seu produto final, como organização, são tumultos, guerra e um planeta poluído. A questão não está em quão más são a Psicologia e a Psiquiatria, mas em que temos mesmo que *manejar* a aberração pessoal numa organização e essas escolas eram demasiado viciosas e incompetentes para o fazer.

Aqueles que estão pessoalmente muito aberrados não estão prestes a produzir alguma coisa que não seja um acto hostil. São difíceis de detectar porque tomam cuidado em não ser detectados. As coisas "como que correm mal" em torno deles, resultando num produto que é de facto um acto hostil. Porém, estes constituem apenas dez a vinte por cento da população.

Os restantes oitenta ou noventa por cento quando não estão a funcionar ou estão a fazer um trabalho mal feito, estão assim porque não compreendem o que se passa. Com efeito, passaram à frente de um mal-entendido, tal como o que é que se supõe que a organização faça ou a tech de admin que usam nos seus postos, ou onde estão ou qual é o seu produto.

As organizações da Terra como governos ou grandes monopólios, ganham uma reputação muito má por causa destes factores:

1. A aberração pessoal de uns poucos, não é detectada nem manejada.
2. A tecnologia e os meios educacionais básicos são inadequados ou irreais.
3. A tecnologia de organização é inadequada ou desconhecida.
4. Há ausência de compreensão por parte do indivíduo em relação às actividades de que faz parte.
5. Não há compreensão das palavras básicas com as quais se trabalha.
6. Os propósitos do posto não estão clarificados.
7. A admin do posto desconhece-se ou não é compreendida.
8. A tecnologia em uso não é totalmente compreendida.
9. Há falta de compreensão dos produtos.

Destas nove coisas uma pessoa obtém problemas organizacionais e a crença de que é necessário um génio para dirigir uma organização com sucesso. Contudo, todo o génio do mundo acabará por falhar se as nove coisas acima não forem manejadas numa certa medida.

Os métodos comuns actualmente em uso no planeta para manejar tais coisas são muito primitivos e levam muito tempo, visto que os próprios itens ou são vagamente compreendidos ou não são conhecidos de todo.

1A. A aberração pessoal é tratada por tortura, drogas ou morte quando é detectada. Contudo, só os casos muito graves, que estão obviamente a gritar, a murmurar ou inconscientes, são isolados, enquanto os perigosos não são detectados nem manejados de todo e tornam-se com facilidade em generais, presidentes ou ditadores, para não falar da arraia miúda. Dez a vinte por cento de qualquer organização está totalmente louco, e a acabar com o lugar com tanta destreza que só o seu produto real os trai.

2A. A educação básica, tal como a do liceu, tornou-se numa área de produção em massa, apinhada de maus livros de estudo e de falta de compreensão e usada sobretudo por elementos hostis para derrubar o estado ou perverter a raça e os seus ideais.

3A. A tecnologia organizacional é tão primitiva que modifica os mapas nacionais e as companhias principais muitas vezes num século, um cenário extremamente instável para um planeta.

4A. Muito poucos indivíduos neste planeta têm algum conceito da estrutura de entidades como o seu país, estado ou companhia. As pessoas que faziam inquéritos públicos nos Estados Unidos, fingindo aconselhar a aceitação de "novas medidas" que já figuram na Constituição, foram ameaçadas por serem revolucionárias. Quase ninguém conhecia o documento básico de organização da nação, e muito menos a estrutura desconexa do mesmo.

5A. As palavras básicas de organização são utilizadas de forma superficial, mas não compreendidas de um modo geral – palavras como "companhia", "gestão", "política". O vocabulário tem que ser aumentado antes que a compreensão e comunicação ocorram e os mal-entendidos desapareçam.

6A. Os propósitos do posto obtêm muitas vezes um acordo superficial, enquanto se faz outra coisa completamente diferente.

7A. As acções administrativas que envolvem os postos são muitas vezes compreendidas apenas de uma forma vaga e raramente são bem seguidas; mas neste assunto de comunicação, comunicados, etc., o planeta não é tão deficiente como em outros assuntos, excepto que estas funções, sendo razoavelmente conhecidas, podem tornar-se a parte central – montes de comunicados, nenhum produto real. Em algumas áreas é uma obsessão, uma cadeia sem fim de papéis, que é encarada como um produto legítimo mesmo quando não conduz a produção alguma.

8A. A tecnologia do planeta é à superfície muito complexa e sofisticada, mas o facto real é que é tão má que os peritos não dão ao planeta e à sua população trinta anos, até que os fumos e gases tenham devorado a camada de ar e deixado um mundo sem oxigénio. (Os transformadores como as árvores e a erva, que transformam o dióxido de carbono em oxigénio, são insuficientes para substituir o oxigénio e ainda por cima estão a ser mortos pelas impurezas do ar que sai das fábricas e das cidades). Se a tecnologia destrói a base

onde é executada – neste caso o planeta – não é uma tecnologia adequada e pode até ser destrutiva.

9A. Toda a ideia de "produto" não está em uso excepto na indústria comercial, onde uma pessoa tem que ter um carro vendível ou uma máquina de lavar que realmente lave.

O CAMINHO DIFÍCIL

É contra este ambiente primitivo que se está a tentar fazer funcionar uma organização.

Se não fossem os melhoramentos feitos em cada um destes pontos, a tarefa poderia não ter esperança.

Alonguei-me um pouco em esboçar as falhas para indicar os pontos em que nos devemos concentrar para: a) formar uma organização e b) mantê-la viável.

Estamos a lidar com o âmago destas nove áreas, ao administrar as organizações.

O entusiasmo é um ingrediente vital. Em breve esmorece quando se dá atenção insuficiente a resolver-se e pôr-se dentro estes nove pontos.

Francamente, se eles não se põem dentro e manejam, a tarefa de viver e dirigir um posto ou uma organização torna-se tão confusa que pouca ou nenhuma produção ocorrerá e os desastres serão frequentes.

AS PALAVRAS

A lista de palavras, de forma alguma completa, que têm que ser completamente clarificadas e compreendidas só para falar de organização como um assunto, e para trabalhar inteligentemente e com alegria numa organização MESMO COMO O SEU EMPREGADO DE ESTATUTO MAIS BAIXO, é:

Uma companhia
Um conselho de administração
Administração superior
Política
Gestão
Programas
Metas
Ordens
Tecnologia
Know-how
Organigrama
Posto
Hat
Cope
Propósitos
Organizar
Deveres

Uma guia de estudo
Uma lista de verificação
Um canal de comunicação
Um canal de comando
Um ponto de transmissão
Um terminal estável
Ter um hat duplo
Um produto
Aberração
VIABILIDADE

Este é um vocabulário chave. Poderia redigir-se um dicionário completo para estas coisas e ninguém, ao estudá-lo, ficaria mais sábio porque ficaria temperado com outras palavras de importância muito menor.

A maneira de tratar esta lista é passar as passas do Algarve ao E-Metro até saber que cada uma delas não pode querer dizer outra coisa além daquilo que de facto significa.

Com uma compreensão completa do que está implicado em cada uma delas, atinge-se uma visão clara e brilhante de todo o assunto de organização, não como uma trapalhice mas como uma actividade nítida e utilizável.

A não ser que se saibam estas palavras por completo de forma a poder usá-las e aplicá-las, não se terá como aparar as confusões que penetram na actividade.

Glibez não serve. Porque por trás destas palavras está toda a estrutura de uma actividade que irá sobreviver, e quando as palavras não são compreendidas o resto pode tornar-se nebuloso.

Nós sabemos *de facto* todas estas coisas necessárias. Temos que comunicá-las e usá-las com sucesso.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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 maior confusão isolada 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 compreendidas claramente os membros de staff estabelecem a sua própria política e pedem 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 staff fazer o seu trabalho e a administração não pode usar o seu hat.

As pessoas numa organização pedem obsessivamente ordens à fonte da política e em seguida actuam segundo a sua própria política. Isto é uma inversão precisa 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 de política e aceitar política de fontes não autorizadas evidentemente vira a organização de pernas para o ar. A base do organigrama 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 organigrama.

Porém isto não é estranho, visto que estamos a tratar aqui com princípios bastante novos no campo da organização, princípios que não foram afirmados nitidamente. 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 O PÔR EM VIGOR DE ORDENS QUE DIRIGEM A ACTIVIDADE DO PESSOAL PARA ALCANÇAR PRODUÇÃO E VIABILIDADE.

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

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

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

Agora digamos que o gerente da cantina não sabia de organização e não tentou obter uma política estabelecida ou descobrir se já existia uma, 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 massa para a companhia".

Aqui começa o enredo.

A administração superior (o chefe supremo do gerente da cantina) vê as estenógrafas sentadas à secretária a comer almoços frios trazidos de casa. E começa a investigar. Como 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 custa caro. As sanduíches ressequidas custam uma fortuna. Não há lugar para se sentar. . . etc. Então, a administração emite *ordens* (não política). "Alimenta-me esse staff!" Mas ainda assim nada acontece porque o gerente da cantina não o pode levar a cabo e ao mesmo tempo "fazer massa para a companhia". A administração superior emite mais *ordens*. O gerente da cantina pensa que devem estar doidos no nível do conselho de administração. Como é que se pode fazer dinheiro e ao mesmo tempo alimentar todo o staff? E a administração superior pensa que o gerente da cantina é doido ou um patife.

Agora multiplica isto várias vezes numa organização e terás 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 massa para a companhia!"

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

IMPREVISÍVEL

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

A praga disto está 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 é suposto a fábrica fornecer emprego a toda a aldeia. Podes imaginar a contenda que se gera quando as facas de papel que NÃO cortam papel não se vendem e há uma ameaça de lay-off.

Quase todas as tempestades entre trabalhadores e administração se acendem sobre este facto da ignorância de política. Não é realmente um conflito consciente entre políticas diversas. É um conflito que ocorre sobre a base inconsciente de políticas desconhecidas ou não-estabelecidas pela administração superior, e do estabelecimento de política a níveis não autorizados.

ORDENS

"Ordem" ocupa duas colunas em escrita 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.

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

As pessoas 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 tais superiores dizem na categoria de ordens, bem como tendem a agrupar 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 requer-se uma organização mais complexa para se fazer seja o que for.

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 a 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 abarcar 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 uma licença, uma concessão, uma "autorização" de uma autoridade superior que o autorizam a emitir uma *ordem* a quem está sob a sua alçada.

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

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

Contudo, tais pessoas no mais alto nível habitualmente não dão autoridade para emitir ordens sem designar qual será o âmbito das ordens e sobre o conteúdo das mesmas.

Aqui temos em funcionamento o nível que cria a política e faz as nomeações.

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 a sua política de comércio inter-estadual a ser seguida".

Contudo um grupo fará constantemente isto ao seu conselho de administração. "Não emitiram ordens. . ." "Estávamos 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".

Pergunta aos oficiais, secretários, encarregados: "Estás a operar com base em que política?" e obterás uma resposta rápida, que habitualmente está em conflito total ou diverge de qualquer política do conselho. E obterás 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 dentro, para que seja seguida e que o trabalho se faça.

Um grupo de oficiais, cada um dos quais 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 uma 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 de propósito de posto" é outra maneira de dizer "tornar conhecida e compreendida a política que estabelece este posto e os 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

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 1 DE DEZEMBRO DE 1970

REMIMEOGRAFAR

N.º 17 DA SÉRIE DE ORGANIZAÇÃO

REALIDADE DOS PRODUTOS

O carácter dos PRODUTOS FINAIS VALIOSOS DE UMA ACTIVIDADE é algo que deve ser estabelecido com EXACTIDÃO.

Exemplo: A Companhia de Rolamentos Ajax, Lda. funcionou bem durante algum tempo e depois entrou em declínio. O momento exacto do declínio coincidiu com a mudança da empresa para novos accionistas, e com uma mudança considerável do pessoal e executivos. À primeira vista, o Porquê pareceria ter sido tanta mudança – cadeiras musicais. No entanto, uma pesquisa detalhada revelou que a definição de produtos finais valiosos da Ajax havia sido alterada de "rolamentos úteis vendidos em quantidade e com lucro" para "aceitação mundial da Ajax". A política de contabilidade, a actividade interna e as grandes campanhas de anúncios foram modificadas para conseguir isso; as novas ideias imprecisas acerca do assunto e a incapacidade para localizar o Porquê deitaram abaixo a Ajax. Ao seguir-se a peugada ainda mais, verificou-se que o novo gerente publicitário havia originado esta política e o novo conselho de administração tinha apenas uma ideia muito vaga dos seus deveres e nada sabia de "produtos finais valiosos". Toda a empresa havia começado a "fabricar" aceitação em vez de rolamentos. A área de produção foi-se tornando cada vez mais ociosa e, ficando cada vez mais negligenciada, tinha cada vez menos pessoal. A administração tinha cada vez mais gente e as estatísticas baixavam, baixavam e baixavam.

Um inquérito a qualquer actividade em que se peça uma lista a cada membro da empresa respondendo à pergunta: "Quais são os produtos finais valiosos desta empresa?", pode revelar bastante e pode mostrar que muitos membros estão a definir políticas e a fazer coisas em nome da empresa que não têm uma relação real com o que a empresa está a fazer, conduzindo assim a actividade em direcções contrárias e conflituosas.

Ao fim e ao cabo é a tripulação, o pessoal administrativo e os trabalhadores quem faz o trabalho. Quando eles têm de criar as suas próprias ideias sobre os produtos finais valiosos e definir a sua própria política, podem gerar-se muitas perturbações e conflitos que nunca deveriam existir.

Não tenhas dúvidas: Uma actividade pode-se tornar completamente inviável e ingovernável devido a apenas estes pontos. É provável que todos os conflitos entre os trabalhadores e a gerência derivem deles.

1. A política é definida pela administração superior após adquirir experiência e recebe o acordo por parte dos outros. Quando a política é necessária, esta

deve ser pedida ao escalão superior, nunca estabelecida independentemente por trabalhadores ou supervisores.

2. Os produtos finais valiosos de uma actividade devem ser examinados *muito* cuidadosamente, estabelecidos e claramente emitidos, a nível de política, COMO POLÍTICA.

A anarquia parece falhar (tal como aconteceu antes da revolução espanhola de 1936) e uma administração central forte tem sucesso só por causa deste ponto da política. Numa anarquia cada um estabelece a sua política. As empresas só têm sucesso naquele ponto e com o estabelecimento exacto de produtos finais valiosos.

Só pode haver acções de grupo bem sucedidas quando os produtos finais valiosos são conhecidos e há concordância acerca deles.

A indústria automobilística parece simples. O produto final valioso é um carro. Mas os trabalhadores e sindicatos da indústria automóvel não concordaram com isso. O "produto final valioso" deles é "um salário grande". Este único aspecto danificou e pode haver destruído de forma irreparável a economia dos EUA em 1970 quando a General Motors, a maior empresa no país, teve uma greve e pôs gente no lay-off. Não tendo manejado este ponto, a administração da GM faltou aos seus deveres administrativos (eles perderam o seu administrador geral no ano passado, devido a uma manobra da Ford que o contratou e depois o despediu). Neste caso os trabalhadores perderam milhares de empregos e arruinaram os seus salários futuros.

Há quarenta anos atrás, uma idêntica incapacidade de definir políticas e estabelecer produtos finais valiosos, começou a destruir a indústria de carvão dos EUA. Sob o comando de John L. Lewis, os mineiros tornaram a extracção de carvão economicamente impossível. A administração, que na maior parte era descuidada e estava ausente, tinha começado a cometer erros meio século antes, explorando minas inseguras e procurando aparecer nas colunas sociais como um produto final valioso. Hoje, "Appalachia" é uma área empobrecida e arruinada. E o petróleo – que pouco há em comparação com as reservas domésticas de carvão dos EUA – é o combustível.

Por isso não ponhas de lado estes dois aspectos. Eles são capazes de repercussões ruinosas quando não são respeitados. Eles são o Porquê não só de fracassos de organizações, mas também de fracassos de civilizações.

FRASEADO PRECISO

Os produtos finais valiosos de qualquer actividade, grande ou pequena, devem ser totalmente listados de uma forma precisa e todos eles continuamente exibidos.

Os produtos finais valiosos de uma divisão deveriam estar no organigrama da org sob a divisão, e os produtos finais valiosos da org deveriam estar no organigrama numa lista vermelha que dê nas vistas.

Tomemos o caso de uma faculdade. As faculdades dos EUA e de outros países, estão de tal modo ofuscadas com "projectos governamentais" e "descobertas científicas" e "dissertações publicadas" e "vitórias desportivas" e a "admiração pública geral da sua grandeza", que praticamente se esqueceram de "um estudante bem treinado e bem sucedido na sua área de especialização". Por isso, o produto do corpo estudantil

torna-se "revolta". E o produto da faculdade torna-se "???" na opinião do público. Eu sei do que estou a falar. A última coisa que uma universidade deseja é um estudante que seja um indivíduo bem sucedido. De acordo com inquéritos que foram feitos, o máximo que uma universidade pode tolerar dos seus estudantes é chegarem a ser um qualquer membro apagado de uma qualquer equipa industrial ou um qualquer professor mal pago. Durante alguns séculos, de facto desde Francis Bacon (1561-1626), não houve um único filósofo de renome de quem a universidade não se tenha livrado, cuidadosa e gradualmente, muito antes da sua formatura. A lista de excepções é constituída por traidores submissos que se venderam, como Dewey da equipa do campo da morte de Leipzig.

Então, eis a civilização em risco. O produto final valioso das suas instituições educacionais não está definido e é negligenciado em prol de uma multidão de produtos falsos ou sem valor. Estas não são conhecidas pelos seus estudantes, mas sim pela sua arrogância e ligações políticas. Isto não são dados sem fundamento. A não compreensão deste facto dos produtos finais valiosos começou por volta de 1862, com a queda da Rússia imperial, encabeçada pelos seus estudantes universitários. Não ter um produto final valioso, claramente definido e acordado, abre a porta ao conflito não só na empresa, mas na nação e em toda a civilização. (De acordo, a Rússia imperial era desprezível, que é exactamente o que estou a dizer. O Estalinismo também o era).

Estudando a História de trás para a frente e da frente para trás, espiolhando velhas ruínas, lembrando e tirando conclusões, as causas aparentes da decadência organizacional são:

a. Não ter uma administração superior bem informada e capaz de definir uma política realista de acordo com as necessidades da organização.

b. A administração superior não define a política.

c. Os membros da empresa, supervisores e trabalhadores, a definirem as suas próprias políticas sem obter concordância ou na ignorância das necessidades da organização e deles próprios.

d. A administração superior não define os produtos finais valiosos da actividade de forma sábia e completa, nem com precisão.

e. Ignorância ou desacordo sobre os produtos finais valiosos entre os trabalhadores e membros da empresa.

Num sentido muito mais lato teríamos:

A. Política pouco inteligente ou não estabelecida.

B. Produtos finais valiosos irreais, não definidos ou não produzidos.

Isto aplica-se a qualquer organização de qualquer tamanho. Os delinquentes mais flagrantes são os governos. Nunca encontrei um líder político ou um agente da polícia que fizesse a menor ideia sobre produtos finais valiosos do estado. Tu e eu poderemos achar que a "segurança pública" seria um produto final valioso da polícia, mas a polícia não diz isso.

Quanto a Psiquiatria, trabalhei imensas horas com psiquiatras tentando fazer com que muitos deles definissem o que estavam a tentar alcançar. Não consegui sequer que um só desse nem uma simples sugestão sobre a razão por que estava a fazer o que fazia, muito menos dizer "um paciente curado" ou "uma sociedade protegida".

A confusão nestes pontos de política válida e produtos finais valiosos no mundo, na altura em que escrevo isto, é tão grande que se torna intolerável.

Assim, não estranhes que nas nossas primeiras organizações tenha sido duro manejar coisas – elas eram de unha com carne com uma sociedade que acreditava ser uma selva, e onde os padrões da "moral" estavam a ser definidos pelos psiquiatras que deram Hitler e doze milhões de alemães exterminados ao mundo.

Quando a sociedade caminha nesta direcção (guerra, assassínio, Psiquiatria) ela concebe homens mortos como o seu produto final valioso.

É por isso muito, muito importante para nós que estes princípios, até agora obscuros e não identificados, sejam trazidos à luz, onde pertencem, e sejam USADOS.

1. Os seres na administração superior devem estar completamente informados e ser capazes de definir ou conhecer e publicar política, que será alvo do acordo de toda a actividade, segundo as necessidades (incluindo a viabilidade) da organização. Isto quer dizer uma administração superior informada e treinada, e inclui a administração da org.

2. A administração superior e os gestores devem SABER a política e ser capazes de a definir ou pedir, nos lugares onde ela é desconhecida ou inexistente.

3. Todos os membros (administração superior, gestores, supervisores, técnicos, trabalhadores) devem compreender os mecanismos da definição de política, como fazer com que se defina, saber a política que está estabelecida e saber o que é política válida e quem a estabelece.

4. Os produtos finais valiosos de uma organização devem ser conhecidos, estabelecidos de forma precisa e completa, e ser definidos pela administração superior.

5. Os produtos finais valiosos de uma actividade devem ser completamente conhecidos e devem receber o acordo de todas as pessoas da organização, incluindo o porquê e o abandono de produtos ocasionais que estão a ser produzidos, mas que não contribuem de forma alguma para os produtos finais valiosos.

ECONOMIA

A economia de qualquer grupo é tal que não pode tolerar a existência de produtos estranhos e continuar a ser sólida. Isto é verdade para qualquer grupo político ou empresa comercial.

Todas as actividades de um grupo devem de algum modo, dar como resultado produtos finais valiosos conhecidos para o grupo ou ele, como entidade, desfar-se-á.

Isto mantém-se como um facto, mesmo para um "estado sem dinheiro", uma economia de trocas.

As civilizações ocidentais, bem como as orientais, degradaram-se nos altares dos deuses da guerra. A incompetência diplomática e política malbarataram os seus esforços e levaram-nas à inflação e depois desfizeram-nas em pó. Um socialismo onde a população anda descalça ou um capitalismo onde um carrinho de mão de dólares não compra um pão, estão a pagar pela ignorância quanto aos seus verdadeiros produtos finais valiosos e a desbaratar os fundos e esforços em questões secundárias.

Não se pode reservar ou atribuir fundos sem um conhecimento profundo dos produtos finais valiosos da actividade.

Não se podem manejar bens se não forem conhecidos os produtos finais valiosos dessa actividade.

Não se consegue atribuir pessoal sem sofrer uma tremenda perda de mão-de-obra, a não ser que se conheçam os produtos finais valiosos.

Assim, *uma pessoa deve* conhecer e listar os produtos finais valiosos de uma actividade antes de poder:

I. Fazer o planeamento financeiro.

II. Arranjar, comprar ou vender bens.

III. Destinar espaço para as diversas funções.

IV. Atribuir pessoal.

Se uma pessoa tenta fazer primeiro estas coisas e depois ir à procura dos produtos finais valiosos, todos os esforços para organizar seja o que for falharão.

AUTORIDADE CENTRAL

Os produtos finais valiosos devem ser alvo de acordo geral e devem ser emitidos como política, e quaisquer adições à lista devem ser comunicadas a quem pertence ao nível do grupo que cria a política, antes de serem confirmadas como válidas.

O serpentear sem sentido das sociedades contemporâneas mostra a ausência de tais listas. Há algum tempo atrás começou a afirmar-se e a acreditar-se que a sociedade "simplesmente lavava a roupa uns dos outros" e, a piada, a Lei de Parkinson, na qual a burocracia se multiplica automaticamente; ambas as coisas evidenciam que se acredita que a sociedade não tem quaisquer produtos finais valiosos, mesmo que tão incertos como "uma boa vida".

Os membros individuais de um grupo ou sociedade devem conhecer os produtos finais valiosos de uma actividade e deve haver alguma concordância com eles para haver um grupo com sucesso.

INQUÉRITOS

Os inquéritos sobre o que deveriam ser os produtos finais valiosos mostram principalmente o espírito do tema. Não se deveria acreditar nem por um momento que

um inquérito standard se aplicaria: um inquérito standard sendo apenas o somatório das respostas e tomando a maioria como útil.

Tal inquérito mede a disposição relativa a tipos ou sentidos de actividade.

Posto isto, definir as *coisas* exactas que o grupo pode ou deveria produzir e descrevê-las com exactidão, requer muita observação e muito trabalho.

Que produtos do grupo têm *valor* económico? Este é o ponto-chave que será negligenciado. Em suma, o que é que este grupo conseguirá intercambiar com outros grupos ou com a sociedade, e que fará o grupo obter coisas que *não* produz? Isto é a alma da economia. A lei da oferta e da procura aplica-se.

Esta é uma abordagem demasiado prática para todo um grupo decidir sem muito trabalho pessoal.

Se o grupo tem um passado para rever, então ele terá produzido previamente produtos de tempos a tempos que demonstraram valor económico. É de primordial valor pesquisar isso e fazer uma lista.

Se o grupo não tem passado, há na sociedade alguma experiência disponível que ele pode utilizar.

Pode ser tomado como regra que os membros do grupo não identificarão ou exprimirão por palavras os produtos finais valiosos. E também pode ser tomado como outra regra que no decurso do tempo perderão da sua produção aqueles produtos que eram valiosos.

Final é também uma outra palavra que talvez escape à compreensão. Atribuir-se-á igual importância aos sub-produtos que conduzem aos produtos finais e ao produto final.

Portanto, tem de se fazer três inquéritos.

O que é o que o grupo pensa que deveria ser o seu produto final? Isto proporciona disposição para o fazer e direcção.

Quais têm sido os produtos finais valiosos de sucesso do grupo? (Que permutaram com outros grupos, de maneira a que o grupo produtor conseguisse obter coisas que não produzia). Num grupo novo isto seria um inquérito sobre o que é que grupos idênticos têm produzido.

Haveria então um período de trabalho intenso e especializado feito por ou para a autoridade central de política com questões como: Mudaram os tempos? Estes itens foram alguma vez oferecidos com vigor? Qual era o seu valor relativo tomando o seu custo em consideração? É necessário reavaliar os custos devido a alterações no valor do dinheiro? Quais deles trouxeram realmente de volta ao grupo, valores provenientes de outros grupos? Podemos ainda produzi-los? Assim, forma-se uma lista verbalizada de forma precisa.

Pode então ocorrer o inquérito final (3.º). Este consiste na distribuição ao grupo da lista revista acima referida, para que ele a veja do seu ponto de vista e se ela é exequível, se há pontos em falta, e para que sejam tomadas quaisquer opiniões especializadas de entre os especialistas do grupo.

A lista definitiva dos produtos finais valiosos pode então ser feita e emitida como política.

Um inspector especial de vigilância de contabilização de produção poderia então ser nomeado para haver a certeza de que se está a preparar para *tais* produtos finais valiosos e a produzi-los.

Sim, seria necessário tudo isto para obter uma lista de produtos finais valiosos de qualquer actividade.

A lista de produtos finais valiosos não vem completamente da administração superior.

A lista não vem apenas do grupo.

Grandes catástrofes sociais e empresariais ocorrem quando: a) não se prepara nenhuma lista; b) só a administração superior define a lista ou; c) o grupo define completamente a lista.

Expressões como "um mundo melhor" ou "um carro grande" ou "montes de clientes" são bastante incompletas e irreais. Até as palavras "um auditor" ou "um liberado" são correctas, mas não estão tão completamente definidas para serem boas declarações de um produto final valioso.

Um exemplo marcante disto ocorreu na indústria automóvel quando Edsel Ford, há dez anos atrás, não fez um inquérito sobre os produtos do passado e a procura actual, e produziu "O Edsel". Meio século antes Henry Ford havia estabelecido os produtos da empresa como um automóvel pequeno, barato, resistente que poria a América sobre rodas e ainda um automóvel grande, de preço elevado, para dar imagem à empresa. "O Edsel" não era nem grande nem pequeno, e perderam-se milhões e desapareceram inúmeros concessionários. Sem inquéritos. Não há produto específico.

Se tudo isto parece comercial, lembra-te de que em qualquer civilização um grupo tem de comprar ou adquirir aquelas coisas que não produz. Isto é verdade no capitalismo, no comunismo ou nas trocas entre tribos. Não há Pai Natal e mesmo um estado de beneficência que funcione à base de milho e jogos pode ir, e sempre foi, à falência.

Assim, o produto final *valioso* de um grupo deve ser valioso para outro grupo ou outros indivíduos na sociedade à sua volta, e ser em quantidade suficiente de modo a, em retorno, se receber as coisas de que se necessita ou deseja mas que não se produz. E tem de ENTREGAR o seu produto final valioso, um ponto quase sempre esquecido.

Um grupo de cavaleiros num castelo no alto de uma colina tinha como produto final valioso a protecção dos camponeses. Quando deixaram de entregar e passaram a usar apenas roubo e ameaças, o camponês acabou por inventar um arco longo cuja flecha podia atravessar a armadura e a dignidade de cavaleiro não floresceu mais.

Tudo isto é relativamente simples. Até está nos Factores.

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

REMIMEOGRAFAR
HATS DO DEPT.º 14

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.ª Dinâmica (grupo ou organização) é o conflito de CONTRA-POLÍTICA.

Política ilegal, estabelecida a níveis não autorizados, põe obstáculos às acções de um grupo e É responsável pela inactividade, ausência de produção ou falta de espírito de equipa.

A contra-política estabelecida independentemente une o grupo de forma restringida mas impede-o de funcionar.

A irrealidade nos organigramas, hats, etc., é causada em grande medida pelos desacordos e conflitos que são 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 princípio deve-se presumir ou fazer com que exista alguém ou um corpo que estabeleça política autorizada para o grupo. A ausência desta função é um convite a política aleatória, conflitos e desintegração do grupo. Se tal pessoa ou corpo existe, as novas políticas que forem propostas devem ser entregues a essa pessoa ou corpo 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 ser suficientemente sensatas para fazer avançar o propósito do grupo e obter acordo. Política ignorante ou má, mesmo quando autorizada, tende a persuadir os membros do grupo a estabelecerem a sua própria política aleatória.

Quando não existe qualquer política, ocorre política aleatória.

Quando existe política, mas não é dada a conhecer, dá-se o estabelecimento de política aleatória.

A ignorância da política, da sua necessidade ou função, pode ocasionar política aleatória.

Políticas aleatórias ocultas, não expressas, podem entrar em conflito.

A política correcta pode ser transmitida de forma reduzida – a omissão de algumas palavras ou uma expressão qualificativa, que torna a política incorrecta ou nula. "As crianças não podem sair" pode-se formar a partir de "As crianças não podem sair depois da meia-noite".

A política alterada pode conter erros sem limites.

A atribuição de política auto-estabelecida à fonte autorizada pode fazer toda a política cair em desgraça, bem como perverter os propósitos dos dirigentes.

A política pode ser excluída de uma zona de um grupo que deveria ser regida por ela. "A política do fabrico de tubos não se aplica aos *pequenos* fabricantes de tubos".

Podem emitir-se quantidades de tal modo enormes de política desnecessária que não seja possível assimilá-la.

A política pode existir em grandes quantidades, mas não estar subdividida em assuntos relevantes, tal como se faz nas guias de estudo dos hats.

O descrédito da política pode ocorrer numa catástrofe que lhe seja posterior e desacreditar toda a política, encorajando a política auto-estabelecida por cada membro do grupo.

ACLARAR UM GRUPO

Toda a política autorizada deve estar contida ou disponibilizada em livros-matriz e arquivos de políticas completos e adequados. Isto torna possível compilar os hats e as guias de estudo e emitir pastas.

Inquéritos ao grupo sobre "Em que política estás a operar?" podem revelar política aleatória.

Todos os projectos bloqueados (parados) podem ser objecto de inquéritos para se ver se existe política ilegal, limpá-los e pô-los de novo a funcionar.

Podem-se tomar outras acções que se resumem em:

1. Pôr em uso a política existente.
2. Dar políticas da fonte autorizada a áreas sem política de forma directa.
3. Desbloquear (limpar) de política falsa todos os projectos passados.
4. Desaberrar os membros do grupo segundo a PL dos Mal-entendidos de Organização e outros materiais.
5. Educar os membros do grupo relativamente à tecnologia de política.
6. Estabelecer sistemas para detectar, isolar e relatar qualquer situação de fora de política, fazer que esta se corrija, se estabeleça correctamente, se emita e dê a conhecer.

7. Verificar qualquer nova política em relação às estatísticas e incluir fora de política como parte de toda a avaliação de estatísticas.

ESCALA DE ADMIN

Desenvolvi uma escala para se usar, que dá a sequência (e prioridade relativa) dos assuntos respeitantes à organização.

OBJECTIVOS
PROPÓSITOS
POLÍTICA
PLANOS
PROGRAMAS
PROJECTOS
ORDENS
CENÁRIOS IDEAIS
ESTATÍSTICAS
PRODUTOS FINAIS VALIOSOS

Esta escala trabalha-se para cima e para baixo ATÉ QUE (CADA ITEM) ESTEJA EM ACORDO TOTAL 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 todas estas alíneas da escala de acordo, entre si, sobre o assunto de 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 todas estas alíneas, em qualquer actividade, 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 o 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 desafeição.

Segue-se que, quando estas alíneas da escala estão bem alinhadas umas com as outras e com o grupo, haverá elevada Realidade, Comunicação e Afinidade no grupo.

Os costumes do grupo , assim alinhados e seguidos pelos membros, dão-nos um grupo ético e também estabelecem o que então será considerado como overts e ocultações no grupo pelos membros.

Esta escala e os seus elementos, bem como a capacidade de os alinhar, são uma das mais valiosas ferramentas da organização.

DESBLOQUEAMENTO

Quando as ordens não são cumpridas e os projectos não se realizam, deve-se DETECTAR, ISOLAR, RELATAR e manejar ou verificar que seja manejado qualquer dos itens da escala que se descubra ser aleatório ou contra-política.

Se qualquer alínea sob POLÍTICA está em dificuldades – não se move - podemos percorrer as alíneas de baixo para cima e corrigir esses pontos, mas com toda a certeza concentrando-nos na descoberta de política ilegal ou contra-política. Raramente ocorre que uma política antiga, mas legal, necessite de ser ajustada. Muito mais vulgar é a política estar a ser estabelecida por alguém, verbalmente ou por comunicados, ou às escondidas, a qual está a bloquear qualquer alínea ou alíneas sob o nível de 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 por política aleatória ou contra-política, que estejam a ser estabelecidas ilegalmente na nossa própria área ou "lá fora".

Assim, perante qualquer situação incorrecta, há que DETECTAR-ISOLAR-RELATAR e manejar ou fazer que o fora de política seja manejado.

A *detecção* é fácil. As coisas não se movem ou correm mal.

Isolar significa, é claro, que tem de se encontrar QUE POLÍTICA e QUEM a estabeleceu.

Relatar quer dizer ao HCO.

Manejar também é fácil e seria levado a cabo em Qual.

Esta tech de admin dá-nos o primeiro desaberrador da 3.ª Dinâmica que funciona facilmente e depressa.

Porquê?

Bem, olha para a Escala de Admin. *Política* vem logo abaixo de *propósito*.

O Propósito é superior à política.

A pessoa que está ilegalmente a estabelecer política aleatória ou contra-política está fora do propósito do grupo. Tem outros propósitos em maior ou menor grau.

De 1960 a 1962 desenvolvi uma grande quantidade de tecnologia acerca de objectivos e propósitos. Se definirmos um objectivo como uma questão a muito longo prazo na linha do tempo completa e um propósito como um objectivo menor, aplicado a actividades ou assuntos específicos, vemos claramente que se limparmos 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 para audição e a tech para a resolver é vasta (o ACC Africano foi dedicado a este assunto. Há muitíssimos dados sobre ele).

Acontece, no entanto, que cerca de 20% (provavelmente mais) dos membros de qualquer grupo são activamente, embora de forma encoberta, anti-grupo e têm que ser manejados a um nível menos profundo sob o título de "aberração pessoal" segundo a Carta de Política sobre os Mal-entendidos de Organização antes de se poder começar a tocar em propósitos.

Desta forma qualquer membro do grupo, visto que este remédio técnico os ajuda a todos, seria manejado com:

1. Desaberração geral de caso (com o nome de Ls-10 em Flag).

2. Manejo de propósito em relação aos postos.

3. Organigrama, hatting e treino.

Aqueles que mais tarde forem detectados a estabelecer contra-propósitos ou propósitos aleatórios receberão mais manejo 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 que funcionem.

A única forma em que um grupo fica encravado e (a) torna-se difícil viver nele, (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 "ir-se embora" de um grupo decente. Que estranho!

A única razão pela qual ele se mete em problemas é a sua incapacidade para tolerar ou manejar os outros.

Não há caminho de saída para um tal ser a não ser passar através.

Assim, a única coisa a fazer para sobreviver, mesmo só na primeira dinâmica, é saber como manejar e integrar-se na terceira ou quarta dinâmicas e limpá-las.

Provavelmente a razão por que algumas pessoas consideram que este universo é uma armadilha, é porque as suas Escalas de Admin estão fora em relação a ele.

E a única razão por que este universo é por vezes uma provação, é porque ninguém publicou a Escala de Admin dele, para começar.

Tudo isto constitui técnica muito fundamental de primeira dinâmica e terceira dinâmica.

É a primeira tecnologia de grupo autêntica que pode desaberrar totalmente, suavizar e libertar dentro do grupo cada membro e o próprio grupo.

Assim, em combinação com a tecnologia de audição, pela primeira vez podemos 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 elevado.

Como qualquer perícia ou tecnologia, tem que se conhecer e pôr em prática e continuar a usar para ser eficaz.

A descoberta, desenvolvimento e aplicação prática destes dados alegrou-me bastante e deu-me confiança e está a fazer o mesmo ao grupo experimental.

Espero que faça o mesmo por ti.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 14 DE DEZEMBRO DE 1970

REMIMEOGRAFAR

N.º 14 DA SÉRIE DE PESSOAL
N.º 19 DA SÉRIE DE ORGANIZAÇÃO

SANIDADE DE GRUPO

Os pontos de sucesso e falha, os elementos que fazem uma organização triunfar ou desmoronar-se, são:

1. CONTRATAR
2. TREINAR
3. APRENDIZAGENS
4. UTILIZAÇÃO
5. PRODUÇÃO
6. PROMOÇÃO
7. VENDAS
8. ENTREGA
9. FINANÇAS
10. JUSTIÇA
11. MORAL

Estes onze elementos TÊM DE CONCORDAR E ALINHAR-SE COM A ESCALA DE ADMIN (HCO PL de 6 de Dez. de 1970, N.º 13 da Série de Pessoal, N.º 18 da Série de Organização, DESABERRAÇÃO DA TERCEIRA DINÂMICA).

Onde estes assuntos não são bem manejados e onde um ou mais deles estão muito fora de alinhamento, a organização sofrerá de aberração na terceira dinâmica.

Esta, portanto, é a ESCALA DE SANIDADE para a terceira dinâmica de um grupo.

O grupo manifestará sintomas de aberração onde um ou mais destes pontos estiverem fora.

O grupo será são na medida em que estes pontos estiverem dentro.

Consideráveis pressões internas começarão a afectar cada membro do grupo num maior ou menor grau, quando um ou mais destes elementos forem negligenciados ou mal manejados.

A sociedade em geral tem a maioria destes pontos fora.

Estes elementos ficam aberrados da maneira seguinte:

1. CONTRATAR

A sociedade está a aplicar um "não poder ter" enorme no que respeita às pessoas. A automatização e as penalidades para o emprego demonstram um esforço para impedir a admissão de pessoas, para se lhes dar emprego. A confirmar isto está o desemprego crescente e as fantásticas verbas para a segurança social – significando socorro. Dentro desta década, se não houver uma correspondente expansão na produção, 50% dos americanos estarão no desemprego devido à explosão demográfica. No entanto, a produção, por decreto do presidente dos EUA, está a ser reduzida. A guerra e o controle da natalidade são dois dos muitos métodos usados para reduzir a população. ESTA PSICOSE DA TERCEIRA DINÂMICA É A *RECUSA EM* EMPREGAR *PESSOAS*. A EXCLUSÃO DE OUTROS É A CAUSA BÁSICA DA GUERRA E DA INSANIDADE.

2. TREINAR

A educação, tendo caído nas mãos dos partidários do governo mundial, é cada vez menos real. Os dados que são ensinados, são ensinados cada vez pior. Estão a ser ensinados menos dados. A agitação nas escolas e colégios reflecte-o. A confirmação é a deterioração encontrada na educação básica dos jovens como, por exemplo, na escrita. As velhas tecnologias estão a ser perdidas nos novos escritos modernos. ESTA PSICOSE DA TERCEIRA DINÂMICA É A *RECUSA ENCOBERTA EM TREINAR*.

3. APRENDIZAGEM

As indústrias, actividades e profissões melhor sucedidas nos séculos passados foram atingidas pelo treino de pessoas como aprendizes, permitindo-lhes estudar durante muito tempo o seu papel no trabalho exacto que iriam fazer, antes de tomarem conta do posto. Algumas escolas europeias estão a tentar reviver isto, mas numa base geral e não como um sistema de aprendizagem. UMA PSICOSE DA TERCEIRA DINÂMICA É A *RECUSA* DE *EXPERIÊNCIA ADEQUADA PARA VENCER*.

4. UTILIZAÇÃO

As pessoas não são utilizadas quer nas indústrias, quer nos governos, quer nas forças armadas, quer na própria vida. Um indivíduo treinado para uma coisa é requerido para fazer outra. Ou o seu treino não é utilizado. Ou ele próprio não é minimamente usado. UMA PSICOSE DA TERCEIRA DINÂMICA É *NÃO UTILIZAR PESSOAS*.

5. PRODUÇÃO

A maneira de pensar moderna é recompensar os que estão com estatísticas baixas. Uma pessoa é paga para não trabalhar. Os governos que nada produzem são os que empregam mais gente. O imposto sobre rendimentos e outras práticas correntes penalizam a produção. Às nações que pouco produzem são dadas enormes ajudas. A guerra que destrói consegue as maiores dotações orçamentais. UMA PSICOSE DA TERCEIRA DINÂMICA É *IMPEDIR A PRODUÇÃO*.

6. PROMOÇÃO

As actividades de promoção são subvertidas para actividades sem valor. Os verdadeiros valores raramente são promovidos. O que realmente se está a realizar é pouco mencionado, enquanto outras coisas são largamente promovidas. A realidade e o PR são estranhos. UMA PSICOSE DE TERCEIRA DINÂMICA É A *PROMOÇÃO IRREAL OU NÃO DE ACORDO COM OS FACTOS*.

7. VENDAS

As acções de vendas são irreais ou desequilibradas. Actividades de vendas desajeitadas ou não funcionais penalizam os produtores e os consumidores. Em áreas de grande procura as acções de vendas são insignificantes, mesmo quando existe grande publicidade. Isto é provado pela incapacidade de vender o que se produz até mesmo nos grandes países, de forma que há cortes na produção que são ameaças contínuas à economia e aos trabalhadores. A população é mal alimentada em tempos de excesso de produção de bens. Com as fábricas de automóveis reduzidas, um país anda em carros velhos. Com os cortes na indústria da construção, as pessoas vivem em casas más. Os impostos sobre as vendas são quase universais. UMA PSICOSE DE TERCEIRA DINÂMICA É O *IMPEDIMENTO DA DISTRIBUIÇÃO DE PRODUTOS AOS SEUS POTENCIAIS CONSUMIDORES*.

8. ENTREGA

A falha em entregar o que é oferecido é procedimento standard para os grupos nas ciências humanas. Comercialmente está sob controle.

9. FINANÇAS

A nossa própria experiência em finanças é adequada para demonstrar as dificuldades que são criadas em relação ao dinheiro. UMA PSICOSE DE TERCEIRA DINÂMICA É A *PERVERSÃO DAS FINANÇAS*.

10. JUSTIÇA

Sob o rótulo de justiça, o homem aberrado pratica injustiças fantásticas. A pessoa com estatísticas altas é castigada, o que as tem baixas é deixado em paz. Boatos são aceites como provas. As forças policiais e o poder são usados para PÔR EM VIGOR as injustiças contidas nos pontos 1 a 9 acima mencionados. Justiça supressiva é

usada como meio ineficaz, mas brutal, de fazer face às situações causadas na realidade pelas psicoses da lista acima. Quando os abusos das coisas descritas nos pontos 1 a 9 fazem que as coisas corram mal, a aberração social introduz então injustiças supressivas num esforço para curar. A revolta e a guerra são versões ampliadas das injustiças. Há pessoas em excesso – matam-se numa guerra. UMA PSICOSE DE TERCEIRA DINÂMICA CONSISTE EM *SUBSTITUIR A RAZÃO PELA VIOLÊNCIA*.

11. MORAL

Uma agressão contínua ao moral público ocorre na imprensa e outros meios de comunicação social. A felicidade ou qualquer satisfação com a vida estão sob ataque constante. Crenças, idealismo, propósitos, sonhos são agredidos. A INSANIDADE É UMA RECUSA EM PERMITIR AOS OUTROS SER, FAZER OU TER.

Qualquer acção que conduziria a um moral mais elevado tem que ser defendida da minoria de insanos. UMA PSICOSE DE TERCEIRA DINÂMICA É *DETESTAR O MORAL ELEVADO*.

O DENOMINADOR COMUM de todas estas insanidades é o desejo de SUCUMBIR.

As insanidades têm como produto final a destruição pessoal ou do grupo.

Estes onze tipos de aberração levados à loucura são os pontos principais pelos quais qualquer grupo SUCUMBE.

PORTANTO, estes onze pontos, mantidos sãos, garantem a SOBREVIVÊNCIA do grupo.

EXEMPLOS

Observar tudo isto em exemplos permite-nos ver que todas estas insanidades na terceira dinâmica se combinam para destruir.

A. Acreditando que é impossível obter dinheiro ou ganhá-lo, uma firma não pode empregar pessoal suficiente para produzir. Portanto terá pouco para vender, o qual é mal promovido e não é vendido, e assim não tem dinheiro para contratar pessoas.

B. Necessitando de pessoal para outros postos, a firma vai roubá-lo a uma fábrica, que em seguida se vai abaixo e não consegue ganhar dinheiro, pelo que não se podem contratar mais pessoas. Isto reduz a produção, de forma que as pessoas têm que ser despedidas porque não podem ser pagas.

C. O pessoal está na firma mas é mantido a fazer coisas erradas, pelo que há pouca produção e nenhuma promoção ou vendas, logo não há dinheiro para lhes pagar e são despedidos.

D. Um novo produto é introduzido. As pessoas para o fazer são tiradas de uma área onde já fabricavam um produto valioso. Essa área em seguida vai-se abaixo e não há dinheiro suficiente para promover, as vendas falham e por conseguinte as pessoas são despedidas.

Os exemplos são numerosos. São estes mesmos onze elementos de insanidade de grupo a agir sobre um grupo, uma firma, a sociedade.

SANIDADE

Se esta é a descrição da aberração de grupo, então dá também a chave da sanidade num grupo.

1. CONTRATAR

Deixar ENTRAR pessoas para o grupo em geral é a chave para todo o grande movimento e cultura melhorada neste planeta. Esta foi a ideia nova que fez do Budismo a influência civilizadora mais forte que o mundo conheceu em termos de números e território. Eles não excluíam ninguém. Raça, cor, credo não eram transformados em barreiras à adesão a este grande movimento.

Politicamente, o país mais forte do mundo era os Estados Unidos, enfraquecidos apenas pelos seus esforços para excluir certas raças ou torná-las em cidadãos de segunda classe. O seu mais grande conflito interno (1861-65) teve lugar para decidir este ponto, mas a fraqueza nem mesmo assim foi resolvida.

A Igreja Católica só começou a falhar quando começou a excluir.

Assim, *inclusão* é um elemento capital em todas as grandes organizações.

As coisas que levam um grupo ou organização à prática da *ex*clusão são: a) os impulsos destruidores de cerca de 10 a 15% da sociedade (loucura) e b) oposição dos interesses que se consideram ameaçados pelo potencial do grupo ou organização, resultando em infiltração, c) esforços para imitar de forma destrutiva a tecnologia do grupo e criar grupos rivais.

Estas três coisas criam barreiras que um grupo pode levianamente aceitar, agindo para as remediar sem planos a longo prazo para as manejar.

Estas tensões tornam um grupo nervoso e combativo. A organização procura então resolver estes três pontos pela exclusão, quando o seu crescimento depende totalmente da *in*clusão.

Ninguém resolveu com êxito estes pontos no passado por falta de uma tecnologia para os resolver.

Tudo gira em torno de três pontos: 1) a sanidade do indivíduo, 2) o valor do grupo em termos de área geral, sobrevivência planetária ou universal e 3) superioridade da tech de organização do grupo e seu uso.

No momento em que escrevo o primeiro ponto está definitivamente resolvido em Cientologia. Até mesmo podem-se resolver as personalidades hostis ou destrutivas que penetram no grupo e, devido à natureza básica do Homem, conduzir-se melhor para seu benefício próprio e dos outros.

O valor da organização é determinado pela assistência prestada à sobrevivência geral pelos produtos do grupo e pela entrega real e factual desses produtos válidos.

A superioridade da tech de admin de um grupo e a sua aplicação estão no momento em que escrevo bem cobertas pelos desenvolvimentos em curso.

Assim, a *in*clusão é quase totalmente atingível. As únicas barreiras que se originam são as acções de defesa a curto prazo.

Por exemplo, Cientologia deve actualmente combater as organizações dos campos de extermínio da Psiquiatria, cuja solução é um mundo morto, como o provaram as suas acções na Alemanha antes e durante a Segunda Guerra Mundial. Mas *devemos* ter em mente que tencionamos reformar totalmente e salvar até mesmo esses oponentes. Procuramos *in*cluí-los na sobrevivência geral forçando-os a cessar as suas práticas contra-sobreviventes e a ultrapassar o seu macabro passado de grupo.

Há pois duas fases principais na *in*clusão de pessoas – uma como pessoal pago da organização, e uma como pessoal não pago. AMBAS na essência se reduzem a ser "contratado". A paga difere. A grande maioria recebe paga de paz pessoal, eficácia e um mundo melhor.

A organização que *ex*clui os membros do seu próprio campo falhará.

O pagamento em dinheiro à org ou o pagamento em dinheiro ao membro de staff constituem a economia interna. A paga, a paga real, é uma melhor sobrevivência pessoal e um mundo que pode viver.

Os planos de Inclusão são bem sucedidos. Por vezes contêm defesa até que *possamos* incluir.

Até mesmo a resistência a uma org pode ser interpretada como uma futura inclusão pela org. A resistência ou oposição é um ponto de passagem comum no caminho no ciclo da inclusão. Numa organização em que seja como for toda a gente acaba por ganhar, a insensatez da resistência torna-se evidente até para o mais obtuso. Apenas os que se opõem à sua própria sobrevivência resistem a uma organização que produz sobrevivência.

Até mesmo nas empresas comerciais, a melhor organização com o melhor produto habitualmente descobrem que os concorrentes se fundam com ela.

2. TREINO

O treino básico, hats, guias de estudo e pastas de curso DEVEM existir para cada membro de um grupo.

A conduta criminosa ou anti-social ocorre quando não há hat.

Qualquer tipo de afiliação, papel, ou posto em toda a organização ou no seu campo requer treino individual e de equipa. Só quando temos um membro do grupo, que não quer ou não pode ter e usar um hat, teremos problemas.

Isto é tão verdadeiro que constitui o objectivo do Melhoramento Pessoal.

Pergunta a ti mesmo: “Quem não está treinado e não tem hat do seu posto?” e poderás responder a: “Quem está a criar problemas?”

O treino básico, ligeiro ou grande, é vital para *cada* membro de um grupo, pago ou não.

Um auditor de campo deve ter um hat. Um estudante precisa de um hat de estudante, etc., etc.

Isto exige treino.

O treino começa na infância. Com frequência tem que ser re-orientado.

O treino como membro de um grupo tem de ser feito.

O treino numa tecnologia exacta ou na tech de admin precisa não constitui a primeira fase do treino. O treino básico de membros do grupo, por mais ligeiro que seja, deve existir e ser efectuado.

De outra forma faltam aos membros do grupo os pontos de acordo básicos que constituem o largo conjunto da organização e dos seus públicos.

O treino deve ser feito em materiais reais e deve ser rápido. A tecnologia de como treinar é expressa na rapidez do treino.

A ideia de que leva doze anos para formar um pasteleiro de barro é falsa. O TEMPO do treino não determina a qualidade do mesmo. A quantidade de dados aprendidos, que podem ser aplicados, e a destrezas bem exercitadas determinam o treino.

O facto de que a sociedade actual põe ênfase no *tempo* é um factor aberrado.

A capacidade de aprender e aplicar os dados é o produto final do treino. Não a velhice.

A rapidez do treino estabelece numa larga medida o factor de expansão de um grupo e influencia a harmonia do grupo durante a expansão.

Se o treino for definido como tornar uma pessoa ou equipa numa parte do grupo, então o processamento é um factor com influência. As facilidades de processamento e a quantidade disponível deste são portanto um factor determinante da expansão do grupo.

3. APRENDIZAGEM

O treino em posto é a segunda fase de qualquer acção-de-treino-e processamento.

Este é essencialmente uma acção de familiarização.

Deixar que uma pessoa saia de um posto e outra o assuma sem “aprendizagem” ou sem ser posta nos carris, pode ser bastante fatal.

O sistema de Adjuntos é facilmente o melhor. Cada posto tem um adjunto por um período maior ou menor antes de ser transferido e a nomeação feita. Quando o adjunto está totalmente familiarizado com o posto torna-se o seu titular.

A expansão rápida e a economia de pessoal tendem a prejudicar este passo. A sua falta pode porém ser *muito* destrutiva.

A solução óptima seria que houvesse constantemente um ou dois adjuntos para cada posto-chave. Este é um sistema de aprendizagem contínua.

Em termos económicos tem limitações. Uma pessoa tem de pesar as *perdas* por não o fazer contra os custos de o fazer. Descobrir-se-á que as perdas são *muito* mais elevadas do que o custo, mesmo se isso aumenta o pessoal de uma dada organização em pelo menos um terço.

Quando uma organização negligenciou isto como sistema (e transferiu demasiadas pessoas de posto sem acção de adjunto ou aprendizagem) a sua economia pode decair a um ponto que o sistema não funciona mais. Isto é quase o estertor da morte para uma organização.

Numa velha indústria muito bem sucedida, com dois séculos de idade, *apenas* o sistema de aprendizagem era e é usado (a indústria do vinho do Porto). A qualidade do produto é tudo quanto o mantém a circular no mercado mundial. Se a qualidade decaísse, a indústria desmoronar-se-ia. A aprendizagem como sistema total mantém-na.

Certamente, cada executivo numa organização e cada perito técnico deveria ter um adjunto Em Treino. Só assim poderia a qualidade da organização ser mantida e a qualidade do produto garantida.

Realmente toda a organização a funcionar deveria estar baseada neste sistema. E sempre que uma pessoa é transferida de um posto e o adjunto o assume, deveria ser nomeado um novo adjunto. O último passo (nomeação de um novo adjunto) é o que é esquecido.

A falha em recrutar pessoas novas durante um período seguramente verá toda a organização declinar em breve, apenas porque não existe o sistema de aprendizagem de adjuntos. A organização expande-se, coloca uma pessoa para um só cargo, promove algumas pessoas sem aprendizagem e começa a perder a sua vantagem económica. Seguem-se paga baixa, pessoas vão embora, e em seguida não se consegue contratar ninguém. É um ciclo estúpido, na verdade, pois pode ser facilmente evitado contratando bastantes pessoas com suficiente antecedência quando a org ainda está a funcionar bem.

A regra é: PÕE UM ADJUNTO EM CADA POSTO E COLOCA UM NOVO ADJUNTO QUANDO OCORREM PROMOÇÕES.

A forma mais encoberta de escapar a isto é chamar adjunto a cada subalterno de uma pessoa, muito embora tenha outros deveres. Isto faz parecer no organigrama que está tudo bem. “Tens um adjunto para cada posto?” “Oh, sim!” Porém, os adjuntos são apenas subalternos com deveres próprios.

Um adjunto é *usado* para dirigir o mesmo posto a que assiste. Isto significa pura e simplesmente postos duplos.

Ficarias surpreendido com a quantidade de produção que um posto executivo pode realizar quando tem também um adjunto e quando o detentor principal do posto usa o adjunto e lhe transmite as informações vitais do posto, não o pondo a ocupar um posto inferior vago.

4. UTILIZAÇÃO

As pessoas devem ser utilizadas.

O equipamento deve ser utilizado.

O espaço deve ser utilizado.

Aprender a USAR é uma lição muito dura para alguns. Pessoas sem treino, má organização, maquinaria deficiente, espaço inadequado, tudo tende a desviar-te da utilização.

A regra é: se o tens usa-o; se não podes usá-lo, livra-te dele.

Isto aplica-se mais especificamente às pessoas. Se tens um homem, utiliza-o; se não podes utilizá-lo, envia-o a alguém que possa usá-lo. Se não é útil, dá-lhe processamento e treino.

Qualquer pessoa que não possa imaginar como usar o pessoal, o equipamento e os espaços para obter produtos finais valiosos não é digno do nome de executivo.

Inversamente, obtemos o que é um executivo ou um capataz – um executivo ou um capataz é alguém que pode obter, treinar e usar pessoas, equipamento e espaços para realizar economicamente produtos finais valiosos.

Alguns são muito hábeis em preparar pessoas, sistemas, equipamento, propriedades e espaços para serem usados. Mas se estes em seguida são entregues a alguém que não os USA obtém-se uma grande quebra.

O estado de beneficência e a sua inflação são um comentário triste à "capacidade executiva".

Um executivo cujo pessoal esteja ocioso e cujo material esteja em decadência, é um traidor ao seu pessoal e à org, nada mais nada menos, porque os destruirá a todos.

A UTILIZAÇÃO requer o conhecimento de quais são os produtos finais valiosos e como fabricá-los.

A acção que não resulta num produto final que contribua para produtos finais valiosos é destrutiva, por mais inocente que pareça.

O Homem tem um planeta como produto final valioso. O *uso* incorrecto das terras e dos mares, do ar e massas que o compõem resultará na destruição do Homem, de toda a vida sobre o planeta e da utilidade deste. Portanto a utilização *correcta* de qualquer coisa é um factor muito real.

O industrial do século XIX, tal como os reis loucos que construíram grandes estruturas, esgotou homens; não utilizaram homens correctamente.

E não os usar em absoluto, como está na moda, é a acção mais mortífera.

A UTILIZAÇÃO é um assunto importante. Aplica-se aos recursos, capacidades e muitos outros factores.

A questão que se põe em todos os casos é: "Como podemos USAR isto para obter economicamente um produto final valioso?"

A falha em responder a esta pergunta dá-nos os "mistérios da vida".

5. PRODUÇÃO

Uma pessoa pode ter tendência para acreditar que não há qualquer sentido na produção. Tal pessoa também seria capaz de dizer: "Não existe sentido em coisa alguma". Ou: "Se continuam a produzir, será impossível destruí-lo todo".

A produção de algum produto final valioso é a cadeia de todas as sequências de produção.

Até mesmo o artista produz uma *reacção*. O serviço prestado pela reacção a uma esfera mais vasta para a reforçar é o que dá sentido à arte. Um sentimento de bem-estar ou de grandeza, ou um coração leve, por exemplo, são produtos finais valiosos legítimos.

As áreas e actividades de produção de uma org que obtém os produtos finais valiosos, são as áreas e actividades mais importantes da org.

6. PROMOÇÃO

A aceitação dos produtos finais valiosos e do seu valor depende numa larga medida de: a) um valor real e b) um desejo deles.

A promoção cria desejo pelo produto final valioso.

O velho ditado de que o homem que construir a melhor ratoeira terá o mundo inteiro à sua porta é uma falsidade completa.

A não ser que o valor seja dado a conhecer, e o desejo criado, as ratoeiras vão ficar por vender.

A promoção é tão importante que se pode manter só por si. Pode ter sucesso limitado mesmo quando não exista produto! Mas nesse caso será de curta duração.

A promoção deve conter realidade e o produto final deve existir, poder ser entregue e sê-lo, para que a promoção seja plenamente bem sucedida.

As Relações Públicas, a publicidade e todas as suas técnicas cobrem esta área da promoção.

7. VENDAS

É difícil vender o que não está a ser promovido e não pode ser entregue.

A economia afecta largamente as vendas.

Qualquer coisa deve ser vendida a um preço aproximado do seu valor aos olhos do comprador.

OS CUSTOS DE PRODUÇÃO constituem uma arte precisa pela qual as despesas totais da organização, gestão e produção devem ser cobertas devidamente na ATRIBUIÇÃO DE PREÇOS, dando margem para todas as perdas e erros de entrega e adequadas para a produção de uma reserva.

O PREÇO (a quantia que se pede) não pode ser estabelecido sem uma ideia dos custos totais do produto final valioso.

O preço de venda de um produto final valioso pode ter que cobrir os custos de produção de outros produtos que são entregues gratuitamente.

O PREÇO, contudo, não se limita necessariamente apenas a cobrir os custos imediatos de um produto. Uma pintura cujo custo foi de alguns dólares de tintas e tela pode ter o preço de meio milhão de dólares.

Por outro lado, uma pintura usada em promoção pode custar duzentos dólares e ser exposta ao público sem nenhuma despesa por parte do espectador.

Estes factores relativos também incluem a PERÍCIA do próprio vendedor, e há muita tecnologia implicada no acto de vender alguma coisa a alguém, abundando no mundo os livros sobre o assunto.

Portanto as vendas (depois de a promoção ter sido feita) estão inseparavelmente ligadas realmente ao CUSTO DE PRODUÇÃO, ATRIBUIÇÃO DE PREÇO E VENDA.

O valor aos olhos do comprador é controlado pelo desejo pelo produto, criado nele. Se este também é um valor real e a entrega pode ocorrer, então a VENDA torna-se uma acção muito fácil – mas é ainda assim uma acção especializada.

A obtenção de um produto final valioso é com frequência totalmente determinada por ele poder ou não ser vendido. E se pode ser vendido a um preço superior ao custo da sua entrega.

Se se *vende* depende do vendedor.

A perícia do vendedor é destinada a incrementar o desejo e o valor aos olhos do comprador e a obter um pagamento suficiente.

8. ENTREGA

O assunto e acção da ENTREGA é o mais susceptível de quebrar em qualquer organização. Qualquer falha na sequência de acções que resulta num produto final valioso pode deteriorá-lo ou impedir a entrega final.

Existem muitos passos preparatórios ou ocultos da vista do público numa linha de produção. Quando qualquer destes falha, a entrega é posta em perigo.

Se forem dadas as matérias-primas e os meios para fazer qualquer produto final valioso, o produto final valioso deveria ocorrer.

QUANDO UM PRODUTO FINAL VALIOSO NÃO É PRODUZIDO E NÃO PODE SER ENTREGUE, REPARA OS PASSOS ANTERIORES DA SUA PRODUÇÃO.

Exemplo: Um resultado de audição não é entregue. Não repares apenas o pc. Repara o treino dos auditores e dos C/S. Repara a linha de montagem *antes* do produto final valioso. Os sub-produtos são menos visíveis. Contudo eles constituem o produto final valioso.

A LEI DO MÍNIMO IRREDUTÍVEL ocorre em todos os problemas de entrega. Alguém está a tentar produzir apenas o produto final visível de um posto ou linha de produção e negligencia as acções e produtos anteriores contributivos por estes não estarem plenamente à vista.

Quando uma organização ou os seus postos funcionam apenas no mínimo irredutível, a produção torna-se má e a ENTREGA desmorona-se.

Toma por exemplo um cozinheiro que funciona no seu posto no mínimo irredutível. A comida está a aparecer sobre a mesa. Se ele reduzisse apenas um bocadinho mais, os alimentos já não seriam comestíveis. Negligencia as compras, os menus e a preparação. A ocorrência destes é invisível para os comensais. A comida a surgir sobre a mesa é visível para eles. Se o cozinheiro operasse num nível um pouco inferior a esse, não haveria alimentos comestíveis visíveis – daí, o mínimo irredutível. A comida apresentada será má. Mas será visível As acções invisíveis para os comensais não estão a ser executadas.

Para melhorar a comida, faz que as acções menos visíveis sejam *executadas*. Faz que toda a sequência de acções seja executada. O resultado será comida melhorada.

Toma como exemplo o treino. O produto final valioso é um auditor treinado. O Supervisor de Curso que desempenha o seu posto no mínimo irredutível está simplesmente ali, parecendo supervisionar.

O seu produto final pode ser horrivelmente imperfeito. O ensino pode durar "eternidades".

Para melhorar isto vai-se a um ponto anterior na linha de montagem – materiais, pastas de curso, palestras gravadas, serviços técnicos de estudante, reparação dos gravadores, horários – dúzias de acções incluindo treinar o Supervisor de Curso.

O que é visível continua a ser um Supervisor de Curso e estudantes a serem ensinados. Mas com *toda* a linha anterior "dentro", o produto final valioso é excelente!

Um ser espera preguiçosamente por uma produção instantânea. As coisas não acontecem dessa forma no universo MEST. As coisas são produzidas numa sequência de sub-produtos que resultam num produto final valioso. Espera tudo o que quiseres. Quando omites os sub-produtos, não obterás produtos finais valiosos.

Quando as pessoas numa organização não conhecem os produtos finais valiosos da org, e quando uma pessoa num posto não conhece os produtos finais valiosos do seu posto, surge uma condição em que não ocorre ENTREGA da org, ou se ocorre será deficiente ou cara. É vital que uma pessoa saiba quais são os produtos finais do seu posto e quais os sub-produtos da sua unidade, secção, departamento e divisão, e

como os seus próprios e cada um destes contribuem para os produtos finais valiosos de toda a organização para que ocorra uma entrega real.

Entregar outra coisa que não sejam produtos finais valiosos ou entregar produtos finais inúteis ou que necessitam de correcção constante também equivale a não-entrega.

Toda uma civilização pode ser destruída em torno do ponto de ENTREGA. O mesmo acontece a uma organização.

Como o dinheiro pode ser considerado como um produto final demasiado valioso, pode efectivamente impedir a ENTREGA.

A falha em entregar é o único ponto que os seres não perdoam. Todo o ciclo depende da ENTREGA.

ENTREGAR O QUE SE PROMETEU quando se espera e em volume suficiente e qualidade adequada, é a primeira máxima até mesmo num grupo de políticos ou nas ciências humanas.

9. FINANÇAS

As finanças não consideram com demasiada frequência os outros factores desta escala, ou os outros factores desta escala não tomam em conta as finanças para que a organização permaneça viável por muito tempo.

O financiamento deve estar de acordo com todos os outros factores desta escala e todos os outros factores da escala devem estar de acordo com as finanças para que ocorra a viabilidade.

Devido ao facto de o dinheiro poder ser trocado por artigos, as pessoas podem confundi-lo com muitas outras coisas.

Se considerares o dinheiro como tantos feijões, como um artigo em si, abres a porta à compreensão dele.

O dinheiro são tantos feijões que entram para fazer sair tantos feijões.

Quando podes dominar isto podes manejar as FINANÇAS.

O pessoal de FINANÇAS de uma org, de uma civilização, de um planeta, deveria colocar tantos feijões de entrada e esperar que saiam mais feijões do que aqueles que foram postos aí. Isto é totalmente correcto como ponto de vista para finanças.

A diferença entre os feijões que entram e os feijões que saiem num planeta é obtida acrescentando aos feijões que já existem feijões suficientes para cobrir novos artigos.

Quando o pessoal de finanças falha em fazer isto, os feijões deixam de estar ao nível da produção e ocorrem a inflação e deflação.

Numa org ou em qualquer das suas partes, a diligência do staff faz a diferença entre os feijões que entram e os que saiem.

Uma org tem que ter receitas superiores aos desembolsos. Esta é a primeira regra nas finanças. Violá-la conduz à falência.

Agora, se o pessoal de FINANÇAS de uma org aplicar sem remorsos a mesma regra a todas as *suas* transacções (planeamento financeiro) com cada pessoa e parte da org, as finanças tornam-se reais e possíveis de gerir.

Tantos feijões de entrada para apoiar a primeira divisão significam tantos feijões que saiem da org e recuperados pelas finanças graças ao trabalho de cooperação da primeira divisão.

Um esforço febril para trabalhar apenas com os produtos de produção meterão as finanças em dificuldades.

Uma pessoa tem que calcular (custos) a contribuição de cada parte de uma org para o produto final valioso para saber que verba atribuir a que parte da org.

As Finanças têm que ter uma realidade completa sobre os produtos finais valiosos, sub-produtos e produtos de cada posto de toda a org para atribuir fundos inteligentemente.

Esta pessoa, aquela divisão, cada uma contribui com alguma parte para a acção que resulta no dinheiro recebido pelo produto final valioso.

Portanto as Finanças podem atribuir tanto a cada uma e esperar receber em troca uma quantia adicional.

Se isto ocorre, haverá expansão.

As Finanças destabilizam-se quando falham em estabelecer os "custos" de uma organização e falham em apoiar a obtenção de produtos finais valiosos.

As Finanças não só devem praticar "receitas superiores aos desembolsos" para a org, devem também praticá-lo com cada parte da org.

Então a solvência torna-se real.

A maior aberração nas finanças é que procuram *economizar* coisas para alcançar solvência. As perdas reais numa org são as quantias que deixam de se ganhar. Estas são as perdas mais importantes em que as finanças se devem concentrar.

Uma org que faz 500 libras por semana quando deveria fazer 5.000 está a perder potencialmente 4.500 libras semanais para o pessoal de Finanças!

As Finanças podem forçar a produção ao longo de certas linhas investindo fundos e obtendo mais de volta.

As Finanças tornam-se com demasiada facilidade na gerência de uma org, mas só o fazem quando deixam de lidar com o seu artigo próprio – o dinheiro.

Uma org que tem executivos não familiarizados com as finanças cairá imediatamente sob o controle do pessoal de finanças da org. E este pessoal de finanças, se realmente não conhece o dinheiro, cairá imediatamente sob o controle de pessoal de finanças do exterior.

Uma pessoa tem que conhecer as finanças numa organização em qualquer lado, mesmo sob o socialismo. Mais cedo ou mais tarde os livros são equilibrados em qualquer sociedade.

10. JUSTIÇA

Sem justiça não pode haver uma organização real.

Até mesmo um governo deve ao seu povo um clima de operação no qual as transacções humanas e os negócios possam ocorrer.

Quando indivíduos criminosos e insanos agem sem controle na comunidade, a justiça é incerta e áspera.

A sociedade na qual os insanos se elevam a posições de poder transforma-se num pesadelo.

A Justiça é um assunto difícil. O Homem maneja-o mal.

A Justiça não pode ocorrer enquanto a insanidade não tiver sido detectada e curada.

Toda a tarefa da justiça consiste em defender o homem honesto.

Portanto o alvo da justiça é estabelecer uma sociedade sã.

A incapacidade para detectar ou curar o insano destrói civilizações.

A Justiça é um esforço para estabelecer equidade e paz. Quando não podemos detectar e curar a insanidade, então mais tarde ou mais cedo as acções de justiça tornar-se-ão injustas e serão usadas pelo insano.

Para nós, a justiça é a acção necessária para restringir o insano até que seja curado. Depois disso será apenas uma acção para verificar que se faz jogo limpo.

11. MORAL

Quando todos os factores se equilibram numa org e dão ao grupo uma direcção comum e viabilidade mútua, pode esperar-se que o moral seja bom.

Quando a Escala de Admin e os dez elementos aqui descritos estão desequilibrados (sem que a importância adequada seja concedida a cada um deles) e quando um ou mais destes (Escala de Admin e elementos descritos aqui) não estão de acordo uns com os outros, então o moral será baixo.

O moral não é feito de conforto e preguiça. É feito de propósito comum e obstáculos vencidos pelo grupo.

Quando a Escala de Admin e estes elementos não são mantidos coesos por objectivos semelhantes, então o moral tem que ser mantido artificialmente.

O moral mais horrível que alguma vez vi foi entre os “ricos ociosos”.

E o moral mais elevado que alguma vez vi foi num grupo energicamente dedicado a um propósito comum, trabalhando sob tensões fantásticas com muito poucos meios, em condições de desigualdade quase desesperantes.

Costumava observar que o moral numa unidade de combate nunca se estabelecia antes de terem passado juntos pelo inferno.

Pondo de parte todo o drama, o moral é feito de um propósito elevado e confiança recíproca. Isto deriva das alíneas da Escala de Admin e destes elementos de organização bem alinhados, cada um com o seguinte, e de esforços honestos e sãos para alcançar um objectivo final para todos.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 30 DE DEZEMBRO DE 1970

REMIMEOGRAFAR
HAT DE MEMBRO
DA ORGANIZAÇÃO DO MAR
HAT DE MEMBRO DE STAFF

N.º 15 DA SÉRIE DE PESSOAL
N.º 20 DA SÉRIE DE ORGANIZAÇÃO

CONTROLE DO MEIO AMBIENTE

As diferenças entre uma pessoa competente e uma pessoa incompetente são demonstradas no seu meio ambiente (sua vizinhança).

Uma pessoa ou é efeito do seu meio ambiente ou é capaz de produzir um efeito nele.

O psicólogo do século XIX pregava que o Homem tinha que "se adaptar ao seu meio ambiente". Este dado falso ajudou a dar início a uma degeneração racial.

A verdade é que o Homem é bem sucedido na medida em que adapta o meio ambiente a si.

Ser competente significa ter a capacidade para controlar e fazer funcionar as coisas no meio ambiente, e o próprio meio ambiente.

Quando vês coisas avariadas à volta do mecânico que é responsável por elas, ele está a exibir manifestamente a sua incompetência – o que significa a sua incapacidade para controlar as coisas no seu meio ambiente e adaptar o meio ambiente pelo qual é responsável – motores.

Quando vês os barcos do contramestre espatifados, sabes que ele não tem controle sobre o seu meio ambiente.

Know-how, atenção e o desejo de ser eficaz fazem todos parte da capacidade de controlar o meio ambiente.

Os "padrões" de uma pessoa (o grau de rectidão que uma pessoa procura estabelecer e manter) estão directamente relacionados com o seu desejo de ter um meio ambiente controlado.

Uma pessoa não alcança os seus *padrões* por meio de críticas (um sistema humano). É sim exercendo-se controle sobre o meio ambiente próprio e movendo as coisas com eficácia em direcção a um cenário mais ideal.

O controle do meio ambiente começa com a própria pessoa – um bom estado de caso, um corpo que é mantido limpo e a funcionar. Isto estende-se aos seus objectos pessoais, roupa, ferramentas e equipamento próprios. Estende-se ainda mais às coisas pelas quais uma pessoa é responsável no meio ambiente. Em seguida estende-se a todo o meio ambiente, pessoas e MEST.

Uma pessoa pode sujar-se bastante ao consertar algo. Isso está bem. Mas pode também limpar-se em seguida?

A capacidade para confrontar o MEST é uma capacidade elevada. Depois dela vem a capacidade para o manejar e controlar.

A capacidade para confrontar pessoas também é uma capacidade elevada. Depois disso vem a capacidade para se entender com elas, e para as manejar e controlar.

Este é o supremo teste de um thetan – a capacidade para fazer com que as coisas corram bem.

O inverso disto é o esforço para fazer com que as coisas corram mal.

Incompetência (falta de know-how, incapacidade de controlar) faz com que as coisas corram mal.

As pessoas sãs fazem com que as coisas corram bem, se têm algum know-how ou se o adquirem por meio da observação.

Os insanos permanecem intencionalmente ignorantes, ou adquirem know-how e fazem com que as coisas corram mal.

Os actos insanos *não* se cometem de forma não intencional ou devido à ignorância. São intencionais, não são "dramatizações inconscientes". Portanto, em torno das pessoas insanas as coisas correm mal.

Realmente não se pode diferenciar o são do insano pelo seu comportamento. Só se pode diferenciar através do produto. O produto do são é a sobrevivência. O produto do insano é um acto overt. Como isto é muitas vezes mascarado com explicações astutas, não se lhe dá a atenção que merece. O pretenso bom produto do insano acaba por ser um acto overt.

Uma grande percentagem da população deste planeta (indeterminada neste momento em relação ao "público em geral", mas superior a 20%) é insana. O seu comportamento parece aceitável. O seu produto, porém, é um acto overt. A popularidade da guerra confirma isto. Os produtos dos governos existentes são na sua maioria destrutivos. O produto final da raça humana será um planeta destruído (uma contaminada cobertura de ar tornando o planeta incapaz de sustentar a vida, seja por causa da radiação, ou por causa dos fumos).

Assim, devido à incapacidade para detectar e manejar os insanos, a maioria, que são os sãos, sofre.

As acções ocultas dos insanos podem causar destruição com maior rapidez do que se pode criar um meio ambiente, A NÃO SER que se tenha o know-how da mente e da vida, a tech de admin e a capacidade e know-how para lidar com MEST.

Uma área ou actividade atingida por um influxo de novos recrutas ou novos clientes tende a destabilizar-se. O seu MEST sofre abusos, as coisas saem fora de controle.

Ao trabalhar-se gradualmente para pôr ordem, os padrões estão a ser atingidos de novo. Maneja-se a minoria insana, o know-how dos grupos e das organizações torna-se conhecido de forma mais ampla, a tech do MEST volta a ser usada.

À medida que uma organização se expande passa por ciclos de condição baixa e de condição elevada. Isto é bastante normal, visto que ao tomar-se uma área cada vez maior deixa-se entrar cada vez mais insanos, mesmo que sejam em pequena proporção em relação aos sãos.

A ordem é restabelecida e as tendências para a sobrevivência retomadas na medida em que os sãos começam a alcançar o que os cerca e a manejar as coisas em torno deles, e à medida que os insanos são tornados sãos.

Deste modo obtém-se tendências descendentes e ascendentes. Assim que um grupo começa a sentir-se seguro de si mesmo, toma mais área. Isto inclui mais pessoas, admin e MEST ainda não manejados e a tendência descendente começa. Então os sãos começam a manejar e os insanos a ficar sãos e começa a tendência ascendente.

É até mesmo provável que isto seja a base dos auges e depressões económicas nacionais.

Isto só é mau na medida em que os insanos forem postos no comando. Logo que isto acontece, a tendência descendente torna-se permanente e a decadência cultural instala-se.

Um grupo que se expande rapidamente numa cultura decadente está, é claro, sujeito a ciclos de tendências ascendentes e descendentes e tem que tomar medidas muito especiais para contrariar as consequências da expansão, de forma a poder manter qualquer taxa de crescimento.

O membro individual de um grupo pode medir o seu próprio progresso pela capacidade aumentada de se manejar a si mesmo, ao seu posto e meio ambiente, e pelo grau de melhoramento do grupo em si, devido ao seu próprio trabalho dentro dele.

Um grupo que está a dar cabo do seu equipamento e do seu meio ambiente mais do que o fazia algum tempo atrás, e não o está a melhorar, é claro que tem que ser reorganizado antes de que pereça.

Nenhum grupo pode sentar-se à espera de que as suas altas patentes sejam os únicos a suportar a carga. O grupo é composto pelos membros individuais do grupo, não por executivos superiores.

A sobrevivência de um grupo depende da capacidade de cada um de seus membros para controlar o meio ambiente e insistir para que os outros membros do grupo também controlem o seu.

É deste material que é feita a sobrevivência.

Um grupo são, que conhece e usa as tecnologias para manejar os homens e o MEST, não poderá evitar controlar o seu meio ambiente.

Porém, isto depende de que o membro individual do grupo seja são, capaz de controlar o seu MEST e os outros à sua volta, e de usar a tech da vida, a tech de admin, a tech dos diferentes tipos de actividade.

Um tal grupo herdará inevitavelmente a cultura e a sua orientação.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 19 DE JANEIRO DE 1971

REMIMEOGRAFAR

N.º 17 DA SÉRIE DE PESSOAL
N.º 21 DA SÉRIE DE ORGANIZAÇÃO

DUPLICAR FUNÇÕES

Tudo o que tens a fazer para ficares com falta de pessoal e de finanças, e não obteres nenhuma produção é duplicares numa org as mesmas funções que dão o mesmo produto.

Toma, como exemplo, três organizações, lado a lado, e sob a mesma administração. Isto só seria possível se cada divisão de cada org tivesse produtos completamente diferentes.

Agora vamos fazê-lo de forma errada. Cada uma destas três organizações tem um HCO e todos os deveres desempenhados por pessoal. Cada uma delas faz promoção separadamente. Cada uma delas tem o seu próprio gabinete de finanças, cada uma delas tem a sua divisão de produção a produzir os mesmos produtos. Cada uma delas tem a sua própria divisão de correcção – o local estaria geralmente com excesso de pessoal, e no entanto, cada divisão teria falta de pessoal para cumprir todas as suas funções. O produto seria terrível, se é que sequer chegasse a existir. A moral seria horrível, e haveria conflitos contínuos entre as organizações.

A forma correcta seria determinar os diferentes produtos e depois atribuí-los a uma ou outra destas organizações. Uma das organizações teria de ser a org-mãe que produziria as outras duas. Uma org teria todas as finanças, apenas com um posto de ligação nas outras duas organizações. Uma org teria que contratar, dar hatting e treinar só com um posto de ligação nas outras duas. As organizações teriam organigramas que *conteriam* as funções, mas debaixo delas existiria a nota: "Ligação com _____" da org-mãe.

Na impaciência e emoção de organizar, uma org tem tendência para se individualizar e estabelecer uma função em duplicado porque "não consegue obter serviço". Isto dá início à catástrofe. Agora a partir daí todas começam a entrar em falência apesar de estarem a abarrotar de gente.

Ao procurares razões para uma insolvência potencial, procura funções em duplicado.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 25 DE JANEIRO DE 1971

REMIMEOGRAFAR

N.º 22 DA SÉRIE DE ORGANIZAÇÃO

ADMIN SQUIRREL

Quando se dá a um esquilo uma roda giratória ele começa a correr dentro dela, gira que gira que gira. Não vai a parte nenhuma.

Quando as pessoas numa organização não sabem organizar, ou não conhecem o organigrama ou os seus hats, andam às voltas e às voltas e às voltas e não vão a lado nenhum.

Não há produção valiosa. Não há dinheiro.

Quando tens uma organização que não tem produção valiosa, sabes que as pessoas nela andam às voltas e às voltas e às voltas e não vão a lado nenhum.

São administradores squirrel.

ADMIN STANDARD

Há maneiras correctas de manejar um grupo. Este é o único facto que a maior parte das vezes escapa às pessoas que estão a tentar manejar grupos.

Também, para cada solução correcta pode existir uma infinidade de soluções erradas.

A forma correcta é um carreiro estreito, mas forte. As formas erradas são amplas, mas conduzem todas a um atoleiro.

Poderias "consertar" um aparelho de rádio batendo-lhe com uma marreta, pondo uma granada de mão dentro dele, ou atirando-o pela janela do 155.º andar. O número de maneiras erradas de o "consertar" seria infinito.

Mas poderias descobrir o que ele tinha e substituir a peça ou corrigi-la.

A diferença entre a forma errada e a forma correcta é que o rádio, mal "reparado" não trabalha. O rádio correctamente reparado funciona.

Portanto, o teste para a forma errada e a forma correcta é se depois o rádio funciona ou não.

Este é o teste básico de *todas* as soluções administrativas: FUNCIONARAM?

Quando pessoas experientes, trabalhando a partir de teoria básica, desenvolveram uma técnica para manejar uma situação que agora maneja rotineiramente essa situação, temos então uma ACÇÃO ADMINISTRATIVA STANDARD.

Quando essa situação surge, aplicamos *essa* solução e o assunto fica manejado.

O teste é: a solução funcionou?

As soluções que funcionam e que são em seguida usadas rotineiramente para manejar a situação a que se aplicam são logo a seguir chamadas ADMIN STANDARD.

Uma multidão destas soluções correctas são usadas ao ORGANIZAR DE FORMA STANDARD. O organigrama, os hats, as linhas de comunicação, os centros de comunicação, os cestos de comunicação, os impressos de comunicados, os formulários de encaminhamento, as acções de inspecção, as acções de promoção, o arquivar coisas nos arquivos centrais, o manejo do cliente ou visitante, as vendas, a cobrança das receitas, o pagamento das contas, o inventário, o fazer relatórios de finanças, o manejo de matérias-primas, o treino de pessoas para manejar e modificar correctamente os materiais, a correcção e o melhoramento da competência do staff, a correcção da forma organizacional, a inspecção, a revisão e o manejo dos produtos falhados; o manejo, contacto e conversão de pessoas do público; o estabelecimento e uso de distribuidores e vendedores no campo, o prover serviços para o público, a manutenção do contacto com a tecnologia original e básica, o manejo dos rivais e da oposição, e o dirigir da organização em geral; têm *todos* acções standard.

Agora, dando uma vista de olhos à lista aproximada que se esboçou acima, vês que atingimos os pontos principais de um organigrama com 21 departamentos e 7 divisões.

Cada um destes *é* uma solução standard para os problemas contínuos ou recorrentes.

Cada um contém numerosas soluções standard para os problemas recorrentes que estão associados com eles.

Subjacente a tudo isto há teoria básica e à sua volta sobrevivência e sucesso potencial.

USO DE ACÇÕES STANDARD

A diferença entre uma organização bem sucedida e viável com staff alegre e cuidado e um cenário cambaleante reside na administração standard ou squirrel.

Se a admin standard é bem sucedida, então porque é que às vezes não é usada?

Primeiro os dados têm que existir, estar disponíveis e ser conhecidos.

Em seguida os dados têm que ser usados.

À primeira vista isto parece tão claro que não pode correr mal. Porém, temos que olhar um pouco mais longe.

Estamos a lidar com uma variável chamada Homem. Trabalhamos num mundo cheio de ruído e conflitos.

Certas personalidades não querem que o grupo ou a organização triunfem (ver HCOB de 28 de Novembro de 1970, N.º 22 da Série do C/S, PSICOSE). Este problema tem sido tão grande entre os homens que cada cultura na História – cada uma delas uma organização – morreu. Cerca de 10 a 20% da Humanidade, grosso modo, encaixa-se nesta categoria.

Neste universo é mais fácil destruir do que construir. Contudo, a sobrevivência das formas de vida depende da construção.

Para vencer isto, o Homem desenvolveu tecnologia e o esforço cooperativo conhecido como organização.

As forças do universo físico podem ser canalizadas e usadas apenas com tecnologia.

As forças inerentes às formas de vida podem triunfar apenas quando canalizadas e alinhadas umas com as outras.

Portanto, para triunfar, um grupo tem que ter a tecnologia que usa à disposição e tem de sabê-la. E em seguida usá-la.

Daqui se obtém o acordo e alinhamento necessários para ocasionar a acção e produção do grupo que trazem sucesso.

NÃO-CONFRONTO

Quando um membro do grupo tem os dados, o obstáculo ao seu uso seria o seu próprio desacordo em que o grupo tivesse sucesso ou, com mais frequência, a sua incapacidade de confrontar as coisas.

EXEMPLO: Dois membros do grupo estão a discutir. Um terceiro membro do grupo procura manejá-lo. Embora ele conheça a técnica (lei do terceiro partido), a sua própria incapacidade de confrontar as pessoas leva-o a não usar a solução correcta e a recuar.

Ao recuar pensa em qualquer "solução" baseada em não-confronto e não-standard, tal como despedi-los.

Tornou-se um administrador squirrel.

EXEMPLO: A maquinaria da fábrica encontra-se em mau estado. Está a deteriorar-se a tal ponto que em breve deixará de funcionar. Os mecânicos pedem dinheiro para a reparar. O director da fábrica, infelizmente, não pode confrontar as máquinas – não só "não sabe nada sobre elas", mas elas assustam-no. Não planeia financeiramente a sua reparação progressiva num gradiente de forma a devolvê-las ao cenário ideal. Sonha simplesmente com a vaga esperança de que seja inventado um novo tipo de máquina. Não faz coisa alguma. As máquinas agora custam mais em manutenção do que aquilo que produzem. A fábrica vai à falência. O director era um administrador squirrel.

Por conseguinte, temos várias causas para o fracasso:

1. Um desejo secreto de destruir.

2. A não-existência da tecnologia.

3. A indisponibilidade da tecnologia.

4. A ignorância da tecnologia, mesmo quando está disponível.

5. A não aplicação da tecnologia, mesmo quando está disponível e é sabida, porque o ser não pode ou não confronta as pessoas ou as porções do universo físico em questão.

A existência de qualquer destas coisas conduz um grupo na direcção da administração squirrel.

Os cataclismos naturais, as catástrofes ou sublevações políticas ou sociais são os dois outros pontos que podem ocasionar uma falência, mas até para estes se pode planear e manejar numa certa medida. A possibilidade futura destes também deve ser confrontada para que possa ser evitada.

Qualquer organização bem sucedida será combatida pelas pessoas que imaginamos serem os dirigentes ou pelos inimigos da sociedade. Isso é uma coisa que tem que ser tratada com calma. A capacidade de os confrontar revela que existem acções administrativas standard para ambos.

EXERCÍCIOS

Desta forma, um administrador ou membro de staff, mesmo quando a tech do grupo está disponível e é conhecida, tem que ser capaz de confrontar e manejar as confusões que podem ocorrer e que são um convite a voltar as costas e usar uma solução squirrel.

Até mesmo esta situação de incapacidade para confrontar e manejar pode ser resolvida por exercícios de terceira dinâmica (grupos) e exercícios de sexta dinâmica (universo físico).

Os exercícios seriam práticas para adquirir uma consciência geral e o confronto e manejo de ruídos e confusões que fazem com que uma pessoa se esqueça de tomar acções standard ou que a afastam das mesmas.

COMPETÊNCIA

A competência é aumentada no indivíduo e no grupo pelos sucessos.

Os sucessos vêm da antecipação da situação e seu manejo.

A admin standard é a chave da competência e dos sucessos numa organização.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 16 DE FEVEREIRO DE 1971

REMIMEOGRAFAR

N.º 23 DA SÉRIE DE ORGANIZAÇÃO

LINHAS E TERMINAIS

Existe uma escala relativa às linhas e terminais.

TERMINAIS ASSOCIADOS
Manejando fluxos e modificando correctamente partículas.

TERMINAIS AGRUPADOS

LINHAS

PARTÍCULAS

SIGNIFICADOS

TERMINAIS FALSOS

LINHAS MAL DIRIGIDAS

PARTÍCULAS ERRADAS

SIGNIFICADOS FALSOS (RUMORES)

TERMINAIS MISTERIOSOS

LINHAS CAÓTICAS

PARTÍCULAS AMEAÇADORAS

IMPRESSÕES PERIGOSAS

TERMINAIS INEXISTENTES

LINHAS INEXISTENTES

PARTÍCULAS INEXISTENTES

IMPULSOS INCONSCIENTES

O CAOS DE O "NADA INFELIZ"

Qualquer organização e qualquer seu membro de staff, como indivíduo, encontram-se algures nesta escala.

Na escala o truque é o factor consciência. Num ponto da escala, o ser ou a org NÃO ESTÃO CONSCIENTES dos níveis da escala superiores a eles.

Assim, uma organização *em* "Terminais Misteriosos" não está consciente dos "Significados Falsos" nem de coisa alguma acima de "Terminais Misteriosos". Desta forma, uma org ou indivíduo em "Terminais Misteriosos" não tem consciência de qualquer falsidade ou de qualquer estranheza nos significados ou ideias.

Qualquer nível é efeito de qualquer nível ACIMA DELE.

Qualquer nível está ligeiramente em causa sobre qualquer nível abaixo dele.

Desta forma, um grupo bem organizado não está em efeito e pode produzir efeito sobre qualquer grupo abaixo dele em consciência, segundo a escala.

CAUSAS

Há diversas causas para as posições inferiores na escala.

A primeira causa é o grau de *aberração pessoal*, no qual um membro do pessoal está voluntariamente a atirar os terminais, linhas, partículas e significados para a desordem. Mostra-me como ele considera os terminais, maneja as partículas ou as encaminha e saberei quão são ou louco ele é. Os significados dados aos terminais, ao manejo de partículas e às linhas é um índice directo de sanidade.

A segunda causa é a *inconsciência*. Pensou-se em tempos que os exercícios sobre linhas e terminais *melhoravam* a consciência. Isto já não é considerado como sendo verdadeiro. Os exercícios têm que se fazer para CRIAR consciência. As pessoas não estão naturalmente conscientes das outras pessoas, das linhas, de várias partículas ou ideias. Devido a um século de instrução psicológica, dizendo-lhes desde a infância que são animais, e após milhares de anos em que as "classes superiores" as consideraram como tal, as pessoas tendem a inclinar-se para um nível de consciência perigosamente baixo ou inexistente. Uma espécie de jurisprudência tem estado em vigor, segundo a qual é mais seguro estar inconsciente porque assim uma pessoa "não é culpada". Um humanóide que acaba de atropelar uma criança tem uma primeira reacção de "não a vi". Isto é altamente não-sobrevivente. Se uma pessoa nunca repara em cofres-fortes prestes a caírem-lhe em cima, muito em breve estará morta. E com grande sofrimento. A inconsciência é uma espécie de cegueira em que a pessoa parece estar a olhar, mas não vê coisa alguma. Existem graus disto. Uma pessoa pode cometer um enorme número de erros devido a isto. O Sr. A parece ao observador estar a notar, a cheirar e a ouvir coisas, quando não *regista* cenas, tem o nariz insensível e está a bloquear todos os sons. "Leste?" "Sim". "O que dizia?" E ouves então uma porção de coisas que não estavam no papel. Há até graus no registo. Uma pessoa parece ver, mas no entanto não vê. Outra pessoa parece ver e quando interrogada dirá que viu, mas pode não ter consciência de que viu, registou, ou dizer que viu! Isto dá com os professores em doidos varridos. Há o estudante glibe que pode papaguear, mas não consegue aplicar coisa alguma. Este é um registo superficial sem consciência. Desta forma, são necessários exercícios como os Exercícios de Treino de Admin ou de simulação nas linhas para criar consciência. Alguns indivíduos felizardos e muito sãos podem ver, registar, compreender e manejar correctamente sem exercícios absolutamente nenhuns. Outros precisam de exercícios para criar uma consciência mais profunda do que uma simples reacção superficial. Para as pessoas inconscientes, os terminais, linhas, partículas e significados simplesmente não existem.

A terceira categoria geral é a *ilusão*. Uma pessoa vê A e pensa que é G. Esta é uma faixa inferior de auto-protecção. Alguns trabalhadores (uma tremenda quantidade deles) apenas aceitam trabalhos mecânicos "para poderem sonhar acordados". O seu conceito de um terminal é um terminal alterado. Uma linha vai para outro sítio. Uma partícula é outra coisa. E uma ideia é na realidade outra ideia. Tais pessoas são incapazes de duplicação. Dizes "Estou a ver o gato" e ouvem "Os carros são perigosos". Não são na verdade loucos. Apenas registam alterações daquilo que percepcionam.

A pessoa que consegue atingir o estado de consciência dos terminais tais como eles são, das linhas como deveriam ser, das partículas tal como existem e dos significados como os significados pretendidos, são pessoas muito valiosas. Um grupo ideal poderá ser formado com pessoas dessas.

ACÇÕES CONSTRUTIVAS

Uma organização consiste em terminais, linhas, partículas e significados.

Tem que ser estabelecido um factor ACORDO, e o grupo tem que ter consciência dele e utilizá-lo.

Este factor acordo consistiria em:

1. Propósitos do grupo.
2. Uma lista de hats, incluindo uma breve descrição dos propósitos e funções de cada posto.
3. Uma lista completa das partículas manejadas pelo grupo e das modificações que se espera que elas sofram em cada ponto de fluxo.
4. As linhas de fluxo das partículas a serem manejadas e modificadas.
5. Os significados (tecnologias) do grupo para formar, fazer fluir e modificar partículas.

Se um oficial de org não compilar estas cinco coisas e as tornar totalmente conhecidas e objecto de acordo por parte de todos os membros do grupo, não se formará nem funcionará organização nenhuma.

Logo, o PLANO do grupo tem que ser traçado, exercitado e conhecido ou não se formará organização nenhuma.

Teremos apenas um grupo de indivíduos aos encontrões uns com os outros e sem produção.

A maior fonte de confusão num grupo são os superiores intermédios que derrubam os hats mais depressa do que as pessoas os podem aprender e derrubam as linhas antes de elas poderem fluir, tudo devido apenas a ignorância do plano geral da organização.

Aqueles que não podem aperceber-se de um ou mais dos cinco pontos ou corpos de dados acima mencionados, têm que ser treinados até tomarem consciência deles e têm que fazer simulações.

Aqueles que são bastante loucos lutarão freneticamente contra o hatting, o definir das linhas e a modificação das partículas, e injectarão significados disparatados nisso tudo.

Portanto, a solução de como transformar um grupo numa organização é manejar o insano, preparar os cinco esquemas indicados acima, exercitar e fazer simulações a *todos* do grupo na *totalidade* do esquema, e treinar nos hats, com perícia, as acções especializadas requeridas em cada ponto de modificação.

Depois disto teremos uma organização que pode produzir e ser viável.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 26 DE FEVEREIRO DE 1971
PUBLICAÇÃO II

REMIMEOGRAFAR

N.º 23-1 DA SÉRIE DE ORGANIZAÇÃO
EXERCÍCIOS

(Originalmente escrita por LRH para as OOD do *Apollo*
a 26 de Fevereiro de 71. Publicada como HCO PL a 3 de Novembro de 80).

Referências:

HCO PL	25 Jan. 71	N.º 22 da Série de Organização ADMIN SQUIRREL
HCO PL	16 Fev. 71	N.º 23 da Série de Organização LINHAS E TERMINAIS

Os exercícios têm vários propósitos. Ensinar a fundo uma acção de equipa é um dos principais. Testar completamente um sistema. Ensinar as linhas a fundo.

Quando se mudam as colocações, os novos detentores do posto têm de ser familiarizados com os seus postos (serem treinados no hat e enquanto exercem as suas funções) e depois a própria equipa tem de ser exercitada.

Os dois passos são sempre necessários.

Isto aplica-se também às linhas da org. As simulações e simulações com bullbait fazem as vezes do exercício.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 6 DE MARÇO DE 1971

REMIMEOGRAFAR
HATS DE OFICIAL
DE PRODUTO-ORG
HATS DE TECH
HATS DE QUALIFICAÇÕES

N.º 24 DA SÉRIE DE ORGANIZAÇÃO

DESENHO DE LINHAS
LINHAS DO HGC, UM EXEMPLO

As linhas actuais para o HGC em qualquer org são o tema do HCOB de 5 de Março de 71, N.º 10 da Série de Administração do Auditor, N.º 25 da Série do C/S, A FANTÁSTICA NOVA LINHA DO HGC, que deve ser considerado como parte desta carta de política.

Isto modifica até certo ponto os organigramas iniciais de tech.

A linha antiga na política de 65 não incluía um Supervisor de Caso, como tal, e desviava os preclears falhados para a Revisão de Qual.

Hoje a Divisão de tech faz as suas próprias reparações de preclears e Qual. concentra-se no cramming de auditores do HGC e também de estudantes. A Divisão de Qualificações pode também fazer cramming aos C/S de Tech.

É simplesmente extraordinário que um limite máximo estatístico de horas entregues de audição bem feitas nunca podia passar de 250 a 300 horas por semana, independentemente de quantos auditores fossem contratados ou colocados em posto. O posto do C/S ficava sobrecarregado e o posto do Director de Processamento não funcionava bem sem sobrecarga.

A nova linha pode ter um limite máximo estatístico de 600 a 800 horas de audição bem feitas por semana. Depois disto um novo segundo HGC é plenamente provido de pessoal, e é-lhe dado um novo espaço.

Dá-se então a duplicação completa da importância de uma linha devidamente formada, viajando em sequência correcta

Uma linha inapropriada reduzirá o limite máximo estatístico a metade ou a um terço do que pode ser conseguido pelo mesmo número de pessoas.

A sobrecarga de superiores é normalmente causada por linhas inapropriadamente estabelecidas.

Para a maioria das pessoas as linhas são invisíveis e elas são incapazes de as conceberem até serem bem exercitadas nelas.

A menos que se utilize esta nova linha de C/S não será possível ir além da média de 250 horas de audição bem feitas por semana, independentemente de quantos auditores ponhas no HGC. Os auditores estarão ociosos, confusos e provocarão transtorno.

Se uma org não conseguir mais do que 250 horas bem feitas por semana, descobrirá que na verdade não consegue ganhar dinheiro a partir do processamento.

Assim, a nova linha dará volume, qualidade e viabilidade no processamento de preclears.

As vantagens da linha são que um HSST pode manejar até 30 auditores. O limite máximo anterior era de 8 a 10 auditores.

Com mais volume, os atrasos desaparecem rapidamente.

É possível terem-se os meios financeiros para ter pessoal de administração na linha.

Então, o desenho da linha é uma causa forte e insuspeita de limites máximos baixos para as estatísticas.

Os oficiais de produto e de organização têm de estar intimamente familiarizados com esta linha de HGC. E têm de estar conscientes do facto de que o desenho incorrecto de uma linha pode mutilar as receitas da org e sobrecarregar os seus postos, e que uma linha com um desenho excelente pode duplicar o nível máximo estatístico de qualquer departamento, ao mesmo tempo que aligeira a carga.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 16 DE MARÇO DE 1971
PUBLICAÇÃO III

REMIMEOGRAFAR

N.º 19 DA SÉRIE DE PESSOAL
N.º 25 DA SÉRIE DE ORGANIZAÇÃO

LINHAS E HATS

Verificar-se-á que ao organizar há MUITOS factores principais envolvidos.

Os três seguintes, no entanto, são os que dão mais problemas:

1. Pessoal,
2. Hats,
3. Linhas.

A tecnologia é uma subdivisão quer de pessoal (que pode ter de ser especialmente treinado antes de ser considerado pessoal) quer de hats (que são principalmente tecnologia administrativa e funções de linhas).

Para resolver qualquer problema uma pessoa tem de reconhecer qual é o problema. Uma pessoa não consegue resolver o problema A tentando resolver o problema B ou C. Exemplo: Problema: carro avariado. Não se pode reparar o carro reparando o linóleo da cozinha. Exemplo: não se pode reparar o linóleo da cozinha reparando o carro.

Tudo isto pode parecer óbvio quando afirmado sem se estar ciente do problema. Mas há uma versão mais subtil. QUALQUER PROBLEMA QUE NÃO SE RESOLVE NÃO É O PROBLEMA. Tem de ser outro o problema.

Localizar e isolar situações (problemas) numa organização é a técnica da Série de Dados. Esta tecnologia descobrirá o problema que deve ser resolvido.

Como existem três factores organizacionais principais, estes também formam o centro de todas as situações organizacionais (ou problemas, a mesma coisa).

Cada um deles tem a sua própria área – pessoal, hats, linhas.

Cada um deles tem os próprios problemas. Há situações no pessoal; há situações nos hats; há situações nas linhas.

Elas *estão* relacionadas. Elas não são idênticas.

Descobrirás que não podes resolver inteiramente um problema nas linhas resolvendo um problema no pessoal. Não podes resolver inteiramente um problema nos hats resolvendo um nas linhas. Não podes resolver inteiramente um problema no pessoal resolvendo os dos outros dois.

Exemplo: As horas de produção estão em baixo. Quinze novas pessoas são adicionadas à área. A produção mantém-se em baixo. Era um problema nas linhas.

Exemplo: A confusão reina na fábrica dos canos. As linhas são cuidadosamente endireitadas. A confusão ainda reina. Era um problema de hats.

Exemplo: Produtos defeituosos estão a destruir a reputação da org. Os hats são cuidadosamente colocados. Os produtos continuam a ser criados com defeito. Era um problema de pessoal.

Exemplo: A org mantém-se pequena. Os executivos trabalham mais arduamente. A org mantém-se pequena. Era uma série de problemas de pessoal, hats *e* linhas, e nenhum deles foi sequer abordado.

Verás sintomas de tudo isto com vários aspectos. O teste para se saber se o verdadeiro problema foi ou não encontrado é se a produção aumentou ou não em volume, qualidade e viabilidade.

Na prática real trabalha-se constantemente estes três factores – pessoal, hats e linhas – quando se está a organizar.

Descobrirás com algum espanto que não ter, saber, usar ou desempenhar um hat é a razão mais comum para as *linhas* não ficarem dentro; que o pessoal é difícil de recrutar e treinar porque os hats e as linhas estão a ser postos de parte; que os hats não podem ser usados porque as linhas ou o pessoal estão fora.

As situações pioram resolvendo o problema errado em vez do verdadeiro problema. Na Série de Dados chama-se a isto encontrar o *Porquê* certo.

Os problemas organizacionais centram-se à volta destas três coisas no seu sentido mais lato. Podem estar presentes mais do que uma em qualquer situação.

Os problemas de produção têm a ver com as partículas que fluem nas linhas, e são alteradas pelo pessoal treinado nos seus hats, com o seu consumo e viabilidade geral. Assim, para ter um fluxo completo desde a organização até à distribuição, devemos adicionar as matérias-primas, o estado modificado dos materiais e o seu consumo. A acção de organizar não é a parte central. Para ela ter valor tem de resultar em produção.

Mas quando o pessoal, os hats e as linhas não são resolvidos, a produção é muito difícil. Portanto, para se ter produção deve-se ter uma organização a apoiá-la. E tem de existir pessoal, hats e linhas e têm de ser funcionais. Se estes existem, os restantes factores de estabelecimento podem ser trazidos à existência.

É evidente que organizar envolve outros problemas como espaço, equipamento, finanças, etc. Estes e muitos mais também fazem parte dos "Porquês" de falta de produção. Mas a dominarem todos os outros estão os problemas de pessoal, hats e linhas. Os outros tendem a resolver-se se estes são manejados e organizados.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 25 DE MARÇO DE 1971

REMIMEOGRAFAR

N.º 26 DA SÉRIE DE ORGANIZAÇÃO

PRODUTOS FINAIS VALIOSOS

Por definição, um produto final valioso é alguma coisa que pode ser trocada com outras actividades, por apoio. O apoio em geral traduz-se em alimentos, vestuário, abrigo, dinheiro, tolerância e cooperação (boa vontade).

Numa base individual isto é fácil de captar. O indivíduo produz um produto ou produtos que, sendo contribuídos para o departamento, divisão, organização, companhia, comunidade, estado, nação ou planeta, lhe dão em troca a sua paga 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 valioso (VFP) é valioso porque é potencialmente ou de facto intercambiável.

A palavra chave neste sentido é INTERCAMBIÁVEL. E ser intercambiável significa lá fora, com alguma coisa exterior à pessoa ou actividade.

Um produto final valioso poderia facilmente ser chamado PRODUTO FINAL INTERCAMBIÁVEL.

A sanidade e insanidade são uma questão de *motivo*, não de racionalidade ou competência. As pessoas sãs são construtivas, as insanas são destrutivas.

Deste modo, a insanidade por parte do receptor potencial de um VFP pode impedir a troca de um produto final que o receptor poderia usar e pelo qual ele deveria estar disposto a dar apoio activo e boa vontade ao produtor. Exemplo: um homem está a morrer de fome; tentas vender-lhe bons alimentos por um preço razoável e ele tem dinheiro para pagar. Ele procura matar-te 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 dar apoio. Exemplo: Os ladrões, que não dão apoio à comunidade, procuram roubar-lhe fundos de apoio.

A fraude é a tentativa de obter apoio sem fornecer um produto.

A sanidade e a honestidade consistem portanto em produzir um produto final valioso pelo qual se é depois recompensado por apoio e boa-vontade, ou no fluxo inverso, dar-se apoio e boa-vontade ao produtor do produto.

Os básicos da ética, moral, assuntos sociaiss, lei, baseiam-se todos neste princípio do produto final valioso. Anteriormente era “instintivo” ou “de senso comum”. Nunca tinha sido expresso até agora.

As civilizações que facilitam a produção e o intercâmbio e inibem o crime e a fraude são portanto bem sucedidas. As que o não fazem, perecem.

As pessoas que desejam destruir civilizações promovem os desvios destas 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 valioso é uma extensão dos FACTORES.

As 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 é se seguem ou não estes princípios do intercâmbio.

A sobrevivência ou valor de qualquer cidade, estado ou país, segue estes princípios do intercâmbio.

Podes predizer a sobrevivência de qualquer actividade confirmando a regularidade dos seus intercâmbios e podes predizer a sua queda pelas irregularidades nestes intercâmbios.

Portanto é vital que uma pessoa ou secção, departamento, divisão ou parte de uma organização ou uma organização, calculem exactamente o que estão a intercambiar. Estão a produzir alguma coisa que é valiosa para a actividade ou actividades com as quais estão em comunicação e estão a obter apoio por isso.

Se estão realmente a produzir produtos finais valiosos têm direito a apoio.

Se, por outro lado, estão apenas a organizar ou a esperar ou a fazer PR e não estão a produzir um artigo ou artigos intercambiáveis em QUANTIDADE ou QUALIDADE pelos quais o apoio pode ser pedido, ou mesmo exigido, não serão VIÁVEIS.

Não importa quantas ordens são emitidas ou quão bem traçados são os organigramas, ou quão belos são os planos de produção feitos. O facto duro da produção mantém-se o facto dominante.

O quão bem organizadas estiverem as coisas *aumenta* a quantidade da produção e *melhora* a qualidade, assim, pode ocasionar a viabilidade.

Mas é o produto final valioso, que está aí e a ser trocado, que determina a sobrevivência básica.

A falta de viabilidade pode sempre ser rasteada até à quantidade e qualidade de um produto final valioso real.

A *esperança* de um produto tem um valor a curto prazo que permite que uma actividade seja construída. Mas quando a esperança não se concretiza, então qualquer viabilidade esperada também se afunda.

Uma pessoa deve portanto organizar inversamente a *partir* do produto realmente produzido.

Por exemplo, um assunto técnico é capaz de produzir um resultado exacto.

SE as pessoas forem treinadas para produzir realmente o resultado E O RESULTADO FOR PRODUZIDO, então podem-se trocar os técnicos com a comunidade, por apoio.

Se o resultado for produzido (por um bom treino dos técnicos), então o resultado pode ser trocado com um indivíduo por apoio e boa vontade.

Quando qualquer destes factores sofre em quantidade 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 no intercâmbio mesmo quando a produção está a ocorrer.

Por isso o produtor tem interesse em manter a sanidade do cenário na qual está a operar, e um dos seus produtos finais valiosos é um cenário na qual a produção e o intercâmbio possam ocorrer.

Os básicos dos produtos finais valiosos são verdadeiros para qualquer sistema industrial, político ou económico.

Muitos sistemas tentam evitar estes básicos e o resultado final é um desastre.

O indivíduo, secção, departamento, divisão, organização ou país que não está a produzir alguma coisa suficientemente valiosa para trocar, não será apoiado por muito tempo. É tão simples como isto.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 7 DE JULHO DE 1971

REMIMEOGRAFAR
CHECKOUT DE NÍVEL
ESTRELA AOS HAS
CHECKOUT DE NÍVEL
ESTRELA AOS GRADUADOS
DO FEBC
CHECKOUT DE NÍVEL
ESTRELA NA GUIA
DE ESTUDO DO FEBC

N.º 27 DA SÉRIE DE ORGANIZAÇÃO

FUNÇÕES DE ESTABELECIMENTO DO HCO

HCO significa GABINETE DE COMUNICAÇÕES HUBBARD.

As acções elementares e muito simples do HCO estão contidas nisto:

É na verdade hCo.

C = Comunicações.

Para haver Comunicações há que haver TERMINAIS.

Os fluxos APENAS podem ocorrer quando os terminais são firmes como a rocha e ESTÁVEIS. NÃO pode haver fluxos e NÃO pode haver poder sem terminais fixos. Portanto não pode ocorrer comunicação sem terminais estáveis.

O ORGANIGRAMA é o esquema dos terminais e dos seus fluxos. Por isso tem que haver um organigrama. E este deve realmente ser uma representação do que existe na org.

O organigrama indica onde estão localizados que terminais na org para que os fluxos possam ocorrer.

O HCO tem a seu cargo o recrutamento, o que significa que traz pessoas de FORA da org para serem colocadas como terminais na org = postos.

O HCO tem a seu cargo a colocação dos postos no organigrama e designar os espaços na org para que os fluxos possam ocorrer.

Treinar nos hats é uma função primária do HCO, porque de outra forma os terminais não saberiam o que tinham que fazer, nem que fluxos manejavam, nem como.

O HCO tem a seu cargo as INSPECÇÕES para verificar que os fluxos estejam a prosseguir correctamente e que os terminais estejam a funcionar.

Ética existe para manejar as coisas graves que estejam fora nos fluxos.

Em seguida pode ocorrer o encaminhamento.

Depois pode ocorrer produção.

Na essência isto é TUDO quanto diz respeito ao HCO.

Se compreender que o seu ponto-chave é C de Comunicações, que as comunicações requerem terminais e um organigrama para que os fluxos possam ocorrer, então o HCO funcionará.

Esta acção de colocar terminais em posto chama-se ESTABELECIMENTO.

Desta forma, o HCO é a divisão que estabelece.

DESESTABELECER

Se o HCO não sabe isto e se comete numerosos erros ou altera as importâncias disto, DESESTABELECE a org.

DES = Acção contrária.

ESTABELECER = Colocar aí.

DESESTABELECER = Desfazer o que tinha sido colocado aí.

Assim, desestabelecer quer dizer tirar os terminais e dar cabo das coisas.

Ao usar a própria org como "fonte" de pessoal, um "HCO" dá cabo das coisas muito mais depressa do que as coloca aí.

HAS

O Secretário de Área do HCO, HAS, tem a função de ESTABELECER A ORG.

Isto significa encontrar, treinar no hat, dar treino, dar aprendizagem a pessoas de FORA da org, situá-las na org e no organigrama e em seguida encaminhar as matérias-primas (pessoas do público neste caso) ao longo das linhas para haver produção, o que significa transformar as partículas num produto final.

Se o HCO *estabelece* a org, então tudo ficará bem.

Se não recrutar ou treinar nos hats, ou não estabelecer o organigrama, ou não encaminhar, ou não distribuir comunicações, ou não mantiver a ordem nas linhas, a org cambaleará ou cairá.

O HAS é responsável por verificar que o HCO estabeleça a org.

Um HAS que faça qualquer outra coisa está a DESESTABELECER.

HCO EXTERNO

O HCO também tem a seu cargo as linhas de fluxo de entrada e de saída.

Isto põe os Endereços a seu cargo. Isto significa a *localização* dos terminais FORA da org que esta contacta.

Isto, por si só, é um organigrama.

O HAS deve insistir para que os terminais exteriores também sejam estabelecidos.

Isto constitui uma rede internacional de fluxos entre terminais.

O QUE se produz e O QUE flui nas linhas é tarefa de outros terminais fora do HCO, a não ser que estes ameacem as funções do HCO.

SIMPLICIDADE

Agora, se pensas que consiste em mais alguma coisa do que isto, trabalha e trabalha e trabalha para o pôr em plasticina, clarifica as palavras mal entendidas e torna-te assim capaz de o conceber e manejar.

Há *muitas* políticas acerca do HCO. Existe muita tech de admin relacionada com um HCO, mas TODA ELA diz inteira e completamente respeito a *como* estabelecer um HCO e uma org.

Esta PL deveria ser sabida, sabida, sabida e qualquer confusão posterior seria, evidentemente, o resultado de aberração pessoal, tal como uma incapacidade de conceber o que é um terminal ou um espaço, ou ainda uma sede de confusão que só se encontra em lugares bastante loucos.

As funções de um HCO e os deveres de um HAS são tão elementares e tão evidentes que não podem ser mal entendidos nem mesmo pelos peritos.

O HCO estabelece a org.

Esta é a coisa básica a saber.

As técnicas de como isto é feito estão bem registadas e amplamente emitidas.

O HCO NÃO desestabelece a org.

O HCO NÃO deixa uma org por estabelecer.

O HCO ESTABELECE A ORG.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 8 DE MARÇO DE 1971R
PUBLICAÇÃO II
REVISTA A 22 DE ABRIL DE 1982

REMIMEOGRAFAR

N.º 27-1 DA SÉRIE DE ORGANIZAÇÃO

OFICIAL DE ORGANIZAÇÃO

(Originalmente escrito por LRH como um item das OOD do *Apollo* de 8 de Março de 1971. Publicada como HCO PL a 27 de Setembro de 80).

Os Oficiais de Organização pensam que se dirigem aos HAS para organizar. Não é assim.

O HCO não se formou porque os Oficiais de Organização lhe fazem constantes exigências em vez de executarem o seu trabalho. A organização necessária para obter um produto específico é uma coisa instantânea. O estabelecimento é uma "construção" a longo prazo por parte do HCO. É evidente que introduzir organização instantânea no HCO frustra os seus propósitos e impede as acções de longo alcance necessárias para formar toda uma org.

Se um Oficial de Organização se considerasse o auxiliar do Oficial de Produto começaria a compreender a questão.

Temos uma missão Oficial de Produto/Oficial de Org a chegar para acelerar os FEBC. O Oficial de Produto fará com que se execute e crie o produto – um FEBC competente e graduado no avião de regresso a casa. O Oficial de Organização exercerá pressão no domínio dos materiais e das linhas para os pôr em forma e dar apoio ao Oficial de Produto. Bem, e que tem *isto* que ver com o HCO? Nada.

O Oficial de Organização assegura-se de que *há* um pasta ou palestra gravada ou leitor de cassetes ou obtém-nos (não por despacho) e o Oficial de Produto averigua, verifica, prepara as pessoas para lidarem com os seus postos, resolve os problemas dos FEBC, leva os casos avante.

O Supervisor de Curso continua a supervisionar. O Administrador de Curso continua a fazer trabalho de admin. O que estão a fazer de correcto em relação ao estudante é levado avante e aumentado. E a organização que existe é aumentada pelo Oficial de Organização.

Por exemplo, aqui está uma acção da esfera do CO, executada pelo Oficial de Produto, que foi levada a cabo:

SITUAÇÃO: O número de estudantes em curso está a crescer. Isto vê-se nas organizações.

MANEJO: Instituir uma missão de Prod/Org para fazer esse número de estudantes completar e ser enviado.

O CO encontrou 3 estudantes que poderiam, à primeira vista, ser postos em condições de serem enviados e transmitiu a ordem "VÁ, VÁ, VÁ" ao Gabinete de Acção.

A acção de cope foi enviar três IMEDIATAMENTE. A acção a médio prazo foi pôr uma missão a tratar disso.

Isto é produção cerrada.

Uma equipa Prod-Org trabalha em termos de *horas* e *dias*. Poupa uma hora, ganha um dia. Executa-o em horas, executa-o em dias.

Ao fazer isto, aprende as situações incorrectas nas linhas e materiais e os seus CSW para reforma das linhas e acções são escritos depois de terminar, e este é o seu primeiro contacto com o HAS e o HCO.

Bem, com estas reformas a acção geral da org será mais fácil e mais rápida e um pico de produtos em atraso não voltará a surgir tão depressa.

Uma equipa Prod-Org que escreve comunicados e aborrece o HCO não sabe QUE O SISTEMA DE PROD-ORG DEVE MANEJAR OS ATRASOS E OMISSÕES NOS PRODUTOS. *Tendo manejado*, eles podem aconselhar, ordenar ou obter aprovação para mudanças nas linhas e novo recrutamento, etc. Estas pode o HAS pôr em uso a longo prazo.

As equipas de prod-org TRABALHAM, não se limitam a dar ordens.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 29 DE JULHO DE 1971
PUBLICAÇÃO I

REMIMEOGRAFAR

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

PORQUÊ HATTING?

Há alguns dias, quando descobri que cadeiras musicais e hatting falhado 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 que este é o caso. Trabalhei um pouco nisto e descobri o seguinte:

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

Isto é bastante verdadeiro. Em *Cientologia 8-80* discute-se a base do motor. Ele segura dois terminais em posições fixas. Por eles estarem tão fixos, podem gerar energia.

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

Se não puder, não pode gerar 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 FEBRIL.

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

Observação: AS PESSOAS QUE SE DEIXAM FAZER GATO-SAPATO PENSAM QUE NÃO PODEM CONSERVAR UMA POSIÇÃO NO ESPAÇO.

Observação: AS PESSOAS DETESTAM PERDER OS SEUS POSTOS E TRABALHOS. CONSIDERAM 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: AO DAR A UMA PESSOA UM POSTO OU POSIÇÃO ELA É DE CERTA FORMA FORTALECIDA E ADQUIRE MAIS CONFIANÇA NA VIDA.

LEI: AO PERMITIR QUE A PESSOA CONSERVE O SEU POSTO, ELA TORNA-SE MAIS SEGURA.

LEI: AO TREINAR UMA PESSOA NO HAT, ELA É GRANDEMENTE FORTALECIDA, TAL COMO É AJUDADA A DESEMPENHAR O SEU POSTO.

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

LEI: TER UM HAT, SER TREINADO NO SEU HAT E DEMONSTRAR COMPETÊNCIA, FAZ COM QUE UMA PESSOA SE SINTA 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 NO SEU HAT PODEM TORNAR-SE CRIMINOSAS NO POSTO, PORQUE SE SENTEM INSEGURAS E SE TORNAM FRACAS.

Quando uma pessoa teme secretamente os outros, instintivamente não os treina no seu hat ou dá-lhes o treino incorrecto no hat, e tende a transferi-los ou a pô-los aqui e ali.

Quando uma pessoa está insegura em posto e insuficientemente treinada pode tentar enfraquecer os outros, procurando evitar que eles sejam treinados no seu hat ou fazendo com que sejam transferidos ou mesmo despedidos.

Isto é aparentemente a aberração social a trabalhar.

A solução para uma organização e sociedade sãs, não é a previdência social nem a demissão. É:

Recrutá-los.

Treiná-los.

Treiná-los num hat.

Dar-lhes aprendizagem.

Dar-lhes um posto.

Na verdade isto é tão forte que desaberraria completamente a maior parte dos crimes fazendo-os desaparecer de uma sociedade.

E é certo que porá uma organização em PODER.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 11 DE AGOSTO DE 1971
PUBLICAÇÃO III

REMIMEOGRAFAR

N.º 29 DA SÉRIE DE ORGANIZAÇÃO
EXPANSÃO INFINITA

Não há razão absolutamente nenhuma para contrair ou reduzir alguma vez o tamanho de uma org, excepto destruição encoberta.

Em teoria não há limites ao tamanho de uma org.

O organigrama de 1967 é capaz de se expandir até 200.000 membros de staff!

Para os nossos propósitos, não há nenhum limite real à expansão.

Desde que a compra de propriedade não comprometa perigosamente as receitas futuras e desde que os HAS mantenham a relação de dois staff de admin para um staff de tech não há nenhum limite à expansão.

Desde que a relação dinheiro/contas seja mantida em mais dinheiro do que dívidas, não há nenhum limite à expansão.

Desde que o staff produza o que os seus postos requerem, não há nenhum limite à expansão.

Desde que ENTREGUES com qualidade aquilo que VENDES, não há nenhum limite à expansão.

Desde que te mantenhas standard na admin e na tech, não há nenhum limite à expansão.

Por isso, não fiques assustado, não despeças pessoas, não reduzas. Compreende o que foi dito acima e a *totalidade* desta política. E não há nenhum limite à expansão.

Portanto, EXPANDE.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 10 DE NOVEMBRO DE 1971

REMIMEOGRAFAR

N.º 29-1 DA SÉRIE DE ORGANIZAÇÃO

ORGANIZAÇÃO E SOBREVIVÊNCIA

(Escrito originalmente por LRH para as OOD do *Apollo* a 10 de Novembro de 71.
Publicado como uma HCO PL a 11 de Setembro de 80).

As organizações bem organizadas sobrevivem. A sobrevivência dos indivíduos nessas organizações depende da condição extremamente organizada da actividade.

Um grupo pequeno, extremamente bem organizado, tem excelentes hipóteses de sobreviver.

Um grupo mesmo que seja grande, se estiver mal organizado, não tem a menor hipótese.

A essência de organização é o uso de organigramas, colocar em posto com realidade e, segundo os deveres que são executados, instruir e treinar no hat.

A isto tem de se adicionar a execução factual dos deveres de forma que a actividade seja produtiva.

Os sinais visíveis de um grupo mal organizado são falta de asseio, de cuidado e de jeito.

Um outro ingrediente que anda a par com organização e sobrevivência é a firmeza. A capacidade de se manter firme, confrontar e manejar o que quer que apareça no caminho da organização, depende completamente da capacidade dos indivíduos da organização de se manterem firmes, confrontarem e manejarem o que quer que seja que apareça nos seus caminhos. A totalidade composta por esta capacidade faz uma organização firme.

Um indivíduo que não esteja colocado em posto correctamente, que não está a fazer os deveres do posto e que não está instruído ou treinado no hat é brando. Ele não tem uma posição para ocupar, por isso cai à primeira abanadela de uma pena.

A confiança nos companheiros da equipa é outro factor na sobrevivência da organização. A confiança em si próprio é algo que se tem de ganhar. É respeito. É um composto de competência demonstrada, estar em posto e ser de confiança.

Depois de um indivíduo falhar, a confiança nele por parte dos seus companheiros de equipa entra em declínio. Ele foi humilhado e não é respeitado. Isto então manifesta-se de muitas maneiras. Depende desse indivíduo recuperar a confiança para que os seus colegas confiem mais uma vez nele. A forma de fazer isto é ele ser

colocado apropriadamente no organigrama, ser instruído e treinado no hat, confrontar e manejar com competência o que quer que seja suposto controlar nesse posto.

O extremo da não confiança de um grupo num membro da equipa é absolutamente nenhum posto. Relatórios daqueles que não têm posto ou daqueles que estão entre postos enfatizam os horrores de não se ter nenhum posto.

A nossa sobrevivência depende totalmente de nos tornarmos inteira e completamente organizados. Sucederá na medida em que cada unidade, departamento e divisão individuais de uma org, esteja correctamente colocado no organigrama, a desempenhar adequadamente os deveres do posto e seja instruído e completamente treinado no hat.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 14 DE JULHO DE 1972

REMIMEOGRAFAR

N.º 14 DA SÉRIE DO EXECUTIVO
N.º 30 DA SÉRIE DE ORGANIZAÇÃO
N.º 22 DA SÉRIE DO OFICIAL DE ESTABELECIMENTO

FALHAS DO ESTO

Durante vários meses tenho estado a estudar o sistema de ESTO em funcionamento e finalmente isolei os pontos exactos de quaisquer falhas, para que estas possam ser transformadas em sucessos.

PÔR DENTRO O SISTEMA

Um ESTO ao regressar a uma org pode desmoroná-la.

As razões exactas disto são:

A. Os executivos que até agora fizeram trabalho organizacional dizem: "Ah, aqui está finalmente o sistema de ESTO" e de imediato abandonam as suas acções organizacionais e de pessoal.

Contudo, aqui está este Oficial Executivo de Estabelecimento solitário, sem Oficiais de Estabelecimento divisionais, sem ninguém treinado para o apoiar.

A solução correcta é quando um Oficial Executivo de Estabelecimento entra numa org onde não há Oficiais de Estabelecimento ESTO ou apenas um TEO ou QEO, deve reunir os executivos e dizer-lhes que vai levar-lhe semanas a recrutar e treinar os ESTO e que ELES TÊM QUE CONTINUAR QUAISQUER ACÇÕES ORGANIZACIONAIS QUE ESTEJAM A FAZER e que o HAS AINDA ESTÁ A ESTABELECER A ORG.

De outra forma eles largam as suas linhas.

B. O novo Oficial Executivo de Estabelecimento tira pessoal-chave da produção das divisões para serem os ESTO e elas despenham-se.

A solução para isto é RECRUTAR os novos ESTO.

Isto é mais fácil do que parece se recrutas *auditores* ociosos da área para serem os ESTO.

Se fizeres isto lembra-te que eles ficaram ociosos como auditores porque tinham foras de ética, estavam PTS, tinham mal-entendidos e o TR 0 fora. Para os recuperares faz-lhes uma PL de 3 de Maio de 72 (ÉTICA E OS EXECUTIVOS), a PL de 5 de

Abril de 72 (MANEJO DO PTS TIPO A), Método 4 nos seus cursos e leva-os a fazer TRs *verdadeiros*, especialmente o Zero. E estarão prontos.

Obtém uma lista de auditores da área, contacta-os e faz com eles o que acima se indica e terás os ESTO já meio-treinados.

Se isto falhar, ou em suplemento a isto, recruta simplesmente.

C. O primeiro posto que um novo Exec ESTO deveria tomar é o Dept.º 1.

Ele Não "treina o HAS no hat" ou "executa programas apenas". Arregaça as mangas e TRABALHA como Director do Dept.º 1.

Recruta, abastece por completo de gente o Dept.º 1. Treina no hat a totalidade do Dept.º 1.

Cria um Dept.º 1 que realmente, realmente faz fluir a entrada de pessoal, afixa e atribui postos nos organigramas e treina nos hats.

QUANDO tem um Dept.º 1 a FUNCIONAR pode começar a recrutar os ESTO, bem como outros membros de staff para a org.

Se não consegue pôr um Dept.º 1 a produzir à máxima velocidade, não tem o direito de ser um ESTO, pois não?

Ele NÃO põe o Dept.º 2 dentro ou actua como Dept.º 3. Ele faz com que o HAS maneje estes.

Com um Dept.º 1 *forte* e *funcional*, um sistema de ESTO pode então chegar a estar dentro.

D. Cadeiras musicais são a razão mais corrente para qualquer colapso de uma org.

O complexo de "pessoas novas querem mudar tudo" destruirá qualquer org.

Um Oficial Executivo de Estabelecimento, após a sua chegada, quando toma conta do Dept.º 1, CONGELA TODAS AS TRANSFERÊNCIAS DE PESSOAL. Não permite nem uma transferência.

A única excepção seria quando uma loucura de cadeiras musicais acabou de ocorrer. Se isto foi seguido por um despenhar das estatísticas, então DEVOLVES A ORG AO PERÍODO DE ALTAS ESTATÍSTICAS e *em seguida* CONGELAS AS TRANSFERÊNCIAS DE PESSOAL.

Porém, antes de inverter as coisas deve-se avaliar o período anterior pelas estatísticas para se certificar de que ERA o período de altas estatísticas.

Ao congelar o pessoal uma pessoa protege o que está a construir.

Quase todas as cadeiras musicais são obra de um supressivo, excepto quando são obra de um idiota.

E. Alguém a tentar manter o Dept.º 1 numa org faminta de pessoal está sentado sobre brasas, como qualquer HAS ou Director de Pessoal te pode dizer.

O tráfego de pessoas neste departamento em qualquer org de tamanho médio é incrível.

Parece a Estação Central nas horas de ponta.

"Preciso de ter _____"; "Onde está o meu Supervisor de Curso _____?" etc., etc., etc. são uma ladainha constante.

Podes passar todo o dia a entrevistar os executivos de staff e não obter coisa alguma feita.

Existe uma forma correcta de fazer todas estas coisas e mil milhões de formas incorrectas.

Evidentemente, a solução de todos os problemas deles é obter e treinar pessoas novas. No entanto, como se pode fazer isso no meio de uma tal barafunda.

Noventa por cento desses pedidos vêm de pessoas que não estão a treinar no hat nem a usar as pessoas de que já dispõem.

A forma correcta é, para qualquer novo pedido de pessoal, levar o Dept.º 3 a fazer um Formulário de Inspecção e Relatório sobre as pessoas da área do executivo que apresenta o pedido. Descobrirás com frequência pessoal que não tem hatting, não está treinado e é desperdiçado e numerosas situações fora.

Manténs a linha quanto a pessoal dizendo: "Maneja estes membros de staff não utilizados ou a trabalhar a meio-potencial ou estas situações fora. Figuras aqui na minha lista de procura de pessoal como tendo direito à (dá a prioridade, 3ª, 8ª) pessoa que contratemos ou recrutemos.

E sê industrioso no recrutamento, usando todas as acções standard para isso, porque é a única forma de poder resolver as coisas.

A maior parte das organizações funcionaria melhor com menos pessoas, porque o pessoal não tem hatting nem treino. Uma org, dois anos antes deste escrito, fazia *quatro* vezes mais dinheiro com *metade* do pessoal que tem agora.

Sem hatting, o staff é lento e hesitante. Não produzindo, os chefes de divisão exigem pouco.

Mas seguramente gritarão por mais pessoal!

Nenhuma org acredita alguma vez que tem pessoal a mais.

F. Algumas divisões (tais como as habituais Tesouraria ou Disseminação) podem ter pessoal insuficiente. Postos-chave de receitas são encontrados vagos na maioria dos casos.

Quando se preenche uma org estabelecem-se prioridades quanto a quem vai obter pessoal.

Isto é feito por comparação da PRODUÇÃO. Distribui-se o pessoal conforme a produção.

As pessoas novas entram pela Div VI. São registadas pela Div II. A entrega é feita pela Div IV. O dinheiro é cobrado pela Div III. Isto dá-te a sequência de como fornecer pessoal.

Preenches os postos das receitas e da entrega com novos contratos de pessoal.

O Oficial Executivo de Estabelecimento está a tentar estabelecer um Dept.º 1, portanto é claro que também dá prioridade a este.

Até que as receitas estejam realmente a entrar em catadupas e a entrega a sair em catadupas, faz-se muito pouco acerca de outras áreas.

Tendo obtido VOLUME uma pessoa começa agora a fornecer para qualidade. Isto significa uma Secção de Clarificação de Palavras e Cramming em Qual. Significa mais HCO.

Agora visa-se a quantidade futura pondo auditores em treino, pondo em treino mais executivos superiores.

Quando a org está construída desta forma, a funcionar e viável, é tempo de fornecer todo o sistema de ESTO.

G. Em média uma pessoa em cada 5 deveria ser colocada no Dept.º 1 como pessoal extra do *Dept.º 1*, que cumpre os deveres do Dept.º 1 e se treina a tempo parcial para ESTO.

Isto dá ao Oficial Executivo de Estabelecimento pessoal suplementar no Dept.º 1.

Também inicia um ESTO da forma correcta.

Os seus deveres mais essenciais como ESTO *são* deveres do tipo do Dept.º 1.

Finalmente tens um Dept.º 1 a abarrotar. Tens um Dept.º 1 básico que funciona bem e assim vai continuar. Tens os ESTO em treino que estão a trabalhar no Dept.º 1 como pessoal do Dept.º 1. E tens naturalmente algumas pessoas novas que são Auxiliares do HCO até terem bases suficientes para ocuparem postos normais.

Isto constitui um Dept.º 1 volumoso e prova que uma pessoa pode actuar como ESTO!

SUCESSO

Se um Oficial Executivo de Estabelecimento introduz o sistema de ESTO exactamente com se indicou acima, e de nenhuma outra forma, terá sucesso.

Como um auditor que varia os processos ou altera os HCOB, um novo Oficial Executivo de Estabelecimento que modifique o que está acima, ocasionará desastre.

Quando os Oficiais Executivos de Estabelecimento entraram nas organizações de outra forma ou quando o sistema foi alterado, as estatísticas despenharam-se.

Entrando da maneira indicada acima, pode obter um sucesso enorme.

Quanto tempo leva a pôr um sistema de ESTO dentro? Leva meses de trabalho duro. Depende realmente da eficiência do Oficial Executivo de Estabelecimento a recrutar, posicionar as pessoas no organigrama e treinar no hat.

Se ele é bom nestas coisas o tempo não se prolonga para sempre.

Como termo de comparação, levou seis meses para construir cada uma das organizações de DC, Joanesburgo e SH até aos seus mais altos picos. Foram todas construídas do ponto de vista do Dept.º 1 de recrutar, posicionar as pessoas no organigrama e treinar no hat com o esforço suficiente para obter produção.

Portanto este é o esquema mais antigo de que dispomos – o Dept.º 1 desenvolve a org.

Quando a org se torna demasiado grande, o Dept.º 1 perde o contacto com ela. Prolonga-o a cada divisão e tens o sistema de ESTO. E tens os ESTO.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 23 DE JULHO DE 1972RB
REVISTA A 11 DE JANEIRO DE 1991

REMIMEOGRAFAR

N.º 15 DA SÉRIE DO EXECUTIVO
N.º 26 DA SÉRIE DE PESSOAL
N.º 31 DA SÉRIE DE ORGANIZAÇÃO
N.º 23 DA SÉRIE DO OFICIAL DE ESTABELECIMENTO

A NECESSIDADE VITAL DE HATTING

Numa análise de gráficos de estatísticas passadas, a minha campanha de hatting, na qual um hat era uma guia de estudo e uma pasta de curso, aparentemente introduziu um aumento constante nas Receitas Brutas Internacionais.

Continuando a estudar isto, descobri um novo facto, simples e básico:

HATTING = CONTROLE

Uma pessoa que está treinada no seu hat pode controlar o seu posto.

Se pode controlar o seu posto pode manter a sua posição no espaço – em resumo, a sua localização. E isto é poder.

Quando uma pessoa está insegura, não pode controlar o seu posto, não pode controlar a sua posição. Sente-se fraca. Torna-se lenta.

Se pode controlar o seu posto e as suas acções sente-se confiante. Pode trabalhar com eficácia e rapidez.

A chave é CONTROLE.

Controle é a capacidade de COMEÇAR, MUDAR e PARAR.

Quando está treinado no hat, ele conhece a técnica para MANEJAR coisas. Desta forma pode controlá-las. É CAUSA sobre a sua área.

Se tens uma organização composta apenas por postos fracos e vacilantes, eles têm tendência a cair uns sobre os outros. Não existe PODER.

A organização, então, não pode ser CAUSA sobre o seu ambiente, visto que é composta por partes que não são causa. O todo é apenas a soma das suas partes.

Se todas e cada uma das partes são causa, então o todo será CAUSA sobre o ambiente.

Só uma organização em CAUSA pode alcançar e CONTROLAR.

Deste modo, uma organização de pessoas totalmente treinadas no hat pode ser causa sobre o seu ambiente, pode alcançar e controlar a sua sorte e fortuna.

DESTA FORMA, AS PRIMEIRAS METAS DE UM ESTO SÃO:

A. A FORMA DA ORGANIZAÇÃO ESTABELECIDA e

B. PESSOAL TOTALMENTE TREINADO NOS SEUS HATS.

SEQUÊNCIA BÁSICA DO HATTING

1. Recrutado ou contratado. Assina o contrato.
2. Recebe hatting instantâneo para o trabalho atribuído, como Auxiliar do HCO.
3. Estatuto Zero de Staff.
4. Manual Básico de Estudo (se o membro de staff não fez anteriormente o Hat de Estudante ou o Rundown Primário).
5. Estatuto I de Staff.
6. Estatuto II de Staff.
7. Colocado em posto com uma categoria diferente da de Auxiliar do HCO.
8. Hat completo feito por guia de estudo e pasta de curso com M6, M7, M9, M3 e M4 de Clarificação de Palavras.
9. Elegibilidade para estudo e audição (OU para serviço ou estudo para o staff).
10. Deve ter uma estatística e demonstrar que produziu em posto.
11. Rundown de Purificação.
12. Processos Objectivos: CCHs, 8-C, SCS, Havingness, etc.
13. Rundown de Cientologia para Drogas (se for necessário).
14. Método 1 de Clarificação de Palavras, Hat de Estudante.
15. Treino administrativo ou técnico (OEC ou audição).

Na Organização do Mar as Ordens de Flag podem mudar esta disposição ligeiramente, mas será basicamente a mesma.

Ninguém deve receber qualquer outro treino, e muito menos treino a tempo inteiro, antes do passo 12 da lista acima.

Depois de um membro de staff ter completado o Estatuto Zero de Staff pode receber manejos de PTS e estudar a guia de estudo de PTS e pode receber Ajudas de emergência. Pode também ser auditado por estudantes e membros do TTC se tiver estatísticas a subir.

Há limites de tempo estabelecidos para fazer o SS I e o SS II. Uma pessoa que não consegue fazê-los é encaminhada para Qual., onde é despedida recebendo conselhos sobre como tornar-se mais elegível para emprego. (Na Organização do Mar isto é feito pelo Conselho de Aptidão).

TESTADO PELO TEMPO

O acima dito é o caminho que foi testado ao longo do tempo e que se verificou ser bom.

Outras abordagens NÃO funcionaram.

Conceder de imediato treino a tempo inteiro é loucura. A pessoa poderá ser treinada mas nunca será um membro de staff. Esta é a maior falha com os auditores – não conhecem a organização. Treino de admin sem nenhuma experiência da organização relacionada com ele é um desperdício de tempo.

Foi assim que construímos cada grande organização. E quando isto foi abandonado a organização tornou-se muito menos poderosa.

Os veteranos falam destas grandes organizações nos seus grandes dias. E dir-te-ão tudo acerca do uso e preenchimento do organigrama e do hatting que se fazia. Como o Oficial de Hatting do HCO e o Oficial de Treino do Staff de Qual. trabalhavam em equipa. E quão rápidas eram as linhas.

Os passos acima suportaram a prova do tempo e foram comprovados pelas estatísticas.

RECRUTAR E CONTRATAR

Nunca recrutes sob promessa de cursos ou audição gratuitos. Nem sequer HAS ou HQS. Recruta ou contrata alguém para fazer parte da equipa.

PORTÃO ABERTO

Se é permitida *qualquer* opinião ou selecção sobre a quem será permitido entrar no staff, *todo* o recrutamento e contratação falharão.

Segundo estatísticas reais, quando deixas que *alguém* diga: “Oh, não! Ele, não! Ela, não!” a porta fecha-se, o fluxo pára. E já apanhaste das boas.

Requisitos e elegibilidade *falham*. A prova é que, quando eles existiram em organizações, estas acabaram apenas com pessoas PTSes e pessoas sem-ganhos-de-caso!

A resposta correcta é contratar em FLUXO RÁPIDO. Tens então tanta gente que os que não conseguem lá chegar acabam na base do organigrama ou saem. Não estás a tentar manter postos com pessoas que não qualificam mas "não se podem perder".

Numa organização com muito pouco staff que "procura apenas as melhores pessoas", o tipo que ninguém quer é posto num departamento deserto de "pouca importância". Hei-lo agora Director!

Isto só acontece porque não tens dúzias de pessoas.

A resposta NÃO é trancar o portão ou ter requisitos. A resposta é TREINA NO HAT.

Uma organização que não tem hatting torna-se fraca e criminosa.

Não sejas selectivo ao contratar ou recrutar. Abre os portões e *TREINA NO HAT!*

Segue os passos dados acima e triunfarás.

Não gastes "moedas" em treino ou audição (ou viagens) com pessoas sem que elas tenham provado o seu valor. Não há bónus nem paga elevada para ninguém até terem atingido o passo 10 (uma boa estatística). O custo deste recrutamento em fluxo rápido não será então um factor importante.

O único problema que tive alguma vez com este sistema foi levar os chefes de divisão a UTILIZAR o seu staff. A PRIMEIRA TAREFA DE UM EXECUTIVO É ARRANJAR COISAS PARA O SEU PESSOAL FAZER. E MANTÊ-LOS OCUPADOS EM COISAS PRODUTIVAS.

Portanto, eu costumava ter que andar pela organização que fazia RECRUTAMENTO EM FLUXO RÁPIDO regularmente e fazia que as pessoas utilizassem o seu novo staff. E que afasta os que não conseguissem trabalhar.

Esta foi a ÚNICA dificuldade que tive com este sistema.

Enquanto não pus em vigor o RECRUTAMENTO EM FLUXO RÁPIDO havia sempre algum esforço da parte de alguém para fechar o portão.

TODOS os grandes executivos de Cientologia surgiram e formaram-se nessas organizações.

Com um *fluxo* de pessoas os melhores sobem. Os piores, quando os há, vão ficando de fora.

Só dão problemas as organizações com contratação ou recrutamento restringidos.

NUMA ORGANIZAÇÃO COM RECRUTAMENTO EM FLUXO RÁPIDO O HAS E OS ESTO *TÊM* QUE ESTAR ATENTOS AOS ACONTECIMENTOS. A QUEBRA

OCORRE QUANDO ELES NÃO DÃO *HATTING* E NÃO SE MANTÊM COM O DOMÍNIO DA SITUAÇÃO REFERENTE AO PESSOAL.

O recrutamento em fluxo rápido só tem quebras e recolhe protestos quando o HCO e os ESTO não estão a fazer um trabalho excelente. Eles têm realmente que *manejar* o pessoal, colocá-lo em posto, dar-lhe hatting, manter a forma da organização.

Uma organização completamente formada num local densamente povoado necessitará de centenas de staffs. Assim ganhará centenas de milhares.

Mas só se fizer recrutamento em fluxo rápido, der hatting, mantiver a forma da organização, e só então conseguirá produzir.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

Revisão assistida por
Compilações e Pesquisas
Técnicas de LRH

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 28 DE JULHO DE 1972

REMIMEOGRAFAR

N.º 16 DA SÉRIE DE EXECUTIVO
N.º 32 DA SÉRIE DE ORGANIZAÇÃO
N.º 26 DA SÉRIE DO OFICIAL DE ESTABELECIMENTO

ESTABELECER, MANTER A FORMA DA ORG

Se uma pessoa que não soubesse tocar piano se sentasse ao piano e batesse em teclas ao acaso, não obteria qualquer harmonia. Obteria barulho.

Se o chefe de uma divisão desse ordens ao seu staff sem qualquer consideração pelos postos e deveres que lhe foram atribuídos, o resultado seria confusão e barulho.

É por isso que dizemos que um chefe de divisão "não sabe tocar piano" quando ele sabe tão pouco acerca da forma da org que a viola constantemente, atribuindo aos diversos membros de staff deveres que não se ajustam aos seus hats ou postos.

Porém, mesmo que a pessoa saiba tocar piano, ela precisa de ter um piano para tocar.

ESPECIALISTAS

Cada membro de staff da org é um especialista numa ou mais funções semelhantes. Estas são as suas especialidades.

Se ele está completamente treinado para as desempenhar diz-se que está TREINADO NO HAT.

As especialidades combinadas, convenientemente colocadas e a serem executadas, têm como resultado a produção total de uma org.

A forma da org é, portanto, as linhas, acções, espaços e fluxos concebidos e controlados por especialistas em cada função individual.

Estes especialistas agrupam-se em departamentos, os quais têm certas acções em comum.

Os departamentos que têm funções semelhantes agrupam-se em divisões.

As divisões combinam-se para dar a forma total da org.

É *muito* menos complexo do que parece. Seria muito complicado e confuso se não houvesse divisões e departamentos e acções especializadas. Sem estas, obteríamos barulho e produção e receitas muito limitadas, e com grande esforço.

Tomemos como exemplo um teatro. Há pessoas que fazem a publicidade; estas são as pessoas das relações públicas; estão treinadas para fazer publicidade e levar as pessoas a quererem ver a peça; chamemo-lhes a Divisão de PR. Existem produtores e directores; eles estão treinados para apresentar uma representação e fazer com que ela ocorra; chamemo-lhes Divisão de Produção. Existem os actores e os músicos; chamemo-lhes Divisão dos Artistas. Há os aderecistas; estão treinados para obter o guarda-roupa e os artigos necessários; chamemo-lhes Divisão de Adereços. Há os electricistas e o pessoal dos cenários, do pano, pessoal dos bastidores. Chamemo-lhes Divisão do Palco. Há os empregados da bilheteira, os que manejam o dinheiro, pagam os salários e as contas; estão treinados em assuntos financeiros e de vendas; chamemo-lhes a Divisão de Finanças. Há as pessoas que limpam o teatro e os arrumadores que conduzem as pessoas aos seus lugares e manejam as multidões; estes serão a Divisão da Casa. E há os directores, os autores da peça e das partituras e os "anjos" (financiadores); chamemo-lhes, de forma mais geral, a Divisão de Executivos.

Ora, enquanto eles conhecerem o seu organigrama, tiverem os seus fluxos estabelecidos, tiverem o hat dos seus postos e fizerem um bom trabalho, mesmo uma peça mediana poderá ser viável.

Porém, atire-se fora o organigrama, negligenciem-se os fluxos, não se lhes dê treino no hat, e até o argumento mais brilhante e a música mais maravilhosa serão apresentados a uma sala deserta e irão à falência.

Porquê? Porque a forma da org não é mantida. Possivelmente um produtor sem treino e sem hatting tentará fazer o pessoal do palco vender bilhetes, porá os actores a escrever a música, os financiadores a conduzir as pessoas aos seus lugares. Se ele não soubesse quem eram as pessoas nem quais eram os seus postos, ele poderia fazer isso mesmo.

Haveria barulho e confusão mesmo que não houvesse protestos. As pessoas atropelar-se-iam umas às outras. E o público acharia a apresentação geral tão grosseira que se afastaria em massa.

ACÇÃO DO OFICIAL DE ESTABELECIMENTO

O que teria então que fazer um ESTO (ou um Director Executivo) com, digamos, uma companhia teatral de amadores, de diletantes que estivesse quase a afundar-se?

Provavelmente metade das pessoas já se teriam ido embora. E mesmo que houvesse pessoas na companhia, é provável que fossem necessárias mais.

A primeira acção seria aplicar o n.º 16 da Série do Oficial de Estabelecimento aos chefes para que fizessem dinheiro sem demora.

A primeira acção de organização seria abrir de par em par a porta ao recrutamento. Isto começaria por fazer sair PR de recrutamento e pôr alguém a registar as pessoas que viessem para serem contratadas (não a testar e a dar-lhes uma audição e a consultar referências, mas simplesmente a contratar pessoas).

A acção seguinte seria fazer um plano dos fluxos de corpos de público e dinheiro. Assim vê-se qual é o alcance da forma da org. E em seguida um horário.

A próxima acção seria traçar um organigrama. Não é um trabalho para levar 3 semanas. (Eu gasto um par de horas para esboçar um com um marcador que possa ser exposto). E AFIXÁ-LO.

Depois toma-se o *chefe* de cada um destas divisões e dá-se-lhe *hat* sobre o que a sua divisão deve fazer e diz-se-lhe que o *faça*. AGORA.

Redige-se e manda-se afixar a carta de fluxos, o organigrama e a planta com as localizações dos terminais, onde toda a companhia possa vê-los.

Faz-se exercícios tipo Escola Chinesa relativamente à carta de fluxos para lhes mostrar o que estão a fazer e o que tem que ser feito.

Faz-se Escola Chinesa do organigrama, incluindo a apresentação de cada pessoa nele nomeada e fazendo repetir o que ela faz e quem é.

Faz-se Escola Chinesa da localização dos terminais onde se encontra cada uma destas pessoas (e funções).

Obtém-se acordo sobre os horários.

Agora tem-se um grupo que sabe quem é especialista em quê e o que se espera de cada um.

Faz-se com que o director da companhia dê hatting aos chefes das suas divisões e trabalhe com eles.

Agora levamos os chefes de divisão a dar hatting ao seu próprio staff enquanto nós ajudamos.

E pomo-los a trabalhar.

Damos em seguida os retoques finais no nosso próprio Dept.º 1 (PR de Pessoal, Contratos de Pessoal, Colocação de Pessoal, organigramas, compilação de hats, biblioteca de hats e hatting, hatting, hatting).

Formando e insistindo em que cada um faça o trabalho em que é especialista, e levando os superiores a MANTER A FORMA DA ORG dando as ordens correctas aos especialistas correctos e estabelecendo metas para a sua produção, e MAGIA! Esta companhia de amadores de teatro torna-se solvente e suficientemente boa para ir parar à Broadway. Tornou-se profissional!

Pode-se dizer: sim, mas e a qualidade artística? E a técnica de escrever música e de representar. . .

Ah, não se deu atenção à primeira acção. Abrimos a porta ao recrutamento, treinámos e formámos. E deixámos ir embora aqueles que não podiam produzir uma estatística.

Finalmente, encontrar-nos-íamos perante Emoções e Reacções Humanas e estabeleceríamos um HCO completo e uma QUAL completa, especialmente Cramming. Mas faríamos isso ainda para ter a certeza de que tudo continuava a avançar.

Sim, senhor; ele só pode tornar-se um grupo de profissionais, SE o ESTO estabeleceu e os obrigou a MANTER A FORMA DA ORG, produzindo enquanto o faziam.

Um Director Executivo pode fazer tudo isto e ainda produzir. Os grandes fazem coisas destas. Mas aqui está à vista de todos.

Uma org de Cientologia forma-se assim. O que pode explicar porque, quando queremos arrancar com uma coisa, dizemos:

"Ponham o espectáculo em andamento!"

Porém, não há espectáculo enquanto não estiver estabelecida a FORMA DA ORG e esta não for mantida.

Temos mais sorte do que o ESTO da companhia de teatro de amadores. Temos política para todos os postos e um livro delas para cada divisão, e a tech toda ainda por cima.

Por isso não existe à face da terra razão válida para não se poder estabelecer e depois manter a forma da org.

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
PUBLICAÇÃO I

REMIMEOGRAFAR

N.º 33 DA SÉRIE DE ORGANIZAÇÃO

BLOQUEIOS DE PRODUÇÃO

Uma análise das falhas na produção em vários campos mostrou esta falha:

FAZER EXPERIÊNCIAS NUMA
LINHA DE PRODUÇÃO STANDARD

Exemplo: Uma cozinheira pode cozinhar com sucesso 30 pratos de diversos tipos. Em vez de manter estes e procurar inovar ou criar pratos paralelos, a cozinheira ensaia e altera os 30 pratos standard. O resultado é uma produção falhada.

Exemplo: Um grupo musical tem 15 peças testadas no seu repertório. Em vez de criar peças inteiramente novas, volta a escrever o repertório existente. O resultado é a impossibilidade de dar bons espectáculos.

Exemplo: Uma org está a ir bem com uma campanha standard de envio de cartas ao CF. Como experiência, o pessoal é desviado para telefonemas apenas. As estatísticas despenham-se. A acção correcta seria fazer um programa piloto de chamadas telefónicas com pessoal diferente e deixar que as acções standard se mantivessem.

Em todos os casos a acção correcta é manter sem variação a linha de produção standard e se uma experiência ou mudança for ter lugar: cria-se uma linha piloto lateral, com pessoas e acções que NÃO impeçam a produção standard .

No laboratório de pesquisa há sempre um modelo melhor do que o que está na linha de produção. O único bloqueio surge quando um modelo incompleto e desconhecido é atirado *como* linha de produção standard.

Se se revelar ser melhor a acção do teste, depois de experimentada e cuidadosamente observada, então, e só então, é *adicionada* à linha standard.

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
PUBLICAÇÃO II

REMIMEOGRAFAR

N.º 34 DA SÉRIE DE ORGANIZAÇÃO

INSTALAÇÕES QUE FUNCIONAM

Nunca desmanteles (deites abaixo ou destruas) as instalações que funcionam.

Uma instalação que funciona é algo que é 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 da Divisão de Pessoal que seja estúpido ou supressivo desfará a Divisão A para conseguir pessoal para a Divisão B.

A acção correcta é encontrar pessoal extra ou novo para a nova acção.

CADEIRAS MUSICAIS (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 não recrutar e treinar evidencia-se vividamente. Pessoas essenciais são rapinadas dos seus postos para formarem a nova unidade, e a destruição de instalações que funcionam gerada por estas acções é mostrada imediatamente pelas estatísticas de produção.

É necessário muito trabalho para procurar, treinar no hat e colocar pessoas em posto e torná-las suficientemente experientes para produzirem. Requer muito trabalho criar uma instalação que funcione. Mas a transferência irresponsável de pessoal pode destruí-la num ápice.

O mesmo princípio aplica-se a assuntos mecânicos. Dá muito trabalho tornar uma coisa operacional. Se não é utilizada durante algum tempo, um mecânico pode roubar-lhe alguma das suas peças para reparar outra coisa qualquer, em vez de procurar peças novas para essa outra coisa qualquer. Depois, quando a instalação que funcionava é necessária, não funciona e ocorrem uma grande quantidade de problemas e despesa para a pôr a funcionar de novo. Os problemas e a despesa são de longe mais dispendiosos do que obter peças novas noutro lado qualquer.

NUNCA DESMANTELES UMA INSTALAÇÃO QUE FUNCIONA.

Será de longe bem mais dispendioso do que dar-se ao trabalho e do que as despesas para conseguir as pessoas ou as peças noutro lado qualquer.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 20 DE SETEMBRO DE 1976

REMIMEOGRAFAR
TODO O STAFF

N.º 17 DA SÉRIE DO EXECUTIVO
N.º 35 DA SÉRIE DE ORGANIZAÇÃO

IMPULSIONAR ESTATÍSTICAS

O QUE é exactamente o exigir de estatísticas?

O perigo de falar sobre este assunto de todo, é que alguém pode imediatamente fazer com que os outros não tenham razão dizendo: "Isto quer dizer que não se deve tentar elevar quaisquer estatísticas".

Portanto, para se compreender este assunto de todo, tem que se ter uma ideia bastante clara do que se pretende dizer exactamente com: "Não impulsiones estatísticas".

Em primeiro lugar tem que se saber precisamente que AS ESTATÍSTICAS SÃO UM INDICADOR, NÃO UM OBJECTO.

QUANDO SE IMPULSIONA O INDICADOR, NÃO SE OBTÉM O OBJECTO QUE ELE REPRESENTA.

A PRODUÇÃO SÃO CICLOS DE ACÇÃO COMPLETOS, NÃO APENAS NÚMEROS.

O número "1" em "1 maçã" não é a maçã.

Portanto, o impulsionar puro, imaculado e inalterado das estatísticas é um ponto-fora chamado "alvo errado".

Impulsionar uma estatística sem fazer coisa alguma para produzir essa estatística, é portanto uma aberração.

Exigir uma estatística sem fazer nada para se certificar de que ela ocorre, ou sem pôr alguma coisa lá que a crie, ou sem corrigir aquilo que a está a parar, é uma aberração feita de psicose ou da ignorância do que deveria realmente ser feito.

É bem certo que as estatísticas deveriam ser mantidas em cima. Porém, a não ser que sejam mantidas no alto pondo alguma coisa lá ou corrigindo alguma coisa que esteja lá e fazendo que todos os ciclos de acção sejam feitos por aqueles que deveriam fazê-los, as estatísticas DIMINUEM e finalmente desaparecem.

Uma ordem, um grito, um telex para "SUBIR AS ESTATÍSTICAS" é tempo perdido.

Além disso, tal ordem, telex ou grito sob qualquer forma tem um efeito muito deteriorante. Os indivíduos ou membros de staff encaram-na sob um ponto de vista adequadamente estranho. Eles estão ali, a fazer o que podem, têm problemas, salgalhadas e barreiras. E dizer-lhes para "subir as estatísticas" provoca diversos tipos de reacção, nenhum dos quais é muito bom. Na essência, não lhes traz nem ajuda nem orientação e até os informa subtilmente de que a pessoa que dá a ordem ou não sabe ou não se preocupa com o que se passa e que não está prestes a ajudá-los. A reacção eventual pode ser ignorar esse canal de comando.

Há algumas acções especializadas no impulsionar de estatísticas. A principal delas é "impulsionar o GI".

O indicador habitual disto é negligência ou abandono do staff ou descuido do staff. Não se vê uma atenção real e eficaz sobre recrutamento, treino, aprendizagem, hatting e futuros executivos. E quando se vê isto, em geral passa-se que está a acontecer um "impulsionar de GI" algures na camada executiva. Porquê este indicador? Bem, estás a ver, basta um meio punhado de pessoas para fazer entrar o GI, e quando a atenção dos executivos está em "impulsionar o GI", os vários membros de staff de produção, o HCO e o resto da organização não são "necessários". Encontras isto em Directores Executivos que fazem registação em vez de obter Registadores e de pôr uma organização lá, com os Directores Executivos que preferem instituições privadas de crédito e esquemas económicos estranhos. E também descobrirás que eles têm o maior número e volume de reembolsos e os maiores atrasos E uma organização a encolher e infeliz. Lamentavelmente, em breve têm também o GI a despenhar-se porque nenhuma das acções de apoio está a ser executada em nenhuma das divisões.

A razão pela qual o "impulsionar de GI" acontece com tanta frequência está na própria estrutura da sociedade. O único crime real por que uma pessoa pode ser castigada pelos governos actuais é a falta de dinheiro. Em relação a outros crimes se possui as pesadas quantias necessárias para contratar advogados, a pessoa pode frequentemente safar-se. Porém, o crime de não ter dinheiro é o único crime de que não se pode safar. Existem mesmo leis que levam a que uma pessoa seja presa na rua se não levar uma certa quantia nos bolsos ou na carteira; chama-se "vagabundagem". Portanto, com toda a sociedade aberrada num grande "impulsionar de GI", com Wall Street a medir os valores apenas com base no custo disto e daquilo, com os salários e preços a subir em flecha para o desastre social total, no momento em que escrevo a presente, não é de admirar que os executivos míopes e sem treino ou mesmo aberrados entrem num "impulsionar o GI".

A solução para não ter dinheiro é, naturalmente, ganhar mais dinheiro. E não há absolutamente nada de mal nisso. MAS isso *não* se faz "impulsionando o GI". Faz-se pondo toda a organização lá, cada parte dela a funcionar e a entregar com todos os obstáculos tirados das linhas *e* ganhando muito, muito, muito mais dinheiro. Cinquenta membros de staff treinados a produzir tudo o que uma organização é suposto produzir ganharão muito mais dinheiro do que cinco tipos concentrados no GI e a deixar o resto da organização ir por água abaixo. O GI feito por esses cinquenta irá aumentando. O GI feito pelos cinco (sem o apoio do resto da organização) diminuirá semana após semana e acabará por se despenhar.

Tomemos alguns exemplos de "impulsionar estatísticas".

A sala está fria e o staff está com casacos e mantas. O Sr. Impulsionador de Estatísticas vai até ao termómetro fixado na parede e vê que está mesmo muito baixo. Por isso grita para o termómetro: "Sobe a estatística!" Nada acontece, é claro; continua a marcar -9 graus, por isso ele grita para o staff: "Subam essa estatística!" Bem, neste caso, como têm um Impulsionador de Estatísticas, a organização não dispõe de uma Divisão de Tesouraria e portanto não há ninguém para pagar as contas e a companhia de combustíveis recusou-se a entregar mais. Não há contínuo porque não há HCO para contratar um ou manter um em posto, por isso não há ninguém para acender a caldeira, mesmo que houvesse combustível. E devido a um Comité de Planeamento Financeiro sem hatting, que também não se reúne ou não existe, não foi encomendada uma caldeira nova quando a velha deu o berro no ano passado. O Impulsionador de Estatísticas parece ser incapaz de observar estas factos, e tem demasiada falta de perícia para os corrigir. Portanto continua a gritar "Subam as estatísticas!" e o staff veste mais e mais casacos e mantas até que por fim a situação é apenas uma de gelo sólido e silencioso.

Se a estatística das cartas enviadas está em baixo, isto é um mau INDICADOR. É vital que se observe as estatísticas e se note quando uma delas baixa. É extremamente difícil uma pessoa governar-se em posto ou numa organização, a não ser que tenha uma estatística. Mas, ao descer, o QUE é que está a ser indicado? Falta de envio de cartas. Portanto, o que se faz? Grita-se "Subam a estatística do envio de cartas" ou examina-se o assunto? Ao examinar-se o assunto poderia encontrar-se e manejar-se o verdadeiro Porquê, e a estatística das cartas subiria. Poder-se-ia descobrir que os Registadores por Carta haviam sido todos despedidos para aumentar a unidade da paga numa semana e que, de qualquer forma, se pôs um maluco num posto de pessoal ou de finanças (cujos R/Ses fazem até a sua cabeça abanar de um lado para o outro). Poder-se-ia descobrir que todas as máquinas de escrever estavam estragadas. Poder-se-ia descobrir que o pessoal do Dept.º 5 estava todo a ser usado pela Divisão 5 para manejar os seus próprios arquivos. No mínimo dos mínimos descobrirá alguma coisa aberrada ou ignorante que se passa e tem que ser manejada antes que as cartas possam ser enviadas de novo em catadupas. QUANDO isto for encontrado e manejado, ENTÃO a estatística das cartas enviadas subirá.

Por conseguinte, o "Sr. Impulsionador de Estatísticas" opera essencialmente num curto-circuito. Não pode ou não quer ver.

Existe outra variedade de aberração relativa às estatísticas, que surge quando uma quantidade de ordens "Subam as estatísticas!" fracassaram. Este é o "Sr. Que Ignora as Estatísticas".

O "Sr. Que Ignora as Estatísticas" está a conduzir um carro e deita um olhar ao velocímetro. Vê que marca 21 km/hora. Olha fixamente para o ponteiro por um momento e em seguida maneja a situação. Cola um bocado de papel no mostrador para não poder vê-lo. Recosta-se e conduz satisfeito. Se tivesse investigado, ter-se-ia dado conta de que tinha três pneus furados e o motor prestes a ficar sem óleo e explodir.

Depois há ainda o "Sr. Falsificador de Estatísticas". Sabe que estará em apuros se a ESTATÍSTICA estiver em baixo. Por isso imagina simplesmente um número e põe-no no papel quadriculado. Ganha coragem e torna-se confiante nisto porque tem a certeza de que nenhum superior virá descobrir as montanhas de cartas por responder,

ou o enorme atraso nas ordens de cramming, ou a multidão de público por manejar que se encontra na sala de espera ou a montanha de chapas de endereços por corrigir e arquivar. Ganha confiança porque nenhum superior o fez nos últimos dois anos. E pode dizer: "Estou upstat" quando o Oficial de Ética tenta chegar-lhe a roupa ao pêlo por obstruir a porta principal da organização com a sua moto. Pode-se reconhecê-lo por ser um caso que fez cave-in, ter o moral em baixo e um olhar de glee perseguido enquanto se move pé ante pé pela organização.

Existe um denominador comum entre o "impulsionador de estatísticas", o "que ignora as estatísticas" e o "falsificador de estatísticas". É UMA AUSÊNCIA DE CAPACIDADE DE GERÊNCIA COMPETENTE.

Dispomos de tech de investigação. Está aí para ser usada. Temos a tech de avaliação da Série de Dados. Está aí para ser usada. Temos tech administrativa. Está tudo publicado e disponível para ser usado. Mais ainda, quando *é* sabido e usado, está provado vezes sem conta que a produção e a prosperidade ocorrem E reflectem-se nas estatísticas que INDICAM que a produção e a prosperidade estão a ocorrer.

Sim, é bem, bem verdade que uma organização, um gestor, um auditor ou um arquivista ficam em apuros se as suas estatísticas estão em baixo.

Sim, é verdade que as estatísticas devem existir e ser usadas.

Porém, é igualmente verdade que a forma de obter uma estatística é pôr aí alguma coisa que possa fazer algo e desobstruir as linhas e manejar a situação.

O destino do "impulsionador de estatísticas", do "que ignora as estatísticas" e do "falsificador de estatísticas" é olharem um dia à sua volta e não verem nenhuma organização.

Há uma grande diferença entre gritar, enviar um telex ou escrever "Subam as estatísticas", e manejar as coisas e fazer que os ciclos de produção sejam completados para que a estatística DE FACTO suba.

As estatísticas, correctamente declaradas e honestamente cuidadas, SÃO um indicador vital do cenário. Se souberes como usá-las podes encontrar as áreas que têm que ser manejadas. E se conheces as políticas e tech que te dizem respeito podes descobrir os Porquês verdadeiros e obter manejos reais e pôr as coisas a "zunir".

Temos a intenção de fazer subir todas as estatísticas porque isso INDICA um estado de melhoramento das coisas para toda a gente.

A tarefa do oficial de produto NÃO é gritar "Subam as estatísticas". O oficial de produto está aí para observar e ordenar coisas como "respondam a essas cartas para que as pessoas tenham respostas". E a tarefa do oficial de organização é efectuar os manejos que o oficial de produto achar necessários para fazer a produção andar sobre rodas.

Um oficial de produto temeroso é uma pessoa de distinção para cada membro de staff SE está a tentar conseguir e a obter produção que resulta em condições melhoradas, melhores produtos, maior prosperidade, e ISTO reflectir-se-á casualmente nas estatísticas.

Há um mundo de coisas que têm que ser feitas e coordenadas antes das estatísticas subirem.

A nossa tarefa são pessoas, a nossa tarefa é um mundo melhor. Temos que ter ciclos de acção completos. E estes reflectem-se nas estatísticas.

Também vivemos num mundo de intercâmbio e assim seria, independentemente da ideologia sob a que vivamos. Temos que "fazer GI" e temos que ter "as estatísticas em cima".

Porém o nosso sucesso é medido em termos das ACÇÕES que executamos, pois só essas se reflectirão nos indicadores a que chamamos estatísticas.

Por isso, muito bem. Vamos fazer as coisas da forma correcta. Vamos descobrir o que mantém as estatísticas em baixo, e manejar e corrigir essas coisas e assim tornarmo-nos upstat de uma forma honesta e rápida.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 20 DE SETEMBRO DE 1976-1
ADIÇÃO DE 17 DE ABRIL DE 1977

REMIMEOGRAFAR
TODO O STAFF

N.º 17-1 DA SÉRIE DO EXECUTIVO
N.º 35-1 DA SÉRIE DA ORGANIZAÇÃO

IMPULSIONAR ESTATÍSTICAS CLARIFICADO

Esta carta de política é uma revisão. O segundo parágrafo da original dizia que era perigoso falar do assunto porque alguém podia imediatamente tornar os outros errados dizendo: "Isto significa não tentar elevar quaisquer estatísticas".

Bem, foi precisamente o que sucedeu. Houve uma campanha extensa que foi administrada a todos os Gabinetes de Ligação de Operações de Flag (FOLO) e às organizações, destinada a desacreditar os pedidos de subir as estatísticas. (A pessoa que o fez e falhou em impulsionar as quotas de produção está suspensa e sob Comité de Evidência).

Todo o significado parece ter sido incompreendido. Era este: Não podes pedir um NÚMERO, PODES e DEVES pedir ALGO.

Esse algo é um *produto*. É uma coisa, um item palpável.

Neste preciso momento, como resultado de uma missão, a HCO PL de 16 de Novembro de 76, N.º 19 da Série do Executivo, N.º 37 da Série da Organização QUOTAS DE PRODUÇÃO, foi agora dotada de sub-produtos minuciosamente investigados, que têm de ser impulsionados para se obterem PRODUTOS. Estas são as acções reais e palpáveis que tens que fazer para obter um certo número de produtos reais. Por outras palavras, obtendo muitos produtos menores exactos, podes alcançar o produto final valioso.

ESTATÍSTICAS são os números que simplesmente contam os produtos alcançados ou obtidos.

A gestão por estatísticas é o único tipo de gestão que se pode praticar num local de produção. A gestão por estatísticas foi transformada numa arte de precisão pela tech de admin de Cientologia. Desacreditá-la é, evidentemente, apelar ao fracasso.

Abusar da gestão por estatísticas é, porém, de certo modo um crime. Isto tem sido feito por alguns gestores que dizem "Subam as estatísticas" sem nunca informarem que sub-produtos tinham que se obter para em seguida se obter o produto.

A gestão por estatísticas é uma ferramenta valiosa que nos tem conduzido através dos anos. Desacreditá-la à partida dizendo apenas "Subam as estatísticas" sem explicar como, o quê ou porquê, foi um lado do pêndulo. Depois o pêndulo balançou totalmente

para o outro extremo e as pessoas foram tornadas culpadas até mesmo por observarem as estatísticas, por exigi-las ou trabalharem para as subir.

Portanto, vamos obter agora um equilíbrio do pêndulo.

É perfeitamente correcto exigir que as estatísticas subam, desde que uma pessoa diga que sub-produtos e produtos formam essas estatísticas e dê algumas indicações sobre o que as pessoas devem fazer para as subir.

É perfeitamente correcto fazer gestão por estatísticas.

E é perfeitamente correcto dar uma descompostura às pessoas ou organizações que não puseram as suas estatísticas num nível viável.

Desde que lhes dês uma ideia dos pequenos produtos (sub-produtos) que têm que obter para alcançar os produtos reais, NÃO estás a impulsionar estatísticas.

Desde que dês às pessoas algumas indicações e guias, podes reclamar pelo aumento das estatísticas tanto quanto quiseres.

E é melhor que o faças.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 14 DE NOVEMBRO DE 1976

REMIMEOGRAFAR
BUREAUX DE FLAG
TODAS AS ORGANIZAÇÕES
HCO EXTERNO DE FB

N.º 36 DA SÉRIE DE KNOW-HOW DE ADMIN
N.º 18 DA SÉRIE DO EXECUTIVO
N.º 28 DA SÉRIE DE PESSOAL
N.º 36 DA SÉRIE DE ORGANIZAÇÃO

COLOCAR PESSOAL NUMA ORGANIZAÇÃO

A SEQUÊNCIA DE PREENCHER POSTOS NOS DEPT.ºS E DIVISÕES

Primeiro que tudo necessitas de um organigrama e de um quadro de atribuição de postos.

A sequência pela qual os postos na org são preenchidos é aproximadamente:

- Dept.º 1
- Dept.º 11
- Reg, Encaminhadores de Pessoas e Pessoal Introdutório na Div. 6
- Dept.º 12 (auditores e Supervisores de Caso suficientes para se aproximar da relação 2 de admin para 1 de tech na org)
- Dept.º 6
- Dept.º 7
- Dept.º 3
- SSO e Supervisores em Qual. para treinar o staff
- Dept.º 5 para CF, Endereços e Registadores por Carta
- Dept.º 4 para Promoção
- Dept.º 21 (LRH Comm)
- Dept.º 10
- Dept.º 20
- FR e Executivos

– Div. 6. completa

– Div. 1. completa

– Div. 4. completa

– Div. 2. completa

– Div. 5. completa

– Div. 7. completa

– Div. 3. completa

(Nota: uma AO preenche sempre os postos dos Dept.os ou Divisões de AO juntamente com os de SH em cada caso).

A sequência errada no preenchimento dos postos seria Dept.º 6, Dept.º 12, Dept.º 6, Dept.º 12, Dept.º 6, Dept.º 12, porque acabas com uma clínica atolada que não se expande.

A sequência errada fará contrair uma org enquanto se tenta expandi-la, visto que a org ficará desequilibrada, terá unidades más, será barulhenta e improdutiva.

Se os postos forem preenchidos na sequência correcta, será possível manter as receitas a par com os novos aumentos de staff.

Pôr ênfase no GI sem uma ênfase comparável na entrega de serviços e na organização pode fazer uma org entrar em parafuso de tal maneira que só um génio a pode dirigir.

Com os postos preenchidos na sequência correcta, e a receber hatting à medida que entram, uma org quase funciona por si mesma.

Os executivos superiores a manejar sozinhos é algo que tem origem no hábito há muito existente de não preencher os postos ou de não preenchê-los em sequência, de não cumprimento anterior com ordens explícitas ou de uma incompreensão das organizações, para começar.

Uma org infeliz e que não produz, normalmente teve os seus postos preenchidos apenas parcialmente e fora de sequência.

A solução é preencher os postos segundo um plano, ignorar os gritos daqueles que sabem tudo ou exigem pessoal; preencher os postos a começar por quem gritou mais alto, é uma forma segura de acabar sem pessoal e só com problemas na org em vez de uma org completa, próspera e a produzir.

A propósito, esta é uma aproximação esboçada da sequência de hats que o ED vai gradualmente passando à medida que a sua org os assume.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 16 DE NOVEMBRO DE 1976

REMIMEOGRAFAR
TODOS OS STAFFS

N.º 19 DA SÉRIE DO EXECUTIVO
N.º 37 DA SÉRIE DE ORGANIZAÇÃO

QUOTAS DE PRODUÇÃO

Referência: HCO PL 8 Fev. 72 — N.º 7 da Série do Executivo
ESTABELECER METAS DE ESTATÍSTICAS DIVISIONAIS E QUOTAS

Numa recente experiência-piloto, executada por minha ordem pelo Capitão do Staff, descobriu-se que:

QUANDO UM MEMBRO DE STAFF NÃO CONHECE OS SUB-PRODUTOS QUE COMPÕEM UMA ESTATÍSTICA DIVISIONAL BRUTA, A GDS SERÁ AFECTADA E CAIRÁ.

E descobriu-se igualmente que:

QUANDO NÃO SE ESTABELECE UMA QUOTA PARA OS SUB-PRODUTOS, A QUOTA ATRIBUÍDA ÀS GDS FALHA.

O relatório sobre a experiência-piloto segue-se, e é dado por inteiro porque é um excelente exemplo do que um oficial de produto, ou executivo, encontra pela frente e de como o resolver.

"Durante as duas últimas semanas, enquanto dirigia a FSO, adquiri bastante experiência no assunto acima, e pensei que os dados de que disponho sobre ele lhe poderiam ser úteis.

Ao princípio da minha chegada à org, pressionava para obter produtos reais ao mesmo tempo que estabelecia quotas para as GDS.

Isto estava a andar bastante bem. Porém, no dia em que me enviou um telex *para que estabelecesse quotas para os produtos que constituem a estatística*, as coisas começaram realmente a avançar muito melhor.

O seu telex de facto abriu-me uma porta sobre a forma de prosseguir, parar fazer com que uma org trabalhe para os seus produtos e suba as estatísticas.

Eis o melhor exemplo. Há duas semanas atrás, na Segunda ou Terça-feira, os pontos de estudante encaminhavam-se para uma estatística semanal bastante baixa.

A D de T estava mais ou menos desesperada, sem ver como poderia alcançar a quota. Ela e o Tech Sec. tentavam descobrir o que tinha mudado.

Isto foi logo depois de eu ter lido o seu telex acima mencionado, pelo que lhes disse como teriam que trabalhar nos produtos que constituem a estatística.

O passo seguinte foi *traçar uma lista de quais os sub-produtos que constituíam a estatística*. Fiz apenas uma lista muito simples, não necessariamente completa, de: 1) Cursos Começados, 2) Estudantes com F/N, 3) Estudantes que alcançam suas metas, e 4) Estudantes que aumentam diariamente a sua produção. Depois assegurei-me que o D de T compreendia como estes formavam a estatística.

O passo seguinte depois disto foi trocar as alíneas de 1 a 4 acima, por: 'número de'.

Isto ocasionou aquilo a que se poderia chamar sanidade instantânea, e exclamações de compreensão sobre como a área podia ser manejada.

Dei seguimento a isto, fazendo a D de T trabalhar em cada um destes produtos. Deu muito trabalho e muito cálculo de como fazê-lo, visto que se estava bem longe de ter todos os estudantes com F/N, etc. Foram necessárias acções como descobrir todos os estudantes atolados e desbloqueá-los dando tudo por tudo.

O resultado final foi que a estatística não se despenhou, mas subiu um pouco, e esta semana subiu ainda mais.

Requereram-se outras acções na área, tais como o Qual. Sec. e o Imediato desencalharem o Curso de TRs, a D de T fazer TRs, e outras, mas o certo é que funcionou.

Depois disto, transformámos a acção num padrão para ser seguido pelos outros chefes de departamento, isto é, trabalhar nos produtos e sub-produtos que constituem as estatísticas, traçar listas deles, estabelecer-lhes quotas, alcançar as quotas e alcançar as quotas das GDS.

Isto também se pôs dentro nas linhas do Dept.º 18, de forma a que a secção de Tournées e os Registadores externos deixem de ser pressionados apenas pelo GI e Pessoas. Existe desde há alguns dias um projecto-piloto com o Consultor de Serviços de Flag do Oeste dos EUA, que põe dentro todo um sistema de sub-produtos, bem como quotas e relatórios sobre os mesmos, que foi muito bem acolhido.

Contudo, o que também queria dizer-lhe é que *isto não passa a estar dentro automaticamente*, pois ainda estamos a deparar-nos com problemas.

Estes são os problemas com que nos deparámos:

1. O Dir. de Reg. tinha um molho de sub-produtos e produtos com muito boas quotas, mas quando lhe perguntaram quais eram as suas quotas para 'ciclos fechados' e 'ciclos de Reg. completados' ficou de boca aberta, pois não tinha pensado nisso.

   Estabeleceu imediatamente quotas para estes e a produção aumentou logo em seguida.

2. A Dir. de Procura de Público (Sec. de Dissem. HFA) não tinha estabelecido quotas para a secção de Endereços e CF porque, dizia ela, 'é uma área a que é

impossível dar quotas'. O seu MU era que ela pensava que tinha que dar quotas a todas as áreas de Endereços e não apenas à parte em que estavam a trabalhar de momento. Teve um grande ganho com isso.

Também tinha as quotas de memória, pois 'detestava ter papéis espalhados'. Desde então tem-nas num caderno e está muito satisfeita.

3. O Sec. de Dist. não conseguia encontrar nenhum dos sub-produtos que obteriam NNCF (Novos Nomes nos Arquivos Centrais).

4. O Dir. de Receitas estava a trabalhar nos sub-produtos de tal forma que eles não formavam a sua GDS, ou melhor, não resultavam no alcançar da quota dessa GDS, e tentou justificar isto.

Várias outras pessoas requereram contactos pessoais em particular para fazerem as listas de quais seriam os produtos que constituíam a sua estatística.

Ainda estão a surgir mal-entendidos, mas é certo que funciona! É brilhante, Comodoro.

A imagem que tenho de uma org com cada membro de staff a funcionar nesta base seria incrível.

Bem, examinei os problemas com que um executivo se depararia ao implementar a ordem de estabelecer quotas para os produtos que constituem as estatísticas, e vejo uma quantidade deles, a não ser que a pessoa saiba exactamente como fazê-lo.

Isto é o que eu vejo:

Teria que se manter a quota da GDS presente e sempre em mente, porque caso contrário as coisas podem-se desleixar com demasiada facilidade.

Teria que se levar os terminais respectivos a uma compreensão do ciclo de trabalho nos produtos que constituem a estatística.

Teria que se ter uma lista de quais são esses produtos e sub-produtos, sem que esta se estendesse por vários quilómetros.

Teria que se assegurar de que a lista estava completa, segundo política, e de que na verdade formava a estatística.

Teria em seguida que se assegurar de que se estabeleciam quotas para a lista.

Depois teria que se verificar que as quotas fossem alcançadas e teria que se estar atento a pessoas que usassem mal a lista, de forma que a GDS não fosse alcançada.

Na maior parte destas, teria que se assegurar de que existissem 'calcular como obter', correctos, quanto a como agir para alcançar os produtos.

O acima dito, na verdade, agora que o examino, encaixa-se perfeitamente com as suas PL sobre Nomear, Desejar e Obter os Produtos.

Acho também que o que é importante, é que de facto se decomponha o que é necessário para obter os produtos; por exemplo, se dissesse ao DTS para obter 10

Pagos na Totalidade na org, ela ficaria 'em branco' até que decompusesse a coisa em: fazer a lista deles, efectuar tantos contactos, obter tantas ETA, etc.

Continua a ser necessário pressionar para criar impulso e mantê-lo.

Outro exemplo é a expedição de 100.000 peças de promoção numa semana. É necessário um planeamento incrivelmente detalhado abrangendo tudo: quando e o que tem que ir a I/A e à linha de montagem; que cheques têm que ser passados e quando; o que tem que ser endereçado e franqueado e quando; que operações de 'all hands' são necessárias e quando, etc. Tive que os obrigar a traçar planos exactos disto, com metas estabelecidas, etc., e em seguida pressionar como um louco.

O uso da HCO PL de 8 de Fevereiro de 72, N.º 7 da Série do Executivo, ESTABELECER METAS DE ESTATÍSTICAS DIVISIONAIS E QUOTAS é também muito importante em tudo isto."

Portanto, as seguintes conclusões podem ser consideradas válidas e vitais:

TODAS AS GDS DEVEM SER DECOMPOSTAS NOS SEUS SUB-PRODUTOS E OS MEMBROS DE STAFF DEVEM CONHECÊ-LOS DE FORMA A ALCANÇAREM UMA GDS.

E:

DEVEM ESTABELECER-SE QUOTAS PARA TODOS OS SUB-PRODUTOS, PARA QUE SE ALCANCE A QUOTA DE UMA GDS.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 24 DE JULHO DE 1978

REMIMEOGRAFAR

N.º 19-1 DA SÉRIE DO EXECUTIVO
N.º 37-1 DA SÉRIE DE ORGANIZAÇÃO

SUB-PRODUTOS
COMO COMPILAR UMA LISTA DE SUB-PRODUTOS

Se pegares em qualquer VFP e lhe seguires o rasto para trás, passo a passo, usando a separação de SER– FAZER–TER do que foi necessário para o criar, e em seguida escreveres a lista como sendo os preliminares, terás uma lista de sub-produtos.

Tomemos uma chávena de café como o VFP. A lista mínima de sub-produtos divide-se no que tens de ser, no que tens de fazer e no que tens de ter para teres como resultado uma chávena de café.

Ser: Alguém que deseje uma chávena de café, alguém treinado no hat em fazer café.

Fazer: Ferver água, adicionar café, pôr o café numa chávena, colocá-lo nalgum lugar onde possa ser bebido, deixar arrefecer até se poder beber.

Ter: Dinheiro para comprar o necessário, ou a capacidade de fazer dinheiro de forma a poderes comprar o necessário, ou a capacidade de criar o que é necessário: água, um tacho para ferver a água, combustível para fazer lume, lume onde pôr o tacho, tempo para ferver a água, café, a capacidade de fazer uma chávena de café, uma chávena onde deitá-lo quando pronto, um lugar para o pôr ou para bebê-lo.

Agora, quando colocas isto numa sequência de acções, verás que se parece com uma lista de doingness. Assim, terias de adicionar a lista de havingness e não faria sentido a não ser que criasses a lista de beingness.

Ora, do acima dito podes desenvolver a lista de sub-produtos de uma chávena de café. Agora, se nalguma data futura descobrisses que havia algo de errado no produto final valioso – café – tudo o que é necessário fazer é avaliar esta lista e descobrir porque não há nenhum VFP. As omissões de sub-produtos e alvos errados saltariam à vista e, se manejadas, poderiam resultar muito rapidamente no VFP de uma chávena de café.

E se tu próprio não estivesses envolvido em fazer uma chávena de café, poderias desbloquear o motivo de não haver chávenas de café.

E se outros departamentos ou pessoas tivessem de ser convencidos de que havia uma razão válida para não haver chávenas de café, usarias a lista.

Assim, como exercício, porque é que não compilas as listas de sub-produtos para a chávena de café?

Quando te envolves com algo tão vasto e complexo como uma org podes ver como as listas de sub-produtos são vitais à compreensão e logro dos VFP.

E não perguntarias se tens de ter um membro de staff para fazer cada passo para fazer uma chávena de café.

Agora, como segundo exercício pega num produto final valioso e separa-o, tu próprio, nas suas partes, tal como separámos a chávena de café, e terás holofotes a varrer o céu, bandas a tocar e reinará a compreensão em todos os lados assim como os VFP.

Não se está a conseguir preclears auditados? Não se está a conseguir estudantes treinados? Não se está a conseguir multidões de pessoas a entrar pela porta da frente? Não se compram novos edifícios? Não se tem staff perito e treinado profissionalmente? Faz algumas listas de sub-produtos, avalia-os e saberás tudo.

USO COMO ORDENS

Se uma lista válida de sub-produtos for usada como base para emitir ordens a um membro de staff, secção, departamento, divisão ou org, elas terão o alvo correcto e resultarão em produtos finais valiosos.

Aumentará grandemente a eficiência da org e porá os buracos a descoberto.

Quando as ordens são emitidas e os VFP não aparecem sabes o que tens pela frente e com o que é que estás a lidar: Não-cumprimento? Sabotagem? Sobrecarga? Nenhum recrutamento? Nenhum treino no hat? R/Sers? Staff mal dirigido? Ou que mais? Bem, depende de ti investigar e tens um guia: a lista de sub-produtos e de o que não ocorreu ou o que não podia ocorrer, trabalha e faz algo em relação a isso.

USO COMO QUOTAS

Os sub-produtos podem e devem ter quotas, mas só podem ter quotas do ponto de vista do que se pode fazer com o que se tem.

Quando atribuis quotas só a um sub-produto numa grande sequência de outros sub-produtos que não têm quotas, podes entrar numa situação onde o sub-produto ou o sub-produto com quota tem falta de apoio, e por essa razão não ocorre. Neste caso podes ver que o sub-produto consegue obter apoio enquanto se obtém na base de se fazer cope.

Não podes simplesmente passar a vida a dar uma série de números aos membros de um staff.

É mais seguro dar quotas ao que é realizável e depois gradualmente, adicionar quotas a novas coisas realizáveis, à medida que as tuas instalações, equipamento e capacidade expandem.

Podes dar quotas a um HGC no que respeita preclears em sessão. Mas lembra-te também que tens de dar quotas aos Serviços Técnicos para as chamadas telefónicas e cartas.

Para dar quotas tens de saber como "tocar o piano" e tens de ser totalmente conhecedor dos cenários existentes em qualquer momento. Não é um trabalho de torre de marfim.

Podes dar a quota de 500 pastas de arquivos arquivadas, mas lembra-te de que será melhor, apenas para essa altura, que dês a quota de 500 pastas de arquivo, se não há nenhuma pasta de arquivo.

Dar quotas resulta de facto em sub-produtos, que resultam em Produtos Finais Valiosos e deve-se fazer.

Mas é um processo extremamente educacional. A resposta pode ir desde "Eles já não as fazem" a "Os auditores não têm canetas" ou "Avariou", mas a questão é que, independentemente do que apareça ao dares quotas, tu podes manejar.

Se não dás quotas talvez não tenhas nada para manejar e o resultado é uma vida fácil, leve e inactiva de pobreza completa para toda a gente e mais alguma.

As listas de sub-produtos são feitas para aqueles que não se dedicam ao culto da pobreza e da destituição.

Assim, dá quotas e muito em breve descobrirás mais sobre tocar o piano da org do que alguma vez soubeste, e podes até obter também alguns VFP que, no final das contas, é disso que o jogo se trata. Se dás quotas erroneamente e com frequência, e não aprendes no decorrer, terás provavelmente um motim.

É bastante certo que se não dás quotas a nada, nunca terás uma área aclarada. Portanto, dá quotas abundante e inteligentemente.

USO EM DESBLOQUEAMENTO

Um uso muito importante das listas de sub-produtos é desbloquear a ausência de produtos finais valiosos em grande quantidade, e de grande qualidade, ou nenhum produto de todo.

Como são os VFP que mantêm uma org em funcionamento, não promessas ou esperança, podes ver que uma lista de sub-produtos é vital para endireitar uma área.

Avaliando as listas de sub-produtos contra uma inspecção directa da área à qual se aplicam, pode-se ver as coisas principais que faltam. São estas coisas que faltam as que impedem o alcançar do produto final valioso da área, tão vital à sobrevivência da org.

COMPREENSÃO

Uma lista de sub-produtos ajuda enormemente a compreender o que uma área devia estar a fazer.

Descobrir-se-á que o pessoal de uma secção ou departamento ou até divisão não sabe realmente o que é suposto estarem a fazer.

Abordando simplesmente as listas de sub-produtos ponto por ponto, com eles, visionarão de súbito o VFP e verão o que ele é realmente.

PRODUÇÃO

As pessoas podem estar muito ocupadas sem produzirem nada. A diligência das pessoas pode às vezes ser bastante mal direccionada.

Tendo uma lista exacta de sub-produtos, os membros do pessoal obtêm uma realidade muito boa do que é diligência produtiva. Eles coordenarão a sua diligência e abandonarão a diligência não produtiva, e começarão a aparecer verdadeiros VFP da org.

ORGANIZAÇÃO

Como uma org está compartimentada, os membros do pessoal de uma parte da org ou até de uma parte de um departamento não têm nenhuma visão de outras áreas e não sabem o que é suposto fazerem. Uma lista de sub-produtos é extremamente informativa para eles. O que *é* suposto sair daquela outra área?

Um membro do pessoal também é parte de uma linha de fluxo. Se ele não faz ideia do que o ponto anterior na linha é suposto fazer, e o que o ponto a seguir é suposto fazer, ele às vezes não é capaz de ver o valor do que é suposto fazer e não toma a responsabilidade adequada por ele, pois pode não conceber o quão importante é para o VFP.

Um caso concreto disto – não acreditarás – foi quando uma Divisão 2 não podia compreender porque não tinham nenhumas reinscrições até descobrirem que os estudantes com F/N eram um sub-produto da Academia. Quando descobriram isto – e que não havia nenhum estudante com F/N na Academia, mas uma série de estudantes com TA alto – eles não podiam fazer nada sobre o seu próprio estado lamentável. (Escusado será dizer a agitação que ocorreu na reunião do staff). Assim, usando listas de sub-produtos, uma parte da org pode melhorar-se a si própria e os seus próprios VFP sabendo que sub-produto outra parte da org é suposta produzir.

LISTAS INCOMPLETAS

Quando tens listas incompletas de sub-produtos – e provavelmente nenhuma lista de sub-produtos é perfeita – podes ter um falso sentido de segurança.

Uma lista incompleta não funciona bem como lista de desbloqueamento. Assim, listas de sub-produtos têm de ser usadas inteligentemente e, com frequência, recompiladas. Elas têm também de ser adequadas à actividade para a qual são compiladas.

LISTAS ERRADAS

Quando se desenvolve mal uma lista de sub-produtos o pessoal dessa área pode receber metas erradas e pode-se tornar muito ocupado mais uma vez sem obter nenhum VFP.

O teste de qualquer lista de sub-produtos é: Resulta em Produtos Finais Valiosos? Se não, alguém tem estado ocupado a ocupar o staff.

O teste de uma lista correcta de sub-produtos é: resulta de facto em bons VFP quando é usada?

E sabendo tudo isto, podes agora actuar e os VFP irão agora aparecer por magia.

É tudo pura magia no fim de contas, não é?

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 20 DE JULHO DE 1978

REMIMEOGRAFAR

N.º 38 DA SÉRIE DE ORGANIZAÇÃO

HAT DUPLO
DESEMPENHADO DESDE CIMA

Há dois tipos de hat duplo.

Um deles, todos conhecemos e é muito comum e bastante permissível. Este é o que se pode chamar hat duplo "*ao nível*". Neste caso, por exemplo, o Oficial de Arquivos de Mimeógrafo é também o Oficial de Equipamento dos Arquivos de Mimeógrafo. Desde que não se tenha um hat em cada uma das diferentes divisões e o hat esteja todo numa divisão (e numa org grande todo num só departamento) não resultará em demasiada tensão e problemas.

O outro tipo de hat duplo pode ser chamado hat duplo "*vertical*". Neste caso o chefe de uma área *também* detém um hat de Encarregado na sua própria área.

Vemos isto nos organigramas como "HFA" (*H*eld *f*rom *A*bove no inglês). "Desempenhado de cima" é muito comum. Um Secretário Técnico é também o Director de Processamento.

Bom, numa org pequena que não está a fazer dinheiro e não está a entregar, isto seria usual. Provavelmente o Secretário Técnico seria também o único auditor.

Mas aqui estamos a falar de áreas bastante atarefadas que produzem e onde perdoamos demasiadas casos de "HFA".

Hatting duplo vertical é o caminho certo para ficar com stress.

Exemplo: O Oficial de Artilharia, encarregado de toda a artilharia, assume também o hat de "Encarregado do Inventário de Munições". Bom, ele está tão embrulhado a contar as munições que não repara – como o deveria fazer por ser o Oficial de Artilharia – que perderam todos os seus canhões. Resultado – batalha perdida, tribunal marcial. E tudo porque ele tinha um hat duplo vertical.

Quando uma pessoa ocupa dois pontos de nível diferente num canal de comando está a atrair sarilhos. Está ocupada no ponto inferior, normalmente porque é uma doingness a tempo inteiro, e assim negligencia muitos outros sectores que deveriam ser supervisionados a partir do ponto mais alto.

Quando vejo "Director de Processamento" marcado como HFA pelo Director Executivo, não necessito de olhar para as estatísticas ou para ordens éticas futuras para essa org. Sei exactamente quais elas serão. O lugar de D de P pode estar a ser

desempenhado, mas a org estará numa desordem por falta de supervisão activa. O Director Executivo em breve será objecto de uma missão.

Sim, pode fazer-se durante uma semana – mesmo um mês por vezes. MAS se não o corrigimos estaremos na rota da aspirina.

Um conselho a qualquer Encarregado que seja hat duplo vertical:

1. Recruta
2. Treina
3. Treina no Hat

o posto inferior rapidamente e assegura-te de que produz.

TREPA DE NOVO PELO ORGANIGRAMA ACIMA.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 9 DE AGOSTO DE 1979RA
PUBLICAÇÃO II
REVISTA A 31 DEZEMBRO 2000

REMIMEOGRAFAR
TODAS AS
ORGANIZAÇÕES
TODOS OS MEMBROS
DE STAFF

N.º 38 DA SÉRIE DE KNOW-HOW DE ADMIN
N.º 39 DA SÉRIE DE ORGANIZAÇÃO
N.º 37 DA SÉRIE DO OFICIAL DE ESTABELECIMENTO

OFICIAL DE PRODUTO DE SERVIÇO

Referências:

Palestras gravadas		do Curso de Instrução de Flag para Executivos
As HCO PLs		da Série de Organização
As HCO PLs		da Série do Oficial de Estabelecimento
HCO PL	9 Ago. 79 I	CALL-IN: A CHAVE PARA A ENTREGA E FUTURAS RECEITAS
HCO PL	7 Ago. 76 I	N.º 33 da Série de Know-How de Admin N.º 31 da Série do Oficial de Estabelecimento SISTEMA DE OFICIAL DE PRODUTO-ORGANIZAÇÃO NOMEIA O TEU PRODUTO
HCO PL	7 Ago. 76 II	N.º 34 da Série de Know-How de Admin N.º 32 da Série do Oficial de Estabelecimento SISTEMA DE OFICIAL DE PRODUTO-ORGANIZAÇÃO DESEJA O TEU PRODUTO
HCO PL	7 Ago. 76 III	N.º 35 da Série de Know-How de Admin N.º 33 da Série do Oficial de Estabelecimento SISTEMA DE OFICIAL DE PRODUTO-ORGANIZAÇÃO PARA OBTERES O PRODUTO TENS DE SABER COMO ORGANIZAR
HCO PL	20 Nov. 65RB I Rev. 13.3.99	AS ACÇÕES PROMOCIONAIS DE UMA ORGANIZAÇÃO
HCO PL	28 Maio 72	INFORMAÇÃO PARA UMA EXPANSÃO RÁPIDA A FUNÇÃO BÁSICA DE PUBLICAÇÕES
HCO PL	15 Nov. 60R I Rev. 4.2.91	AS MODERNAS CARTAS PARA OBTER PÚBLICO
HCO PL	14 Fev. 61 II	O PADRÃO DE UMA ORGANIZAÇÃO CENTRAL
HCO PL	21 Nov. 68 I	POLÍTICA SUPERIOR
HCO PL	28 Fev. 65 I	ENTREGA
HCO PL	23 Ago. 79R I Rev. 23.8.84	N.º 38 da Série do Oficial de Estabelecimento N.º 1 da Serie de Desbloqueamento de Produto TECH DE DESBLOQUEAMENTO
HCO PL	23 Ago. 79R II Rev. 24.6.88	N.º 39 da Série do Oficial de Estabelecimento N.º 2 da Série de Desbloqueamento de Produto LISTA DE VERIFICAÇÃO DE TECH DE DESBLOQUEAMENTO

HCO PL	9 Ago. 79 III	N.º 39 da Série de Know-How de Admin COMITÉ DE CALL-IN PARA SERVIÇOS
HCO PL	10 Jul. 65	LINHAS E TERMINAIS, ENCAMINHAMENTO

O posto de OFICIAL DE PRODUTO DE SERVIÇO é pela presente estabelecido no Gabinete do CO/ED, Dept.º 19, de todas as organizações Classe IV e da Organização do Mar. O seu superior directo é o CO/ED.

Até que um OFICIAL DE PRODUTO DE SERVIÇO seja colocado em posto, as suas responsabilidades e deveres serão desempenhados pelo Comité de Call-in para Serviços, conforme detalhadamente descrito na HCO PL de 9 de Agosto de 79 I, CALL-IN: A CHAVE PARA A ENTREGA E FUTURAS RECEITAS e na HCO PL de 9 de Agosto de 79 III, COMITÉ DE CALL-IN PARA SERVIÇOS.

Os PRODUTOS FINAIS VALIOSOS do seu posto são: 1) preclears e estudantes totalmente pagos, que receberam um serviço e o completaram sem mácula, que se reinscrevem para o serviço seguinte, e 2) itens promocionais de qualidade elevada na mão de grandes quantidades de público que vem, se inscreve e começa um serviço na org.

As estatísticas principais do OFICIAL DE PRODUTO DE SERVIÇO são:

1. Quantidade de preclears e estudantes com serviços completados e reinscritos para o próximo serviço. (Isto inclui os que foram de facto encaminhados para a org imediatamente superior para receberem serviços e que se reinscreveram).

2. Quantidade de público que chegou e a quem se fez começar um serviço.

Completações: Por completação entende-se acções completadas e atestadas em Diplomas e Prémios e acompanhadas por uma história de sucesso aceitável.

Reinscrição: Por reinscrição pretende-se dizer preclears e estudantes que, após completação de um serviço, vão ao Registador para se inscreverem *de novo* noutro serviço, enquanto ainda estão na org.

Itens Promocionais: Aqueles itens que produzirão receitas para a organização. Por itens promocionais entendem-se as coisas que tornam Cientologia e os nossos produtos conhecidos e fazem que as pessoas respondam quer pessoalmente quer por escrito, dando como resultado a obtenção de serviços ou produtos de Cientologia. Entre estes há: tournées, pontos de venda de livros, serviços dominicais, eventos, uma imagem upstat, panfletos, conjuntos de informação, distribuição de prospectos, livros, impressos de ASR, promoção de serviços especificados, etc.

Existem, é claro, muitas outras estatísticas que reflectem os sub-produtos do OFICIAL DE PRODUTO DE SERVIÇO e estes são: VSD, RECEITAS BRUTAS TOTAIS, INTENSIVOS COMPLETADOS, VOLUME DE CORREIO ENVIADO, NÚMERO DE ACÇÕES PROMOCIONAIS DA ORG QUE ESTÃO DENTRO, NÚMERO DE PESSOAS QUE PAGARAM TOTAL OU PARCIALMENTE E QUE SÃO TRAZIDAS À ORG E POSTAS NO SERVIÇO SEGUINTE. Estas são partes muito importantes do HAT DO OFICIAL DE PRODUTO DE SERVIÇO, pois reflectem os seus sub-produtos, que conduzem ao seu produto final valioso.

RESPONSABILIDADES E DEVERES DO OFICIAL DE PRODUTO DE SERVIÇO

O propósito de uma organização é entregar serviço ao público. As funções primárias que conduzem à entrega ao público são: promoção, vendas, call-in, a própria entrega e reinscrição. O Oficial de Produto de Serviço é responsável pelo fluxo de *produtos* em todas estas áreas. Ele é um *oficial de produto*. Nomeia, deseja e obtém produtos nestas áreas e assim garante que a organização esteja a cumprir o seu propósito de dar serviço ao público.

Toda a tecnologia do Oficial de Produto está explicada nas palestras do Curso de Instrução de Flag para Executivos, onde o sistema de Oficial de Produto-Org foi desenvolvido. Este sistema ainda é totalmente válido e é, de facto, a tech do Oficial de Produto de Serviço. Ele só está interessado em produtos. Quando o Oficial de Produto de Serviço se encontra perante uma situação que requer organização, põe o seu Oficial de Organização a manejá-la. O O/O (Oficial de Organização) deveria, na realidade, estar a actuar alguns passos à frente do Oficial de Produto de Serviço em todas as ocasiões - a organizar para a produção imediata, de acordo com o sistema Produto-Org. Um estudo completo do sistema de Produto-Org, tal como contido nas palestras gravadas do FEBC e da Série de Organização e os números 33, 34 e 35 da Série de Know-How de Admin, NOMEIA, DESEJA E OBTÉM O TEU PRODUTO, é recomendado para alcançar uma compreensão detalhada das acções do Oficial de Produto de Serviço e do seu oficial de organização.

O Oficial de Produto de Serviço não é um "substituto temporário" em qualquer ponto das linhas de promoção, vendas, call-in e reinscrição cujos executivos não puseram staff em posto, nem o treinaram no hat. Essa seria a responsabilidade do Oficial Executivo de Estabelecimento segundo o N.º 1 da Série do Oficial de Estabelecimento. Os Oficiais de Estabelecimento certificam-se de que acções de estabelecimento a curto e longo prazo ocorram na organização sob a forma de recrutamento, treino no hat e treino do staff. O sistema de ESTO é uma ferramenta necessária e muito vital para o Oficial de Produto de Serviço e para a organização e deveria definitivamente estar em uso total.

O Oficial de Produto de Serviço tem autoridade para ordenar directamente ou trabalhar com qualquer terminal implicado nas áreas de promoção, vendas, call-in, entrega ou reinscrição, desde que se mantenha em ligação directa com os superiores dos mesmos.

O Oficial de Produto de Serviço deve estar totalmente consciente de cada posto na org e em que consiste o trabalho de cada um deles. Deve saber quem maneja que ciclos e quais os ciclos que estão nas linhas. Por exemplo, é função do Oficial de Produto de Serviço estar a par de todas as acções promocionais que ocorrem na org e de quem as executa, ou se não estão a ser executadas. Deve estar consciente de que público não está a ser servido e assegurar-se de que os responsáveis por isso façam com que se lhe entregue serviço. Não o faz ele próprio, pois um grave erro de qualquer oficial de produto seria descer pelo organigrama e fazer ele próprio o trabalho. O Oficial de Produto de Serviço *deve* assegurar-se de que outros façam o trabalho. De outra forma ele acabaria por fazer o trabalho de toda a gente e assim acabaria por nada fazer. É na verdade esmagador pensar num Oficial de Produto de Serviço como responsável por desempenhar os deveres do posto de todas as outras pessoas. Esta é

a forma segura de se ir ao fundo depressa. Quando um produto não está a ser obtido, o Oficial de Produto de Serviço desbloqueia utilizando a HCO PL 23 Ago. 79R I, TECH DE DESBLOQUEAMENTO, a fim de obter produção. Ele não está interessado em encontrar primeiro os mal-entendidos ou desculpas da pessoa; está interessado em fazer que a produção ocorra de imediato. Deixa ao Oficial de Organização e à Divisão de Qualificações a preocupação com os mal-entendidos dos membros de staff.

Os Secretários de Divisão são os oficiais de produto das suas divisões, segundo o sistema de Oficial de Produto–Org. O Oficial de Produto de Serviço certifica-se que os oficiais de produto de todo o ciclo de entrega, estejam a obter os seus produtos. Coordena o fluxo de produtos, de divisão para divisão. Um Oficial de Produto de Serviço que executa o seu posto total e correctamente é, de facto, a pessoa que põe o organigrama a funcionar. Verifica que os produtos não se congestionem num ponto da linha, mas que continuem a progredir ao longo de toda a organização.

O Oficial de Produto de Serviço entra na Div. Técnica e encontra o Secretário Técnico sentado à secretária a remexer em papéis enquanto os preclears se aglomeram em longas filas a reclamar pela falta de atenção. A última coisa que o Oficial de Produto de Serviço faria seria começar a organizar o pessoal da Div. Técnica e a agendar os preclears. De modo nenhum, isto é uma ofensa grave. A primeira coisa que ele deveria fazer, seria descobrir o que pode ser produzido DE IMEDIATO, que auditores podem ser postos em sessão imediatamente, e levar o Secretário Técnico a fazer isso e a CONSEGUIR QUE SE FAÇA. Tudo isto leva cerca de 15 minutos e assim põe a área a fluir de novo e em seguida ZÁS!. . . já está fora dali e na área seguinte. O Oficial de Produto de Serviço não se sentaria e não começaria a clarificar palavras ou a fazer Intercâmbio por Dinâmicas ao Secretário Técnico. Ele desbloqueaaria os fluxos e pô-los-ia a mover-se de novo. Em seguida alertaria o HCO e Qual. quanto a este problema grave de falta de treino no hat e exigiria que ele fosse manejado.

A sequência básica do Oficial de Produto de Serviço para fazer com que os produtos estejam a fluir ao longo das linhas e a sair, é: EMPURRAR, DESBLOQUEAR, IMPELIR, NOMEAR, DESEJAR E OBTER. Esse é o único caminho para alguma vez se obter um produto. Os produtos não surgem por si mesmos.

Isto significa que ele diz ao Secretário Técnico para pôr o "João Silva" em sessão de imediato. Não há uma declaração geral do tipo: "audita estes preclears". Nunca se obteria um produto dessa forma.

O ED/CO não tem autoridade para ordenar ao Oficial de Produto de Serviço que desempenhe todos os deveres de um posto qualquer. O Oficial de Produto de Serviço deve precaver-se contra ficar preso a um posto atrás de outro, a fazer tudo ele próprio. O Oficial de Produto de Serviço também não é um "auxiliar" do CO/ED.

Também é muito importante que o Oficial de Produto de Serviço avise os superiores de que vai às suas áreas, para não criar uma condição de Perigo e acabar por ter de dirigir toda a org. Também faz isto levando os superiores a manejar os seus subordinados de forma a que se obtenham produtos. Ele não surge a dar ordens cruzadas às dos superiores da área, mas trabalha com eles para conseguir que os produtos sejam obtidos.

O Oficial de Produto de Serviço é alguém que aparece com GRANDES IDEIAS sobre como inundar a org de público e fazer que este seja servido com rapidez. Ele é quem pensa em termos de PRODUTOS, PRODUTOS, PRODUTOS. Como abarca as divisões, coordena o produto desejado e assegura-se de que cada divisão esteja consciente do seu papel na obtenção deste produto e de que as acções delas sejam uniformes. Quando o Oficial de Produto de Serviço descobre divergências ou falta de uniformidade, tem que alertar o seu oficial de organização ou o HCO. Ao executar as acções de coordenação com vista ao produto e de exigência de produtos, o Oficial de Produto cria uma equipa e, mais importante ainda, estabelece o ritmo da produção e o moral da org.

AS LINHAS DA ORG E O OFICIAL DE PRODUTO DE SERVIÇO

Existem certos aspectos da organização nos quais o Oficial de Produto de Serviço tem de estar bem treinado de forma a desempenhar correctamente as suas funções.

O Oficial de Produto de Serviço deve estar totalmente consciente de todos os Produtos Finais Valiosos (VFPs) de cada departamento e de cada divisão da org. Sem isto o Oficial de Produto de Serviço pode fazer estragos, pois estaria a dar ordens à Divisão 6 para recrutar ou aos Registadores para supervisionar. Não conhecendo de cor os VFP da org, o Oficial de Produto de Serviço certamente congestionaria todos os fluxos ao longo do organigrama da org.

Uma das mais sérias deficiências de qualquer executivo é não conhecer as funções dos terminais e a relação de um terminal com outro. Uma das funções-chave de qualquer executivo é encaminhar. Um executivo que encaminha mal comunicações e partículas emaranhará a sua org, e perguntar-se-á porque não se obtêm produtos. Assim, um Oficial de Produto de Serviço deve saber de trás para a frente a função de cada posto da org e que partículas pertencem a que linhas.

Ele tem que saber de onde vem um produto e para onde ele vai para se certificar de que segue através das linhas. A função de um oficial de produto é nomear, desejar e obter um produto. Contudo, tem de saber primeiro de onde deve vir esse produto e para onde deve ir. Este é um ponto incrivelmente fundamental.

Para que as linhas da org fluam, há que usar formulários de encaminhamento (RF). Um formulário de encaminhamento é um mapa de estradas completo, feito passo a passo, em que cada partícula viaja. Cada ponto que uma partícula (que poderia ser um estudante, um pc, correio, etc.) deve atravessar para chegar ao seu destino, deve estar referenciado no formulário de encaminhamento.

O Oficial de Organização do Oficial de Produto de Serviço deve assegurar-se que os formulários de encaminhamento existem e estão em uso em toda e qualquer linha da org com que ele trata. Tanto ele como o Oficial de Produto de Serviço têm de conhecer perfeitamente estes formulários e de ser capazes de localizar instantaneamente onde está a haver abuso ou ignorância de uma linha, de forma a pôr o encaminhamento correcto imediatamente dentro.

Um Oficial de Produto de Serviço deve demonstrar em plasticina todas as linhas de uma organização para todos os seus produtos. Isto deve incluir cada partícula,

desde a sua entrada na org, ao longo de todas as linhas onde ela flui, até à sua saída da org. As linhas são o ponto mais fundamental de administração. Não ter uma visão total destas linhas seria muito prejudicial para qualquer oficial de produto.

SEQUÊNCIA DE ACÇÕES DO OFICIAL DE PRODUTO DE SERVIÇO

É muito fácil para o Oficial de Produto de Serviço ficar envolvido numa área enquanto negligencia as outras; contudo isto não se deve fazer pois, conquanto possam estar a ser obtidos produtos numa área, podem estar seriamente atolados noutra.

O Oficial de Produto de Serviço tem a ver com promoção, vendas, call-in, entrega e reinscrição. Ele começa as suas acções de oficial de produto na promoção e obtém produtos ou produtos começados aí, passa para as vendas e põe-nas a obter os seus produtos, e assim por diante, ao longo do call-in, entrega e reinscrição. Depois volta ao princípio, à promoção, e prossegue com o que começou aí, obtendo ainda mais produção. Isto é basicamente como o Oficial de Produto de Serviço se move ao longo da org.

Diariamente, o Oficial de Produto de Serviço deve planear e fazer planos de batalha do seu dia. Deve traçar uma lista dos produtos que tenciona alcançar em cada uma das suas áreas e em seguida alcançá-los.

O Oficial de Produto de Serviço não é um "estafeta de informações" nem um "coleccionador de dados". Ele está à frente da jogada e *conhece* os dados. Deve saber que público na org ainda não foi inscrito, deve saber quem não entrou em sessão nesse dia, ou quem ficou preso em Ética durante três dias e assegurar-se de que estas coisas sejam manejadas. Portanto ele deve ser mais rápido e pronto do que ninguém na org e deve correr, correr, correr.

PROMOÇÃO

A promoção é a primeira acção do OFICIAL DE PRODUTO DE SERVIÇO. Ele deve assegurar-se de que os numerosos itens e acções promocionais se estejam a fazer. Alguns exemplos são:

1. Venda de livros.
2. Venda de livros pelo staff.
3. Colocação de livros em livrarias públicas.
4. Venda de livros aos FSM, missões, distribuidores, retalhistas e vendedores.
5. Livros vendidos a cada contacto com o público.
6. Livros anunciados em revistas, anúncios, posters, panfletos, etc.
7. Impressos de ASR.
8. Conjuntos de informação.

9. Distribuição de prospectos da Div. 6 para conferências e testes gratuitos.
10. Posters sobre serviços principais na Div. 6
11. Itens promocionais aos auditores de campo, aos FSM, grupos Gung-ho, grupos de estudo de Dianética.
12. Revistas da Org.
13. Provas finais de Flag.
14. Promoção para eventos e tournées futuros.
15. *The Auditor* (para as SH).
16. *Clear News*.
17. Revista *Advance!* (para as AO).
18. Revista *Source* (para FSO).
19. Promoção do clube Eu Quero Chegar a Clear (AO).
20. SHSBC/NED/cursos do estágio/NOTs/graus, etc., especificados na promoção.
21. Itens promocionais colocados nos pontos em que o público faz perguntas.
22. Anúncios de testes gratuitos.
23. Folhetos a convidar as pessoas a comprar livros de Cientologia.
24. Cartões para requisitar mais informação, usados nos livros.
25. Anúncios nos jornais.
26. Questionários para detectar os planos do público quanto a treino e processamento.
27. Cartas em quantidade suficiente enviadas ao público para que ele venha à org.
28. Todas as acções promocionais de acordo com a HCO PL de 20 de Novembro de 65RB I, AS ACÇÕES PROMOCIONAIS DE UMA ORGANIZAÇÃO.
29. Seminários sobre livros, campanhas públicas e conferências.
30. Expositores na Recepção de Público (livros, posters, prospectos, etc.).
31. Tournées, eventos e serviços dominicais.
32. Linha de testes gratuitos.
33. Manejo de grupos Gung-ho, manter os FSM bem fornecidos e supervisão dos FSM e dos grupos de estudo de Dianética.
34. Centros de Teste fora da org como um prolongamento desta.
35. Publicidade na rádio e televisão.

36. Serviços do Dept.º 17.

37. Acolhimento, manejo, encaminhamento, procura de pessoas para entrevistas na Recepção e manejo com ARC e eficiência das chamadas recebidas.

38. Formação de Grupos de Aconselhamento de Dianética.

39. Exibição semanal de palestras gravadas e filmes.

40. Promove a org e a tech standard à Associação de Auditores.

41. Contacta e observa qualquer sinal de quebra de ARC e alerta o Capelão para que limpe o campo.

A primeira coisa que um Oficial de Produto de Serviço deveria fazer seria conseguir o envio de uma grande quantidade de itens promocionais para obter pelo menos que ocorresse alguma actividade. Isso implicaria que a Disseminação desencantasse qualquer item promocional que estivesse na org e o enviasse aos estudantes e preclears. Remetê-lo-iam nas cartas e correio em grande quantidades, entregá-lo-iam aos estudantes e preclears, pegariam na partícula de promoção incompleta, completá-la-iam e expedi-la-iam. Colocariam partículas de promoção na Recepção, em qualquer pedido de informação por parte do público, etc. Por outras palavras, o Oficial de Produto de Serviço assegurar-se-ia de que a org utilizasse totalmente a promoção de que dispunha. Também faria executar partículas de promoção específicas para esclarecer o campo sobre os serviços que a org entrega. Se algum destes estivesse atolado ele fomentaria – desbloquearia – impeliria – nomearia – desejaria – e obtê-lo-ia.

O Oficial de Produto de Serviço, ao tentar obter algumas acções promocionais, deve rever os recursos de que dispõe. Por exemplo: há um Director de Clearing? Há um Recepcionista? Etc. Deve concentrar-se em pôr os terminais que já existem a ocupar-se de acções promocionais que criem o máximo volume de fluxo de entrada, enquanto o seu oficial de organização trabalha para obter mais recursos imediatos a fim de aumentar ainda mais o volume. Seria insensato pôr o Dir. de Clearing a correr por todos os lados a tentar formar grupos num campo inactivo, sozinho, quando tem FSM que precisam de ser postos a seleccionar e impelir novo público para a org. O Oficial de Produto de Serviço trata das prioridades nas acções promocionais, portanto deve estar totalmente consciente de todos os artigos e acções promocionais que uma org pode produzir.

Acções como “melhoramento da aparência da org”, “manejos com ARC elevado”, e “encaminhamento correcto e eficiente do público” podem ser postas em execução sem demora. Se ele tem apenas duas pessoas em Disseminação, ainda assim pode e deve conseguir que as partículas fluam e que os produtos fluam pelas linhas e saiam.

VENDAS

As linhas de vendas consistem em esclarecer o público, ter linhas para o inscrever, pôr público na org e inscrevê-lo em serviços.

O que se segue dá-te uma ideia de algumas das linhas e acções de vendas numa org:

1. O Registador de Pessoas telefona e marca uma hora para que venham pessoas para entrevista.
2. Uso dos CF para produzir clientela.
3. Registadores que aceitam inscrições antecipadas.
4. Obtenção de estudantes pelo D de T.
5. Obtenção de preclears pelo D de P.
6. O Recepcionista a vender coisas ao público que chega.
7. As SH em comunicação com os Secretários de Tech e Registadores das organizações de Classe IV e a dar-lhes metas para completações e encaminhamento do público para a org superior.
8. Acções de consultor de caso das AO e SH.
9. Eventos das AO/SH para as Academias das Organizações Classe IV para fomentar o treino de auditores nos níveis superiores.
10. Uso dos FSM, das Associações de Auditores, contactos pessoais, etc., para trazer público à org e para o próximo serviço.
11. Linhas rápidas para que o público não fique à espera de falar com o Reg.

As linhas de encaminhamento de uma pessoa do público para o Reg. ou do Reg. para um serviço têm de ser firme para que não se perca público, e o Reg. se mantenha continuamente ocupado com o público. Portanto, o Oficial de Produto de Serviço deve vigiar estas linhas, e assim que nota qualquer falta de uniformidade, põe o seu oficial de organização a tratar disso. O encaminhamento lento ou não uniforme interfere com o produto, e por isso o Oficial de Produto de Serviço acelera-o por meio de empurrar – desbloquear – impelir – nomear – desejar – obter.

As primeiras acções do Oficial de Produto de Serviço na área de vendas são conseguir que todo o "público na org" seja encaminhado para o Reg. durante os intervalos ou depois do fim do curso para ser inscrito para serviços adicionais. Pode também conseguir que se façam exercícios de Dissem. aos Registadores para aumentar as vendas na org. O seu modo de operar é: produtos, produtos, produtos, agora, agora, agora. O seu oficial de organização ou o HCO e Qual. que se preocupem com organizar, organizar, organizar.

CALL-IN

Call-in é a acção de conseguir que as pessoas que pagaram totalmente venham à org para receber o seu próximo serviço. Isto também inclui conseguir que os que pagaram parcialmente paguem o total e venham receber o seu próximo serviço. Estas funções são de grande importância para o OFICIAL DE PRODUTO DE SERVIÇO, pois os serviços que não sejam entregues ao público podem perturbar um campo e aumentar os riscos de reembolsos. O Oficial de Produto de Serviço deveria

certificar-se de que sejam dadas metas muito altas às Unidades de Call-In e que a sua produção não seja influenciada pelas horas de audição estarem em baixo ou por áreas de treino de baixa produção. A execução dos programas necessários para pôr as Unidades de Call-In totalmente operacionais estão sob a autoridade do Oficial de Produto de Serviço, de acordo com a HCO PL de 9 de Agosto de 79 I, CALL-IN: A CHAVE PARA A ENTREGA E FUTURA RECEITA. Esta mesma política dá também uma lista das funções das Unidades de Call-In. Call-In fica entre as vendas e a entrega, visto que tanto trata dos pagamentos totais como dos parciais que necessitam apenas de completar o pagamento, ser chamados à org e postos a receber serviços.

ENTREGA

O Oficial de Produto de Serviço deve assegurar-se de que as linhas de serviço da org são rápidas e 100% standard, de que os preclears e estudantes de facto completam os seus serviços rapidamente e não caem para fora das linhas e se perdem.

O Oficial de Produto de Serviço deve dispor de uma linha de alerta junto do público, pela qual, se o estudo ou audição de um estudante ou pc se retarda, ou se o indivíduo do público está descontente por qualquer motivo, possa avisar o Oficial de Produto de Serviço para que isso seja manejado.

Algumas das acções e linhas a receber tratamento do estilo de oficial de produto pelo Oficial de Produto de Serviço são as seguintes:

1. Os Serviços Técnicos providenciam alojamento, fazem com que se acolha o PC seja ou que se vá buscá-lo aquando da sua chegada, e de forma geral agem como os hospedeiros do PC enquanto este permanece na org.

2. As numerosas linhas, como pc a Ética, pc ao Examinador, estudante a Ética, estudante a Qual, linha do N.º 25 da Série do C/S e linha do pc para o D de P devem ser exercitadas para que sejam impecáveis e manejadas com ARC.

3. A política primordial aplicada a esta área é a HCO PL de 21 de Novembro de 68 I, POLÍTICA SUPERIOR: “ENTREGAMOS SEMPRE O QUE PROMETEMOS”.

4. Deve haver um número suficiente de auditores, Pajens de tech, pessoal para preparar FES, Directores de Processamento, Supervisores, Administradores de Curso, etc.

5. A linha de audição deve ser rápida e nenhum pc deve esperar para ser servido.

6. Usar “all hands” de todos os terminais técnicos da org em audição quando for necessário para manejar os serviços em atraso.

7. Fazer com que os estudantes prossigam os seus cursos até ao fim e cheguem ao seu curso de estágio, que é a altura em que podem auditar no HGC.

8. A calendarização apropriada de modo a que cada pc receba no mínimo 12,5 horas semanais.

9. Recuperar auditores que fizeram blow, fazendo com que os manejem e os ponham a auditar.

O Oficial de Produto de Serviço assegura-se de que as linhas de tech são rápidas. Por exemplo, coisas como um folder de pc que não recebeu C/S durante dias, ou auditores ociosos e Directores de Processamento "à espera" de preclears quando podem ser postos a procurar preclears, devem ser localizados e manejados pelo Oficial de Produto de Serviço.

O Oficial de Produto de Serviço tem de ser mantido informado sobre as chegadas de preclears e estudantes e como estes serão manejados. Deve dar umas voltas por essas áreas (Treino e HGC) para se certificar de que não há atrasos com o público ou qualquer coisa que constitua um obstáculo a que o público receba serviços de primeira qualidade.

O serviço ao público é a razão de ser da org e este serviço deve ser mantido rápido, 100% standard e em grande número. Este é um dever primário do Oficial de Produto de Serviço; ele está aí para assegurar que isto aconteça.

São as perdas no serviço que afastam o público, mantêm as receitas da org baixas e a paga do staff reduzidas.

REINSCRIÇÃO

A linha de reinscrição é também muito fundamental para a prosperidade de uma organização. Traz mais receitas e prova de forma conclusiva que o último serviço recebido pela pessoa do público foi de qualidade elevada. É por isto que o Oficial de Produto de Serviço deve estar muito atento ao número de reinscrições. Algumas das coisas que se devem vigiar são:

1. Que ao Reg. seja entregue um diploma upstat do último serviço completado para que este seja apresentado ao estudante ou PC.

2. Que o Reg. saiba bem como manejar a pessoa do público que não quer reinscrever-se (enviando-a para a Divisão de Qualificações).

3. Devem ser dadas ao Reg. estimativas técnicas, informações sobre a Carta de Graus, etc., para que tenha conhecimento antecipado de qual será a próxima acção do estudante ou PC.

4. Os terminais técnicos são totalmente instruídos e a linha está dentro no que respeita a cada completação ser encaminhada para o Reg. Isto deve ser exercitado.

A pessoa do público deveria ser servida na tua org até que necessite de serviços de níveis superiores que a tua org não pode entregar, e nessa altura seria encaminhada para a org de nível logo acima.

CILADAS

O Oficial de Produto de Serviço pode perder a sua eficácia se aceita quaisquer ordens do tipo "Eh, tu aí!" ou fica preso em diversos pontos. Ele não é um auxiliar. Não é um terminal de informação nem um coordenador a tempo inteiro. É um executivo, um oficial de *produto*, e está aí para assegurar que toda a máquina funcione.

Ele deve ser bem versado nas acções que ocorrem na org. Deve também prestar atenção estrita a completar as acções que começou e a levar um manejo até cumprimento total. De outra forma pode encalhar em ciclos incompletos que emaranham a linha e impedem as linhas de serviços de fluir sem falhas.

Quando o posto do Oficial de Produto de Serviço se atola é incontestavelmente devido à falta de um oficial de organização, pois com a velocidade à qual o Oficial de Produto de Serviço exige produtos, isso requer um oficial de organização que seja rápido a mover-se. Portanto é essencial que este posto seja dotado de um oficial de organização o mais rapidamente possível.

Todo o pessoal da org que é responsável pela organização, qualquer pessoal de Estabelecimento, etc., são as pessoas que põem aí as unidades da org. Não é dever do Oficial de Produto de Serviço fornecer pessoal e treinar no hat a org. Portanto, é um grande alívio para o Oficial de Produto de Serviço ter uma equipa de Oficiais de Estabelecimento a funcionar totalmente e a apoiar as suas acções de conseguir que o fluxo de produtos saia da organização.

RESUMO

O Oficial de Produto de Serviço garante que todas as acções de trazer público à org, ao longo e para fora dela sejam *executadas* com resultados de qualidade elevada.

É extremamente importante que este posto seja coberto em todas as orgs. Isso não estabelece apenas a diferença entre uma org pobre e vazia, e uma boa org. Este posto faz a diferença entre uma boa org e uma org em expansão rápida.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 11 DE JUNHO DE 1972

REMIMEOGRAFAR

N.º 38-1 DA SÉRIE DE KNOW-HOW DE ADMIN
N.º 39-1 DA SÉRIE DE ORGANIZAÇÃO
N.º 37-1 DA SÉRIE DO OFICIAL DE ESTABELECIMENTO

OFICIAIS DE PRODUTO

(Escrita originalmente por LRH para as OOD do *Apollo* de 11 de Junho de 72. Publicado como uma HCO PL a 21 de Setembro de 80).

Trabalhei a noite passada para conseguir que a Divisão de tech começasse a movê-los rapidamente até à terminação.

A PL sobre Vender e Entregar Audição (HCO PL de 28 de Setembro de 71) diz-te porque tens de auditar um pc de uma só vez num programa inteiro. Gota a gota significa reparações, devido às preocupações da vida, antes de o indivíduo alcançar o resultado devido.

Assim, põe pressão sobre as pessoas e leva um PC *até ao fim*. Depois teremos alguns produtos pelas nossas moedas.

Um oficial de produto tem de nomear, desejar e obter os seus produtos.

Isto significa que uma pessoa diz: "Ei! Tu aí! O João Silva. Quero-o terminado. Muito bem, FÁ-LO". Produto por produto. Não existe nenhuma generalidade como: "Audita estes preclears". "Aumenta as horas". Raio, nunca terás um produto dessa forma.

"Tu aí, Jorge Passarão. Quero que termines o teu Rundown Primário, que te inscrevas no curso e o termines, e que te classifiques. Vá, mexe-te! Ah, o Dagoberto Diamantino disse-te para fiteres os tofes antes de futares. Oficial de Organização? Entrega este nome ao MAA de Flag e faz desaparecer as ordens cruzadas das minhas linhas. Agora tu, Jorge Passarão, quero que termines o teu Primário, te inscrevas e termines o curso até 1 de Julho. Percebeste? Agora já percebeste! Bom. Bem, vamos lá. Mexe-te!" Anota no bloco de notas: Oficial de Org deve investigar e fazer relatório da ordem cruzada de Dagoberto Diamantino. "Toma a tua cópia". Anota no quadro de progresso: Jorge Passarão HSDA, 1 de Julho. "Agora, Taciano Tomias, o que é que contas; como tens passado? . . . Bem, estar aí a fumar e a observar a paisagem não vai fazer nada. Se a tua miúda já não gosta de ti, o que tens a fazer é afundar as tuas mágoas no Rundown Primário. . . OK, vais ser um auditor de Dianética Expandida. Muito bem, excelente. Quero que termines até 16 de Julho. . ., não me importa se os dias são de 16 horas. Vejamos: RD Primário até _____ e Academia Classe IV até _____ e _____. Sim, a 16 de Julho AO MEIO-DIA. Homem, par' o diabo com os

teus PTP. Mexe-te, homem!" E põe-no no quadro de progresso. E desse quadro: "E aqui está o Guilherme Carvão, ele deve terminar o Primário hoje, onde está ele? OK, Guilherme – ah, chegaste até aí. Ora, estás dentro da meta. Excelente. HSDA. Anda com isso, homem. Tu completaste o Primário há 20 minutos atrás e ainda não estás no curso seguinte. Supervisor! Mas que raio!"

É assim que é a vida de um Oficial de Produto de tech "Estamos a terminar a Adosinda, o Torres e o Gustavo hoje. Hoje. Sim, hoje. Certificados e fora das linhas. Percebeste, D de T? Bem, fá-lo!"

Empurra, desbloqueia e impele. Nomeia-o, deseja-o e obtém-no.

É a *única* forma de alguma vez se conseguir um produto.

É triste, mas é verdade.

Eles nunca acontecem por si só.

E toda a tagarelice das relações públicas do mundo não é um produto. Eu já conheço esta ronda dos oficiais de produto.

É canja.

Mas tem de ser FEITO.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 14 DE FEVEREIRO DE 1980

REMIMEOGRAFAR
HATS DE EXECUTIVO
TODOS OS HATS DE STAFF

N.º 40 DA SÉRIE DE ORGANIZAÇÃO
N.º 40 DA SÉRIE DO OFICIAL DE ESTABELECIMENTO
N.º 9 DA SÉRIE DE DESBLOQUEAMENTO DE PRODUTO

ORDEM VERSUS DESORDEM

Referências:

HCO PL	9 Fev. 74R Rev. 17.2.80	CONDIÇÃO ABAIXO DE TRAIÇÃO FÓRMULA DE CONFUSÃO E FÓRMULA EXPANDIDA DE CONFUSÃO
HCO PL	30 Dez. 70	N.º 15 da Série de Pessoal N.º 20 da Série de Org CONTROLE DO MEIO AMBIENTE

Fiz uma grande descoberta recentemente, enquanto investigava áreas de baixa produção, e apercebi-me de que era necessário dizer muito mais sobre o assunto de ordem e desordem.

Ordem define-se como uma condição em que tudo está no lugar certo e executa a sua função certa. Uma pessoa com um sentido pessoal de ordem sabe o *que* são as coisas na sua área, sabe *onde* estão, sabe para *que* servem. Ela compreende o seu valor e relação com o todo.

Um sentido pessoal de ordem é essencial em obter produtos numa área.

Uma dactilógrafa ordenada, por exemplo, teria todos os materiais que precisassem ser dactilografados, teria bastantes folhas e papel químico ao alcance da mão, teria o seu líquido corrector à mão, etc. Com todas as acções preparatórias concluídas, ela podia sentar-se para dactilografar numa máquina operacional e saberia o que essa máquina de escrever era e para que servia.

Ela seria capaz de se sentar e obter o seu produto, sem movimentos desperdiçados ou paragens.

Mas vamos supor que havia um carpinteiro que não conseguia encontrar o seu martelo e nem sabia para que ele servia, e não conseguia encontrar o seu escopro porque depois de lhe pegar ele largava-o e não o conseguia encontrar de novo e depois não sabia onde estavam os seus pregos. Dás-lhe um suprimento de madeira e ele não sabe para que serve, de forma que não o categoriza num lugar em que possa ter acesso ao mesmo.

Quantas casas pensas que ele construiria?

O facto real deste caso é que uma pessoa desordenada, a funcionar numa área desorganizada, torna um ciclo de dez minutos num ciclo de três semanas (acredita em mim, isto é verdade) simplesmente porque ele não conseguia encontrar a sua régua, perdeu a sua borracha, partiu a sua máquina de escrever, deixou cair uma porca e não conseguia encontrá-la de novo e tinha que mandar vir outra de Seattle, etc., etc., etc.

BÁSICOS

Ao trabalhar recentemente com um grupo de técnicos improdutivos, descobri uma coisa interessante: básicos fora. De facto encontrei uma camada inferior àquilo que nós geralmente pensamos quando dizemos "básicos".

De acordo com um relatório, estes técnicos tinham pesquisado uma peça-chave do equipamento e tinham tudo com pés e cabeça. Mas eu descobri que eles nem sabiam os fundamentos básicos do que era suposto a máquina fazer e o que era suposto eles fazerem na sua área!

Isto indicou-me imediatamente que eles não tinham ficheiros ordenados, não tinham dados de pesquisa. Eles perdiam coisas.

Então, se eles perdiam coisas, isso abria a porta a outro básico: eles não podiam saber onde estavam as coisas. Eles pousavam uma ferramenta por ali, e depois quando precisavam novamente dela, tinham que procurar por toda a parte porque não a tinham colocado onde pertencia.

O trabalho deles não estava organizado de modo a poder ser executado e não conheciam as ferramentas.

De forma que fui verificá-lo. Eles estavam a manter um registo das peças que retiravam e voltavam a guardar de forma a poderem voltar a encontrá-las? Guardavam as coisas quando tinham acabado de as usar? Não, não o faziam.

Isto é simplesmente o admin básico ligado ao conhecimento do que são as coisas com as quais a pessoa está a trabalhar. Trata-se de ser arrumado e saber o que as coisas são, saber para que servem e onde estão, etc. Isso é a camada inferior.

Se as pessoas não têm um conhecimento verdadeiro do que são as coisas com que estão a trabalhar, se há ferramentas omitidas, ferramentas inoperacionais, se não sabem o que as suas ferramentas devem fazer, se não há arquivos ou se, uma vez usados, não são reunidos outra vez e postos de novo na gaveta dos arquivos, se as coisas se perdem e as pessoas não sabem onde elas estão e assim por diante, elas vão andar às voltas gastando 3 ou 4 horas a tentar localizar uma folha de papel. Isso não é produção.

Se uma pessoa não pode dizer o que são as coisas com que trabalha, para que servem e onde estão, ela não vai obter nenhum produto. Ela não sabe o que está a fazer.

É como o carpinteiro a tentar construir uma casa sem saber o que tem para construí-la, sem compreender as suas ferramentas e matérias-primas e as acções básicas que tem de levar a cabo para obter o seu produto. Isso era o que estava a impedir a produção na área: desordem. E os básicos estavam fora.

Isto está na realidade muito *abaixo* de saber a tech da área – as verdadeiras técnicas usadas para conseguir o produto. A pessoa nem sabe o que são as suas ferramentas e equipamento ou o que é suposto fazerem. Ela não sabe se estão operacionais ou não. Ela não sabe que quando se usa uma ferramenta, deve-se voltar a pô-la no seu devido lugar. Quando se tem um comunicado, põe-se num arquivo de onde pode ser retirado novamente. Isto vem por baixo até mesmo de saber as ordens e as PL relevantes do seu hat.

Quais são os básicos que faltam? Os básicos de sentar-se à mesa à qual era suposto sentar-se para fazer o trabalho! Os básicos de saber quais *são* as ferramentas, matérias e equipamento com que se trabalha e o que é suposto fazer com que eles para se conseguir o seu produto. Estes são os básicos que faltam.

Chegámos a uma verdadeira razão por que uma pessoa não consegue realizar produtos.

Isso é o que está a parar a produção de uma pessoa assim. É muito por baixo de saber a técnica do seu trabalho.

Básicos fora. Ele sabe onde está o arquivo? Quando acaba de usar esse arquivo, deixa-o espalhado por toda a parte ou junta-o de novo e põe-no no ficheiro onde pode ser encontrado?

Agora, uma pessoa que trabalha vai ter papéis por todos os lados, mas será que ela sabe onde estão, e será que ela vai depois juntá-los de novo, e voltar a pô-los em ordem, ou só vai deixá-los ali e amontoar mais alguns em cima?

Se encontras o Projecto N.° 2 espalhado em cima do Projecto N.° 1, sabes alguma coisa sobre essa área. Os básicos estão fora.

Isto é um pequeno pedaço de tech e com este pedaço de tech ficas a ter uma compreensão profunda disto. Terias que ter uma ideia geral de qual seria o aspecto da área quando devidamente arrumada e organizada – como seria organizada para ter uma produção óptima.

Depois podias inspeccionar a área e descobrir o que se estava a passar. Inspeccionarias na base de: Como é que a área se compara com a forma como devia estar organizada? Descobririas se o pessoal não sabia o que as coisas na área eram ou para que serviam, verias se sabiam o valor das coisas na área ou se havia importâncias alteradas, arquivos ou acções de arquivo omitidos, acções a serem feitas fora de sequência, ferramentas ou equipamento inoperacionais, qualquer coisa acrescentada ao cenário que não era aplicável à produção, etc.

Por outras palavras, podes inspeccionar uma área por pontos-fora em comparação com este único factor de ordem.

Este tipo de básicos-fora e desordem cortam a produção a ponto de não haver nada. Simplesmente não terás absolutamente nenhuma produção. Não se construirão nenhumas casas.

Aqui estamos a falar de um estado de espírito ordenado. Uma pessoa com um sentido de ordem e uma compreensão do que está a fazer, senta-se para escrever uma história ou um relatório e terá o seu papel à mão; ajustado com papel químico e terá à mão as suas notas para consulta. E antes de tocar na máquina de escrever,

familiarizar-se-á com o estado do cenário. Ela fará o trabalho preparatório necessário para poder obter o seu produto.

Agora, alguma outra pessoa pode sentar-se, escrever alguma coisa, depois lembrar-se vagamente de que havia uma nota em algum lugar, em seguida procurar durante uma hora para encontrar onde essa nota estava, a seguir não conseguir encontrá-la, depois decidir que seja como for não tem importância e depois de ir e vir algumas vezes, finalmente descobre que dactilografou tudo sem o papel químico.

Há um manejo para isto. Qualquer pessoa que tente manejar uma área, e que não entenda os básicos do que está a tratar e esteja num estado total de desordem, tem que obter uma realidade firme sobre o facto de que até aprender os básicos e manejar a desordem, a área não vai produzir coisas satisfatoriamente.

A seguinte inspecção é usada para determinar e manejar o estado de uma área assim.

INSPECÇÃO

Esta inspecção é feita para determinar o conhecimento dos básicos de uma área e a sua ordem. Pode ser feita pelo superior de uma área com propósito de localizar e corrigir áreas desordenadas. Pode também ser usada como parte da tech de desbloqueamento, tal como se refere na HCO PL de 23 de Agosto de 79 I, N.º 38 da Série do Oficial de Estabelecimento, N.º 1 da Série de Desbloqueamento do Produto, TECH DE DESBLOQUEAMENTO. É para ser usada por qualquer pessoa que esteja no negócio de produção e de obter produtos.

A completa inspecção abaixo seria feita, com um bloco na mão, tomando notas completas, e *depois* os manejos seriam preparados com base no que se encontrou na inspecção (de acordo com a secção de Manejo desta PL e os manejos sugeridos abaixo e dados entre parênteses).

1. **A PESSOA SABE EM QUE ORGANIZAÇÃO, FIRMA OU COMPANHIA ELA ESTÁ? ELA SABE QUAL É O SEU POSTO OU O SEU TRABALHO?**

   Isto é uma questão de: ela sabe sequer onde está? Ela sabe o que a organização ou companhia para a qual trabalha é, ela sabe qual é o posto que detém?

   (Se ela está tão confusa e desorientada que nem conhece a companhia ou organização em que está ou não sabe qual é o seu posto, necessita de aplicar a Fórmula Expandida de Confusão, a HCO PL de 9 de Fevereiro de 74R, e depois subir pelas condições.

   Claro que a pessoa também necessitaria de receber hatting instantâneo no seu posto – a organização, o título do seu posto, a sua posição relativa no organigrama, o que se espera que venha a produzir no seu posto, etc.

   Se está a fazer este manejo como parte da sua Fórmula Expandida de Confusão, faz simplesmente com que receba o hatting instantâneo e prossiga com a sua Fórmula de Confusão).

2. **PERGUNTA À PESSOA QUAL É O SEU PRODUTO.**

   Ela sabe-o? Consegue dizer-te sem retardo de comunicação ou confusão?

   Podes descobrir que a pessoa não tem ideia de qual é o seu produto, ou que ela tem o produto errado, ou que tem confusões em relação ao seu produto. Talvez nem saiba que se espera que ela obtenha produtos.

   (Se este for o caso, a pessoa tem que descobrir qual é o seu produto. Se o produto da pessoa é dado em referências de políticas, ela deve procurá-los. Se o seu produto não está coberto em referências de tech ou políticas, vai ter que elaborar o que é).

3. **A PESSOA PODE RECITAR NA SEQUÊNCIA CORRECTA UMA LISTA DAS ACÇÕES BÁSICAS NECESSÁRIAS PARA OBTER O SEU PRODUTO OU HESITA AO FAZÊ-LO?**

   Ela sabe o que fazer com o produto uma vez que esteja completo?

   A pessoa pode tentar dizer-te o que faz cada dia, ou como ela maneja isto ou aquilo, e quais são os transtornos que tem com o seu trabalho. Anota isso, mas o que te interessa é se ela sabe as acções básicas que tem de tomar para conseguir obter o seu produto? E ela sabe o que fazer com o produto quando está completo?

   (Se ela não é capaz de recitar a sequência de acções 1, 2, 3, nesse caso é melhor que faça um demo em plasticina sobre as acções básicas, na sequência correcta, necessárias para obter o seu produto e depois exercitar estas acções até que as possa recitar com uma perna às costas. Se ela não sabe o que fazer com o seu produto uma vez que esteja completo, então tem que descobrir e depois exercitar o manejo do produto acabado).

4. **PERGUNTA-LHE QUAIS SÃO AS FERRAMENTAS QUE LHE PERMITEM OBTER O SEU PRODUTO.**

   Toma nota da sua reacção. Pode nomear as suas ferramentas de todo? Inclui as ferramentas importantes da sua área? Inclui a sua pasta do hat como uma ferramenta?

   (Se não sabe quais são as suas ferramentas, é melhor que descubra com o que está a operar e o que faz. Um bom trabalhador conhece as suas ferramentas tão bem que as pode usar de olhos fechados, de caras e com uma perna às costas).

5. **PEDE-LHE QUE TE MOSTRE AS SUAS FERRAMENTAS.**

   As suas ferramentas estão presentes na área de trabalho, ou tem-nas fora de alcance, no fundo do corredor ou em alguma outra sala?

   (A pessoa pode ter que reorganizar o seu espaço de trabalho para ter as suas ferramentas à mão de semear e pôr dentro alguns básicos de organização. O propósito de tal organização seria facilitar a produção e torná-la mais rápida).

6. **PEDE-LHE PARA TE DIZER QUAIS SÃO TODAS AS SUAS FERRAMENTAS.**

   Pode defini-las?

   Sabe o que são todas e para que servem?

   (Se não sabe, é melhor que descubra).

7. **PEDE-LHE PARA TE DIZER QUAL É O RELACIONAMENTO ENTRE CADA UMA DAS SUAS FERRAMENTAS E O SEU PRODUTO.**

   (Se não o pode fazer, põe-no a mostrar num demo de plasticina os passos que toma para obter o seu produto com cada ferramenta que usa, para que veja o relacionamento entre cada ferramenta e o seu produto).

8. **PEDE-LHE PARA NOMEAR AS MATÉRIAS-PRIMAS COM QUE TRABALHA. PEDE-LHE PARA TE MOSTRAR OS SEUS MATERIAIS.**

   A pessoa sabe quais são as suas matérias-primas? Elas estão na sua área de trabalho? Elas estão em ordem? Ela sabe onde obtê-las?

   (É possível que tenha que descobrir quais são as matérias-primas do seu posto [definindo-as] e de onde vêm. Ela devia exercitar-se a procurar e manejá-las e depois fazer Alcançar e Retirar nelas).

9. **TEM UM ARMÁRIO DE ARQUIVO? ARQUIVOS? PERGUNTA-LHE O QUE SÃO.**

   Ela sabe para que servem? Ela sabe o que é um comunicado, etc.?

   (É possível que tenha que ser levada a uma compreensão do que *são* arquivos, armários de arquivos, comunicados, etc, e o que têm a ver consigo e o seu produto. Ela pode ter que fazer um demo de plasticina sobre o relacionamento entre estas coisas. Vai ter que montar um sistema de arquivo. Ref.: HCO PL de 18 de Março de 72, N.º 10 da Série do Oficial de Estabelecimento, ARQUIVOS).

10. **TEM UM SISTEMA PARA LOCALIZAR COISAS?**

    Pede para vê-lo. Verifica os seus arquivos. Tem registos? Regista as saídas neles e actualiza-os quando põe as coisas de volta? Os cestos de comunicação estão rotulados? Tem um local específico para os materiais de trabalho? Pede-lhe para localizar alguma coisa nos seus arquivos. Quanto tempo é que demora?

    Tem uma colectânea de referências ordenada, ou tem uma biblioteca que contém os materiais da sua área? Está organizada de forma a poder ser usada?

    (Se ela não tem um sistema para localizar as coisas, fá-la estabelecer um. Faz com que estabeleça um sistema de arquivo, um sistema de registos, que rotule os cestos de comunicação, que organize os materiais de trabalho, etc. Faz com que monte uma biblioteca de referências e a organize. Exercita-a no uso do sistema que tem).

11. **QUANDO USA UM ARTIGO, COLOCA-O DE NOVO NO MESMO LUGAR? COLOCA-O NUM LUGAR ONDE OS OUTROS O POSSAM ENCONTRAR?**

    A pessoa provavelmente dir-te-á que sim, que é claro que o faz. Olha à volta. Os objectos e os arquivos estão espalhados por toda a parte? O local está asseado

ou está uma balbúrdia? Pede-lhe para encontrar qualquer coisa. Ela sabe exactamente onde está ou tem de andar às voltas à procura dela? Há uma acumulação de partículas por manejar?

(Faz com que demonstre em plasticina porque é que seria vantajoso colocar de novo as coisas no lugar em que as encontrou. Exercita-a em colocar de novo as coisas no lugar, quando ela já terminou o que estava a fazer com elas. Faz com que limpe o lugar, manejando qualquer acumulação de partículas por resolver).

12. **SE POSSÍVEL, VAI MESMO COM A PESSOA ATÉ AOS SEUS APOSENTOS.**

A cama está feita? A área está limpa? As coisas estão guardadas? Quanta roupa suja é que ela tem? Está arrumada num saco ou cesto, ou está espalhada por todos os lados? Todas as pessoas a quem se encontrou o MEST pessoal em desordem, uma por uma, não estavam a obter produtos em posto – não tinham senso de ordem.

(Se os seus aposentos estão numa balbúrdia – no seu tempo livre, claro – leva-a a pôr a sua área pessoal em ordem e a mantê-la nessa ordem diariamente. Isto ensinar-lhe-á o que *é* a ordem).

MANEJO

Algumas áreas, claro, serão encontradas numa excelente ordem e passariam a inspecção. Isto acontece mais em áreas de alta produção.

Outras áreas serão encontradas com apenas alguns dos pontos de inspecção fora, que se corrigiriam facilmente com os manejos acima. Estas serão áreas onde provavelmente alguma produção está a ocorrer.

Quando o pessoal tem um conceito do que é a ordem e de porque é que ela é importante, normalmente estará ansioso por corrigir os pontos de desordem que surgiram durante a investigação e podem não necessitar de mais insistência, exercício ou correcção e começar rapidamente a remediar os pontos-fora. Para muitos membros de staff, inteligentes e de boa vontade, ler simplesmente esta carta de política, será suficiente para fazer com que ponham ordem nas suas áreas de imediato.

Existe, contudo, um sector que não tem conceito de ordem e pode não ter a mais leve noção de porque é que alguém se iria incomodar com isso. É bastante provável que os encontres em apatia, esmagamento ou em desespero em relação às áreas dos seus postos. Independentemente do que eles façam, eles simplesmente não conseguem obter os seus produtos em quantidade e qualidade adequadas. Eles tentam e tentam e tentam, mas tudo parece estar a trabalhar contra eles.

Quando encontrares uma situação deste tipo, dá-te conta de que a área está em Confusão. Estás a tentar manejar uma área que está numa confirmada e dedicada condição de Confusão.

Tal área ou indivíduo requererá a aplicação da Fórmula Expandida de Confusão (HCO PL de 9 de Fevereiro de 74R), incluindo os manejos acima indicados. Assim, se estas coisas se confirmam numa área, deves usar a Fórmula Expandida de Confusão e os manejos dados acima até completação total. Porque, francamente, tal área ou indivíduo *está* numa condição de Confusão e continuará em Confusão até que seja

aplicada a Fórmula Expandida de Confusão, incluindo os manejos completos da inspecção.

Uma vez fora de Confusão, a pessoa deveria ser levada pelo resto das condições acima.

AVISO

A condição de Confusão é uma condição muito baixa e não deve ser atribuída se não for legítimo. Quando um ou dois pontos da inspecção acima foram encontrados fora numa área, e quando foram corrigidos facilmente, não haverá propósito em atribuir Confusão a essa área. De facto, atribuir a condição incorrecta pode piorar uma área.

Mas quando se tem uma situação de longo prazo com poucos ou nenhuns produtos, combinada com um estado de desordem, dá-te conta de que essa área ou indivíduo está numa condição de Confusão, e que a aplicação da Fórmula de Confusão juntamente com os manejos dados nesta PL trarão a área para fora do lodo e até à estaca zero onde pode *começar* a produzir.

NOTA: Se a inspecção é feita a uma pessoa ou área e alguns dos pontos foram encontrados fora e os manejos foram feitos, mas a condição de Confusão não foi atribuída, deve-se voltar a inspeccionar a área cerca de uma semana mais tarde. Desta forma detectarás se uma verdadeira condição de Confusão passou despercebida, uma vez que a área ou terá regredido ao estado de desordem ou terá piorado.

RESUMO

Ter o estado de ordem numa área e o conhecimento dos básicos da mesma, é essencial para a produção.

Quando encontras um tipo que está completamente a milhas dos básicos, não tem a menor ideia sobre o assunto da ordem e que anda algures nas nuvens em vez de simplesmente tentar montar o que é suposto montar ou fazer o que é suposto fazer, encontraste com exactidão o Porquê para a sua falta de produção.

Com a inspecção e os manejos dados nesta carta de política, nós podemos agora manejar qualquer grau de estado de desordem ou de desorganização.

E a ordem irá reinar.

As áreas improdutivas tornar-se-ão capazes de produzir.

As áreas que já estão a produzir aumentarão a sua produção.

E a produção fluirá.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 28 DE FEVEREIRO DE 1980

REMIMEOGRAFAR

N.º 21 DA SÉRIE DO EXECUTIVO
N.º 41 DA SÉRIE DE ORGANIZAÇÃO
N.º 17 DA SÉRIE DE FINANÇAS

PRODUÇÃO E O NÍVEL DE VIDA DAS PESSOAS

Referências:

HCO PL	19 Mar. 71 II	N.º 6 da Série de Finanças TEORIA DOS FEIJÕES, FINANÇAS COMO UMA MERCADORIA
HCO PL	9 Mar. 72 I	N.º 11 da Série de Finanças FLUXOS E FONTES DE RECEITAS, PRINCÍPIOS DA GESTÃO DE DINHEIRO
HCO PL	27 Nov. 71 I	N.º 3 da Série do Executivo N.º 6-1 da Série de Finanças DINHEIRO
HCO PL	3 Dez. 71	N.º 4 da Série do Executivo N.º 6-2 da Série de Finanças INTERCÂMBIO

Conferências gravadas do FEBC

(*NOTA:* Apercebo-me de que as unidades de administração, organizações e staff estão diariamente a ser bombardeados com dados económicos falsos. Os factos reais da vida colidem com muitos dados falsos. Esses dados que incapacitam provêm de muitas fontes – a escola, os anunciantes, o governo, os banqueiros, os propagandistas, até mesmo os pais que insistiam para que o Joãozinho fosse médico para poder "viver bem" ou lhe davam eles mesmos um exemplo horrível. Muitos foram os que ajudaram a baralhar as ideias às pessoas sobre esse assunto. É um factor que inibe a prosperidade individual dos executivos, membros de staff e organizações. Quando uma área não prospera, devia-se fazer um checkout de nível estrela nesta PL ao seu pessoal e remover os dados falsos que têm sobre o assunto, para que em seguida possam prosperar como deveriam).

O "nível de vida" pode ser definido como a qualidade relativa dos bens, habitações, alimentação, equipamento, ferramentas e condições da área de trabalho e existência de uma pessoa ou grupo. É o estado do ambiente em que a pessoa vive e inclusivamente trabalha. Quando exista uma continuação potencial, o nível de vida está relacionado com sobrevivência. É uma lei económica básica e natural que a produção de VFP e o nível de vida da pessoa estejam intimamente ligados.

Isto aplica-se tanto ao indivíduo como à equipa.

Quando ocorrem violações, existem iniquidades.

A nível pessoal, uma pessoa tem que produzir em excesso em relação ao seu nível de vida apenas para o assegurar e manter.

Na realidade, o "excesso" significa que, devido a sobrecarga de trabalho, impostos, serviços, instalações, contas de electricidade e água, matérias-primas, máquinas e outras despesas adicionais à sua própria esfera de trabalho, uma pessoa não pode esperar guardar só para si todo o valor dos seus VFP. Isso não é economicamente praticável. Esse "excesso" varia de posto para posto e de tarefa para tarefa, mas nunca é inferior a 5 vezes no mínimo. Na indústria considera-se que tem que ser pelo menos de 10 vezes para manter os padrões da companhia e a solvência. O "excesso" pode ser realmente muito elevado em algumas indústrias. Mas em todo o caso, qualquer ideia de que deva ser um para um é fatal. As pessoas que sabem pouco sobre Economia ou Gestão, muitas vezes propõem que um trabalhador deveria ter o benefício total dos seus VFP – mas todo o trabalho e todos os VFP requerem serviços de apoio, e negligenciá-los traria rapidamente a penúria. Mesmo quando trabalhamos só para nós, estes factores de "excesso" existem e raramente descem abaixo de 5 vezes, porque mesmo assim, uma pessoa precisa de serviços de apoio. As receitas brutas corrigidas, divididas pelo staff têm que ser pelo menos 5 vezes o custo do nível de vida do membro de staff individual só para que esse nível mal possa ser mantido. Isso não significa que o salário do staff deva ser 1/5 dessa soma. Significa que todas as coisas (incluindo a paga) que entram na manutenção do seu bem-estar e ambiente de trabalho teriam que ser cobertas por 1/5 dessa importância. Uma organização razoavelmente eficaz e próspera com um staff formado, industrioso, *gung ho*, pode com a maior facilidade manter níveis muito aceitáveis com 1/10 dessa importância. O valor real em dinheiro de cada trabalho efectuado por uma pessoa pode de facto ser calculado. É intricado e complicado de se fazer e muito sujeito a cálculos exagerados para mais ou para menos, mas pode fazer-se. Não é vital fazer isto, mas uma pessoa pode sentir curiosidade acerca disso. Se assim for, fá-lo para ti próprio. Assim pode dar-se um preço aos VFP em comparação com o que eles trazem como receitas, como parte do cenário global, mesmo quando parecem indirectos. Todos os números acima dados são muito grosseiros e sujeitos a variações, mas isto dar-te-á uma ideia do que nessa lei quer dizer o "excesso".

Quando várias pessoas num grupo ou numa equipa não produzem VFP em excesso relativamente ao seu nível de vida, elas rebaixam o nível de vida do grupo ou equipa.

Quando alguns no grupo não só não produzem VFP como elaboram produtos overt, eles rebaixam activamente o nível de vida de cada membro desse grupo ou equipa.

Muitos economistas e teóricos procuram evitar esta lei. Fazem-no para agradar a políticos ou para engrandecer qualquer filosofia falsa, cujo verdadeiro propósito é supressão, sob outras aparências. Porém, a lei permanece e a sua violação gera uma epidemia de males económicos. Entre estes males encontram-se a inflação, a superburocracia, o caos no mercado e a decadência da civilização.

Quando toda uma sociedade exige um nível de vida elevado e no entanto não se concentra na produção pessoal de VFP, está acabada.

Os produtos são a base do nível de vida. Não surgem do ar. Provêm de trabalho realmente feito. Não de esperanças nem de dados falsos.

É o sonho de um drogado que as máquinas e computadores, sob ditadura, farão tudo. As máquinas podem elevar o nível de vida ajudando na produção. Mas não podem fazer a vida do Homem por ele. Concebidas e usadas de ume forma inteligente permitem, dentro de certos limites, aumentos na população. Mas as máquinas são apenas ferramentas. Têm que ser inventadas, projectadas, construídas, usadas e têm que receber manutenção, e as suas matérias-primas e combustível têm que ser encontrados e entregues, e os seus produtos promovidos, entregues, usados e muitas vezes, por sua vez, têm que receber manutenção. A era das máquinas foi na verdade reconhecida como um fracasso, quando os líderes mundiais começaram a levar avante a redução da população do planeta para "melhorar o seu nível de vida". Se as máquinas iam resolver tudo, porque está a civilização agora num declive tão pronunciado? Foi necessário que homens produtores *trabalhassem* em e com uma era mecânica para fazer a sociedade funcionar. Não multidões ociosas, socialmente assistidas, exigindo um nível de vida elevado enquanto alguns tipos se matam a trabalhar. Prometer a lua é bonito, mas já alguém a recebeu de presente? Esta interpretação errada da era mecânica foi uma grande violação da lei económica acima citada. Mas o verdadeiro mal da era mecânica foi criar uma falsa crença de que não se tinha que produzir muito para se sobreviver. Isto baixou os cálculos das pessoas sobre quanto elas próprias tinham que produzir para sobreviver, quanto mais para um nível de vida elevado. É um facto que uma pessoa normalmente tem que trabalhar depressa, com perícia e em grande volume para criar um nível de vida aceitável para si e o seu grupo. Este é um ponto que a era mecânica obscurece. Porém, continua a ser verdade de uma forma nítida e demonstrável.

Um executivo que trabalha duramente mas faz conjecturas sobre o seu baixo nível de vida, deveria passar o seu pessoal em revista para descobrir os que não estão a produzir VFP, ou fazem mesmo produtos overt enquanto exigem meios para viver. *Eles* estão a absorver o nível de vida potencialmente aumentado do grupo.

Quando um grupo tem um nível de vida muito baixo, só precisa de rever a lei acima e as suas violações potenciais para compreender porquê.

Uma pessoa não pode, e de facto não deve, subir o nível de vida de um grupo por formas que violem a lei acima citada. Isso acabaria por atrair calamidades sobre o grupo.

Numa sociedade levada para o mau caminho por uma economia de doidos, as violações da lei acima indicada criam um vasto número de exemplos errados. Os ricos (a maior parte dos quais dá o corpo ao manifesto) são considerados ociosos ou mesmo criminosos. A melhor maneira de viver é apresentada como sendo a ociosidade. Dir-se-ia que alguém nos deve uma existência sem qualquer esforço da nossa parte. O trabalhador produtivo deve ser multado com impostos mais altos. Estes não são vistos como simples dados falsos espalhados por aí para dar cabo das coisas, mas são considerados como "verdades". E na sua esteira vem o funeral desse grupo ou sociedade.

Existe mesmo uma teoria económica, espalhada hoje em dia, chamada "equalitarianismo". Declara que toda a gente deveria ter o mesmo salário e o mesmo nível de vida. Não menciona que alguém deve fazer qualquer trabalho. Mantém que o melhor operário não deveria ter melhor salário. Afundaria qualquer sociedade.

Depois há o "monetarista" que acredita que se pode manipular toda uma sociedade apenas com dinheiro. E nenhum pensamento sobre qualquer produção. A sua

resposta à produção? (Não vais acreditar). Redução da procura! Por outras palavras, reduzir o nível de vida de toda a gente!

A economia básica acaba eventualmente por fazer todos estes pretextos falsos e estranhos pagar com língua de palmo. Pode levar tempo mas, tal como na lei da gravidade, a maçã acabará por cair a despeito de quantos doidos avancem teorias para dizer que ela não pode cair, que irá para cima ou se desvanecerá. As leis verdadeiramente básicas da economia são assim. Fazem-se pagar com língua de palmo. Por isso não te admires com as inflações, depressões e civilizações em decadência. A economia básica fez os doidos pagarem com língua de palmo.

Um executivo tem que prestar atenção à lei básica sobre o nível de vida. Se não dá uma atenção cuidadosa a esta, o seu próprio nível de vida e o do seu grupo desmoronam-se.

Ele pode ser "um bom tipo" e procurar a popularidade tentando elevar o nível de vida acima do que se ganha. E o seu grupo despenha-se.

Pode ser tolo e procurar aumentar as suas próprias recompensas acima do que está a ganhar pessoalmente em termos de VFP. Mas tanto ele como o seu grupo fracassarão.

Pode ignorar os verdadeiros produtores do grupo e não se certificar que o seu nível de vida seja comparável à sua produção individual. E tanto ele como o seu grupo falharão.

Pode ignorar as pessoas que não são produtivas e as que obtêm produtos overt, e ao ignorá-las fazer em pedaços o seu nível de vida e o do grupo.

Pode dar ouvidos a uma quantidade de PR de um membro de staff sobre quão valioso é esse membro do staff e render-se a ele sem realmente contar nunca os verdadeiros VFP que esse membro do staff não está a produzir (ou está mesmo a impedir). (Isto acontece). São apenas os VFP reais que contam.

Pode matar-se a trabalhar sem exigir produção dos outros e ver o seu nível de vida desmoronar-se.

Existem enxames de dados falsos sobre este assunto a voar por aí hoje em dia. São ensinados nas escolas, nas melhores escolas; ouvem-se na rádio e vêem-se na TV e nos jornais. A civilização, à medida que decai, é literalmente cegada por milhares de ideias falsas sobre o que é e como ocorre um nível de vida. Estas, quando entram em conflito com a lei básica, impedem activamente uma pessoa de prosperar, cegando-a em relação à verdade do seu cenário.

Numa organização ou unidade de administração de Cientologia, o verdadeiro VFP são pessoas valiosas e boas que obtêm produtos finais valiosos e em seguida constituem um público valioso e bom. Cada trabalho e cada dever numa unidade de administração ou numa organização contribui para isso.

O nível de vida de um executivo, de uma unidade de administração, de uma organização ou de um membro do staff, é determinado por esta única lei económica básica: a produção pessoal de VFP para o grupo e o nível de vida de cada um estão intimamente relacionados.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 20 DE AGOSTO DE 1982
PUBLICAÇÃO I

REMIMEOGRAFAR

N.º 42 DA SÉRIE DE ORGANIZAÇÃO

BÁSICOS DE ORGANIZAÇÃO

Uma organização consiste em propósitos, linhas e terminais coordenados. Isto é *tudo* em que ela consiste.

Para ser viável tem que ter um intercâmbio justo e valioso com uma área exterior ao seu perímetro num volume adequado às suas necessidades.

Para se expandir deve fortalecer os seus propósitos, aumentar as suas linhas e terminais e multiplicar o seu intercâmbio por cima da sua taxa de consumo.

Quando tiveres compreendido isto totalmente, terás compreendido todos os grupos, companhias, sociedades, civilizações, países e impérios.

Estes elevam-se ou caem na razão directa de quão bem correspondem ou falham em corresponder aos três primeiros parágrafos acima.

E quando captares totalmente a definição básica de organização e estiveres a tentar construir, tornar viável e a expandir uma, serás muito duro para com alguém que esteja a descoordenar ou enfraquecer os propósitos, a prejudicar ou omitir as linhas e a desestabelecer os terminais. Compreenderás exactamente o que essa pessoa está a fazer. Está a procurar tornar a organização menos viável e a tentar fazê-la contrair-se e a destrui-la. Por isso, conhece os teus inimigos.

E quando vires alguém a tentar construir esforçadamente a sua organização segundo estes três primeiros parágrafos, saberás que ele é teu amigo e portanto ajuda-o tanto quanto puderes.

Será muito bom que clarifiques qualquer confusão demonstrando os três primeiros parágrafos em plasticina. Se os dominares, então terás muitas coisas clarificadas. E poderás não só compreender o que faz de um bairro miserável um bairro miserável, de uma boa sociedade uma boa sociedade, porque é que uma área é pobre e outra opulenta, como terás também adquirido o potencial para criar ou ajudar a criar uma vida melhor para todos.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 30 DE NOVEMBRO DE 1982

REMIMEOGRAFAR
TODAS AS ORGANIZAÇÕES
TODOS OS EXECUTIVOS
HATS DE FBO
HATS DE D/FBO

N.º 44 DA SÉRIE DE KNOW-HOW DE ADMIN
N.º 43 DA SÉRIE DE ORGANIZAÇÃO
N.º 44 DA SÉRIE DO OFICIAL DE ESTABELECIMENTO
N.º 32 DA SÉRIE DE FINANÇAS

O ADJUNTO DO CO OU ADJUNTO DO ED PARA ENTREGA E INTERCÂMBIO

Referências:

HCO PL	9 Ago. 79R II Rev. 19.11.79	N.º 38 da Série de Know-How de Admin N.º 39 da Série de Organização N.º 37 da Série do Oficial de Estabelecimento OFICIAL DE PRODUTO DE SERVIÇO
HCO PL	10 Set. 82	N.º 28 da Série de Finanças INTERCÂMBIO, RECEITAS DA ORG E PAGA DO STAFF
HCO PL	29 Jan. 71	N.º 1 da Série de Finanças OFICIAIS BANCÁRIOS DE FLAG
HCO PL	10 Mar. 71R I Rev. 27.10.82	N.º 5 da Série de Finanças HAT DE FBO
HCO PL	27 Jul. 82R Rev. 20.9.82	N.º 25 da Série de Finanças ADJUNTO DO FBO PARA MARKETING DOS RECURSOS DA ORGANIZAÇÃO PARA INTERCÂMBIO (D/FBO PARA MORE)
HCO PL	3 Set. 82	N.º 27 da Série de Finanças ADJUNTO DO FBO PARA MARKETING DOS RECURSOS DA ORGANIZAÇÃO PARA INTERCÂMBIO (D/FBO PARA MORE), PROPÓSITO

(NOTA: O piloto para este posto foi longo e próspero: foi o PO de FCCI [Flag Case, Course, Internship Product Officer – Oficial de Produto de Casos, Cursos e Cursos de Estágio de Flag] cujos deveres foram tratados nas famosas ED Bulldozer publicadas para Flag. Porém, o PO de FCCI também cobre o posto agora chamado D/FBO para MORE [D/FBO for Marketing de Org Resources for Exchange – D/FBO para Marketing dos Recursos da Organização para Intercâmbio]. Sem este posto desempenhado de uma forma eficaz, FSO – a Org de Serviços de Flag – desmorona e qualquer descida nas suas estatísticas é imediatamente rasteada ao não funcionamento do posto de PO de FCCI. O posto uma vez

funcionou bem no Gabinete do Capitão de Staff e funcionou menos bem no Gabinete do CO FSO. Por conseguinte, o posto de D/CO [ou D/ED] para Entrega e Intercâmbio é posto em estreita ligação com a forte e poderosa Rede do Gabinete de Finanças Internacional, embora permaneça sob a autoridade do CO ou ED da organização).

O Oficial de Produto de Serviço em qualquer organização deveria ter o estatuto de D/CO ou de D/ED.

A sua função-chave é certificar-se de que a organização opera ao mais alto nível de intercâmbio. (Referência: HCO PL 10 de Setembro de 82, N.º 28 da Série de Finanças, INTERCÂMBIO, RECEITAS DA ORG E PAGA DO STAFF).

Por conseguinte, o seu posto é agora intitulado D/CO (ou D/ED) para Entrega e Intercâmbio, e está localizado no Gabinete do CO/ED, Departamento 19, de todas as organizações de Classe IV e das organizações da Organização do Mar.

Ele é a ponte entre o D/FBO para MORE e o FBO.

Isto cria um fluxo:

Tens o D/FBO que activa o negócio certificando-se de que o público se torna consciente dos produtos e serviços da organização, e conduz mais negócio à org do que o que ela pode desperdiçar.

O D/CO (ou D/ED) para Entrega e Intercâmbio assegura-se de que este público é INSCRITO e SERVIDO. Ele é um oficial de produto que nomeia, deseja e consegue que a promoção, vendas, call-in, a própria entrega e reinscrição tenham lugar.

O FBO, então, ocupa-se da solvência da org assegurando-se de que as receitas são maiores do que as despesas, que a produção é correctamente financiada, que o staff é bem pago pela sua produção e que Flag é recompensada pela boa administração da organização. E tudo isto faz com que seja possível para a organização expandir e entregar um maior volume.

O fluxo vai desde o público (D/FBO) a ⟶ toda a linha de inscrição e serviço (D/CO ou D/ED para Entrega e Intercâmbio) a ⟶ solvência e volume (FBO).

É esta disposição inacreditavelmente funcional que leva uma organização a subir firmemente as condições de intercâmbio. (Referência: HCO PL de 10 de Setembro de 82, N.º 28 da Série de Finanças, INTERCÂMBIO, RECEITAS DA ORG E PAGA DO STAFF).

Mas a linha fractura-se onde não há nenhum D/CO ou D/ED para Entrega e Intercâmbio em posto. E onde se fractura de uma forma mais precisa e ruinosa é na área de CALL-IN.

Se a pessoa quer que o call-in ocorra e que o intercâmbio com o seu público seja mantido, o único modo para fazer isto e também ampliar a organização, é colocar um D/CO ou D/ED para Entrega e Intercâmbio, e pô-lo em funcionamento.

O interesse público pode ser inflamado, o público pode estar a mostrar interesse e estar a pagar bens ou serviços quer parcialmente quer por completo, mas se os bens e serviços não estão a ser entregues por completo o fluxo está quebrado e a organização está apenas numa condição de intercâmbio parcial. Entrega completa significa fazer call-in à pessoa para que o serviço POSSA ser entregue. Deste modo a organização mantém "intercâmbio justo" com todos os elementos do público nas suas linhas.

Assim, a resposta para qualquer organização que permanece numa condição de intercâmbio só parcial, ou uma organização que está EM QUALQUER LUGAR abaixo da quarta condição de intercâmbio – intercâmbio em abundância – é colocar um D/CO ou D/ED para Entrega e Intercâmbio imediatamente e ontem, e sem rapinar nenhum posto vital.

A primeira e primária função do D/CO (ou D/ED) para Entrega e Intercâmbio é CALL-IN, e isto significa que ele pessoalmente faz call-in sem ajuda de ninguém. Com as próprias mãos e voz, começa a chamar as pessoas que fizeram pagamentos totais e parciais. Call-in é o seu primeiro dever e quando conseguiu que isto funcione, coloca um Oficial de Call-in para assumir o hat que ele já começou e expande-se então nas outras funções do seu posto de D/CO ou D/ED para Entrega e Intercâmbio, como tratado na HCO PL de 9 de Agosto de 79R II, OFICIAL DE PRODUTO DE SERVIÇO. Mas ele, EM PRIMEIRO LUGAR e PESSOALMENTE, e POR SI PRÓPRIO, faz com que o call-in esteja a ter lugar e que o intercâmbio tenha lugar imediatamente.

O que está envolvido aqui é o princípio administrativo de que para se conseguir que se faça qualquer coisa de modo a ser uma função em expansão, dás essa coisa a alguém e dizes-lhe que a amplie.

Um CO ou ED, cuja responsabilidade é ver que as funções principais da organização se fazem, também usa o hat de planeamento e de coordenação em relação a toda a actividade da organização. Se ele vai pôr as coisas a andar para a frente ele precisa de delegar alguma desta responsabilidade. Ele precisa de um adjunto – o Adjunto do CO (ou D/ED) para Entrega e Intercâmbio – e o adjunto precisa de autoridade e poderio para se assegurar de que, através de promoção, vendas, call-in, entrega e reinscrição, os produtos principais da organização sejam produzidos.

Preencher este posto com uma pessoa competente permite ao ED usar completamente o seu hat de planeamento e de coordenação, e possibilita que o fluxo de D/FBO para D/CO ou de D/ED para Entrega e Intercâmbio para o FBO tenha lugar.

Como algumas organizações em tempos recentes sofreram tanto supressão externa como interna quanto ao tema de call-in às pessoas e de lhes dar serviço, entrega-se ao D/CO (ou D/ED) para Entrega e Intercâmbio os poderes adicionais de comunicação imediata para o Gabinete de Finanças Internacional e a Rede do Inspector Geral, sem vias, para informar e obter ajuda para resolver situações internas e externas em organizações, que inibem supressivamente o call-in, a entrega ou a expansão, quer através de falta de atenção, quer de recusas para colocar postos vitais, negligência ou recusas em contactar ou fazer call-in às pessoas interessadas, roubo dos prospectos ou negócio da organização, ou rapinagem à ganância, a fim de assegurar a execução

próspera dos seus deveres e a expansão da organização. Um formulário para tal relatório será facilitado, mas a ausência de um

formulário ou de provisão de tais formulários não devem inibir tais relatórios.

Esta É a combinação vitoriosa pela qual uma organização sobe para "intercâmbio justo" com todo o seu público, e daí até ao nível mais alto de intercâmbio.

E isto é o mais alto nível de intercâmbio, para o qual aponta toda a actividade do D/CO ou D/ED para Entrega e Intercâmbio – intercâmbio em abundância!

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 19 DE DEZEMBRO DE 1982
PUBLICAÇÃO I

TODAS AS ORGANIZAÇÕES
TODOS OS EXECUTIVOS
TODO O STAFF
TODOS OS CHEFES DE DIVISÃO
COMUNICADORES DE LRH
HCO
HATS DE DEPT.º 1
HATS DE DEPT.º 3

N.º 32 DA SÉRIE DE PESSOAL
N.º 44 DA SÉRIE DE ORGANIZAÇÃO

PROIBIDO "FAZER QUICKSILVER"

Referências:

HCO PL	19 Mar. 71 I	N.º 20 da Série de Pessoal PREVISÃO DE PESSOAL
HCO PL	24 Jun. 70 II	RESERVAS DE PESSOAL
HCO PL	7 Jan. 66 I	DEIXAR O POSTO ESCREVER O TEU HAT
HCO PL	20 Abr. 69 II	HATS, NÃO USAR
HCO PL	20 Ago. 71 III	CADEIRAS MUSICAIS
HCO PL	11 Ago. 71 II	N.º 22 da Série de Pessoal NÃO DESTRUAS UMA INSTALAÇÃO QUE FUNCIONA
HCO PL	7 Mar. 65 III	OFENSAS E PENALIDADES
HCO PL	13 Jul. 74 II	N.º 34 da Série de Organização INSTALAÇÕES QUE FUNCIONAM

Há uma condição que pode existir nas organizações e que difere ligeiramente das "cadeiras musicais" (a transferência rápida de pessoal de posto para posto), mas que lhe é aparentada e tão mortífera como ela.

Poderíamos chamar-lhe um cenário de "pessoal quicksilver".

("Quicksilver" é outro nome do mercúrio, o elemento metálico, branco como a prata, líquido à temperatura ambiente, que é usado nos termómetros, barómetros e instrumentos semelhantes).

Usado figurativamente, o termo "quicksilver" significa uma coisa que se move rapidamente, que é imprevisível e se escapa como o mercúrio, ou "mercurial". Uma coisa que é mercurial é instável, variável e volátil.

Para alguém que já observou uma gota de "quicksilver", ou mercúrio, num vaso aberto ou sobre uma placa de vidro, isto é real. Ora está aqui, ora está noutro sítio. Basta que respires sobre ele e muda de posição. E onde se *encontrava* há um instante atrás, nada existe agora.

É miserável (se não impossível) para um executivo ou corpo de administração tentar gerir coisas com o staff a fazer quicksilver. Uma pessoa pode deparar-se com algumas surpresas desagradáveis.

Por exemplo, a situação do pessoal de uma organização pode parecer formidável no organigrama, com os postos preenchidos, os hats existentes e conhecidos, a produção a ocorrer e em ascensão – tudo parece bem quando de repente as estatísticas se despenham.

Um exame inicial pode mostrar que não houve honestamente quaisquer transferências de posto, em si. Porém, cava um pouco mais fundo e é provável que encontres uma situação de pessoal quicksilver. O auditor principal da entrega está para fora, de férias por duas semanas. O Secretário de Qual. foi enviado numa tournée de recrutamento. O Registador saiu fora de ética e foi suspenso, sem substituto, enquanto recebe qualquer manejo de ética. O Imediato está fora em licença de parto, e o CO, que desempenha o posto dela desde cima, é o orador convidado numa celebração na cidade vizinha.

Isto acontece e não só nas organizações de Classe IV, mas também nas organizações de serviço superiores e nas unidades de administração em que as tournées são essenciais e as missões têm que ser enviadas e onde podem aparecer outras situações que requerem pessoal.

Isto notou-se por vezes drasticamente em várias organizações grandes. Numa delas, o chefe de uma rede vital partiu em missão e, não tendo deixado ninguém na área em posição de superior, as estatísticas da área despenharam-se. Noutra o gerente de vendas foi de licença, as suas funções de rotina foram ignoradas e as vendas sofreram gravemente. E ainda noutra, descobriu-se que nada menos do que seis terminais-chave da entrega tinham partido em tournées de registação na mesma semana, alguns deles por um período de várias semanas seguidas e numa altura em que a entrega de serviços totalmente pagos estava atrasada!

Nenhum destes terminais tinha sido removido, transferido ou promovido. E poderia dizer-se que as acções que estavam a ser executadas estavam todas de qualquer forma cobertas por política, eram necessárias, e portanto, justificadas. Contudo estes terminais estavam todos fora de posto sem substitutos, não estavam?

Esta é uma situação de pessoal quicksilver. É instável.

FACTORES CONTRIBUTIVOS

Os executivos que emitem ordens que destroem instalações que funcionam, para obter que alguma coisa seja feita no local "X" quando a produção está a ocorrer em "A", ocasionam estas situações.

Os membros do pessoal que, como quicksilver, se mudam comodamente dos seus postos atribuídos sem deixar substituto, para fazer outra coisa ao primeiro convite ou ordem, ajudam a gerar e suster tais situações.

Os superiores que permitem ou são cúmplices disto também estão envolvidos.

O pessoal pode fazer quicksilver por uma de várias razões. Para alguns, a oportunidade de viajar e ver outras pessoas e novos lugares pode ser uma perspectiva atraente. Alguns são demasiado tímidos para recusar uma ordem destrutiva e por isso obedecem, protestando. Para outros existe ganho financeiro implicado – há por vezes comissões ou um bónus em jogo.

As tournées têm sido usadas por alguns, aparentemente com a cumplicidade dos executivos, para tomar licenças maiores (mais tempo de licença por ano) combinando 4 ou 6 ou mesmo 8 semanas de "tournée de registação" com uma "licença", com a organização a pagar tanto as viagens da pessoa como as despesas de sustento e sem distinção clara entre o período de "tournée" e o período de "licença". (Se bem que isto faça parte de um cenário de pessoal instável, é também uma situação que em si mesma requer um manejo de ética separado).

Às vezes um executivo muito convincente faz ver a um membro de staff que a acção que pede a sua saída imediata de posto sem substituição ou com substituição inadequada, é na verdade mais importante do que o seu trabalho. Quando isto ameaça a produção e não há um substituto adequado é quase sempre uma falsidade.

É verdade que as missões têm que sair. As tournées são vitais para as receitas e a entrega. O staff por vezes precisa mesmo de sair de posto temporariamente para um manejo de um tipo ou de outro. As celebrações são valiosas em termos de promoção, boa vontade, PR e inscritos. E para certas situações destas, pode ser necessário pessoal chave ou pessoal treinado na entrega de tech. As Emergências de facto surgem. O pessoal tem direito a uma licença anual. E a rapidez das operações é importante.

Do lado positivo, temos de facto pessoal capaz e versátil, que está disposto a dar tudo por tudo quando é necessário, para fazer que as coisas corram bem. Temos executivos exigentes, fogosos, que pretendem manejar situações e abrir novos campos à entrega, o que em si mesmo é uma coisa boa. E muitos deles fazem-no de maneira standard.

Porém, o superior ou executivo, a qualquer nível, que põe em perigo a entrega e a produção em curso e/ou destabiliza uma situação de pessoal produtivo para fazer essas coisas, está simplesmente a avisar toda a gente sem excepção de que não é capaz de prever, planear e organizar ou levar os outros a fazê-lo. Há aqui falta de controle, tal como de puro e simples bom senso. A coisa mais caridosa que poderíamos dizer de um tal executivo é que ele é míope. E "quicksilver" é um termo bastante leve para o membro de staff que sai tão facilmente do seu posto e deixa um buraco na disposição da produção, sem pensar nas consequências.

Poder-se-ia dizer que todos temos problemas pessoais. MAS isto não é o PORQUÊ.

As primeiras políticas que *se não aplicam* são as que cobrem as substituições e passagem de hats.

PORQUE SE TRATA DE UMA AUSÊNCIA "*TEMPORÁRIA*" NINGUÉM EXIGE SUBSTITUIÇÃO NEM PASSAGEM DO HAT A ALGUÉM QUE POSSA COBRIR O POSTO COM *COMPETÊNCIA*.

Porém, há políticas em abundância sobre este assunto – A HCO PL de 29 de Agosto de 70 I, N.º 1 da Série de Pessoal, AS TRANSFERÊNCIAS DE PESSOAL PODEM DESTRUIR UMA ORG, realça os pontos-fora que podem destruir uma organização mais depressa do que quaisquer outros. A HCO PL de 7 de Janeiro de 66, DEIXAR O POSTO, ESCREVER O TEU HAT, trata da responsabilidade do membro de staff pelo posto que deixa vago em *quaisquer* circunstâncias. A HCO PL de 20 de Abril de 69 II, HATS, NÃO USAR, dá ênfase à responsabilidade do membro de staff por saber que ele *é* o Secretário de Qual., ou Reg. ou o título do posto para o posto e funções que aceitou. A HCO PL de 11 de Agosto de 71 II, N.º 22 da Série de Pessoal, NÃO DESTRUAS UMA INSTALAÇÃO QUE FUNCIONA, cita as razões principais pelas quais alguma vez tivemos quedas bruscas e prolongadas nas organizações.

As políticas sobre pessoal estão aí. Mas frequentemente quando se permite uma situação de "pessoal quicksilver", PORQUE ALGUÉM OBTEVE UM SUCESSO NUMA ÁREA, AINDA QUE AS ESTATÍSTICAS NA SUA PRÓPRIA ÁREA SE POSSAM DESPENHAR, AS POLÍTICAS DE ÉTICA EXISTENTES QUE COBREM TAL QUEDA OU O COLAPSO DE UMA ÁREA PODEM SER NEGLIGENCIADAS OU DELIBERADAMENTE IGNORADAS.

Portanto, como se manejam situações de "pessoal quicksilver"?

A solução é acrescentar algum "poder eficaz" às políticas existentes.

1. UMA AUSÊNCIA DE POSTO MESMO POR UM PERÍODO TEMPORÁRIO TÃO REDUZIDO COMO MEIA SEMANA É UMA OFENSA DE ÉTICA, A NÃO SER QUE ALGUÉM SEJA NOMEADO E ESTEJA LÁ COMO SUBSTITUTO, A QUEM O POSTO TENHA SIDO DEVIDAMENTE ENTREGUE E QUE O POSSA DESEMPENHAR COM *COMPETÊNCIA*.

2. SE TAL AUSÊNCIA SEM SUBSTITUIÇÃO COMPETENTE OCORRE *EM ABSOLUTO*, UM TRIBUNAL DE ÉTICA DEVE SER CONVOCADO IMEDIATAMENTE PARA O MEMBRO DE STAFF QUE DEIXOU O SEU POSTO VAZIO OU INADEQUADAMENTE COBERTO, BEM COMO PARA O SUPERIOR OU EXECUTIVO QUE A ORDENOU, FOI CÚMPLICE OU A CONSENTIU.

3. SE ISSO OCORRER E RESULTAR NO DESPENHAR DAS ESTATÍSTICAS DE UM CURSO, DE UMA DIVISÃO, DEPARTAMENTO, SECÇÃO, UNI-DADE, ÁREA, ZONA OU ORGANIZAÇÃO, TEM DE SER CONVOCADO UM COMITÉ DE EVIDÊNCIA PARA *TODOS* OS IMPLICADOS, NOMEADOS COMO PARTES INTERESSADAS.

As acusações:

TOLERAR CIRCUNSTÂNCIAS OU OFENSAS CAPAZES DE LEVAR UM CURSO, SECÇÃO, UNIDADE, DEPARTAMENTO, ORGANIZAÇÃO, ZONA OU DIVISÃO A UM ESTADO DE COLAPSO.

e

NEGLIGÊNCIA DE RESPONSABILIDADES QUE RESULTAM NUMA CATÁSTROFE, MESMO QUANDO OUTRA PESSOA CONSEGUE EVITAR AS CONSEQUÊNCIAS FINAIS.

Com esta política dada a saber e posta em vigor, *existe* uma cura para aqueles que fazem "quicksilver" e para os executivos e os superiores cuja falta de planeamento e falta de previsão dão origem às situações de pessoal quicksilver.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 29 DE DEZEMBRO DE 1982RA
PUBLICAÇÃO II
REVISTA A 21 DE JANEIRO DE 1991

REMIMEOGRAFAR
TODAS AS ORGS
TODOS OS EXEC
TODO O STAFF
DE ADMINISTRAÇÃO

N.º 45 DA SÉRIE DE KNOW-HOW DE ADMIN
N.º 24 DA SÉRIE DO EXECUTIVO
N.º 45 DA SÉRIE DE ORGANIZAÇÃO
N.º 45 DA SÉRIE DO OFICIAL DE ESTABELECIMENTO

AS FERRAMENTAS DE GESTÃO

Referências:

HCO PL	11 Abr. 70 I	TECH DE TERCEIRA DINÂMICA
HCO PL	28 Julho 72	N.º 16 da Série do Executivo N.º 32 da Série de Organização N.º 26 da Série do Oficial de Estabelecimento ESTABELECER, MANTER A FORMA DA ORG
HCO PL	1 Julho 82	N.º 41 da Série de Know-How de Admin COORDENAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO

Há uma simplicidade em dirigir eficazmente. Começa com as bases da administração.

Embora possa parecer a algumas pessoas que assim é, a administração bem sucedida não é uma actividade muito complicada e esotérica. Contudo, tal como um auditor ou um C/S têm que conhecer e ser capazes de usar as ferramentas da Tech de Primeira Dinâmica para manejar casos, a fim de alcançar resultados exactos e standard em todas as pessoas sem excepção, assim também um executivo ou director deve conhecer e ser capaz de utilizar as ferramentas exactas da Tech de Terceira Dinâmica para manejar grupos e obter resultados bem sucedidos e exactos em todos os casos.

Dentro da riqueza de dados de Tech de Terceira Dinâmica contidos nas Cartas de Política do HCO, nos Volumes do OEC, nas palestras gravadas e livros sobre o assunto, existem certas *ferramentas* específicas, definidas, que um gestor usa. Estas são as ferramentas de gestão.

A diferença entre a administração brilhante e medíocre ou inexistente, em qualquer nível, reside em:

1. Saber quais são as *ferramentas* de gestão e

2. Saber como usá-las.

Muitas pessoas não têm consciência de que, tal como um carpinteiro ou qualquer outro operário, um gestor utiliza *ferramentas* específicas e exactas. Assim, vemos

pessoas aqui e ali, que estão a fazer o equivalente a utilizar o cabo do escopro para cravar pregos em betão que ainda não está seco.

É uma falha comum encontrar operários inexperientes a usar as suas ferramentas de uma forma errada, ou não as usar em absoluto. Fazem um avanço quando descobrem para que servem as ferramentas específicas.

Podemos ver isto em pessoas que não sabem misturar som ou não se podem tornar técnicos de mistura. Sentam-se com todos aqueles botões na sua frente, estendem a mão e agarram este botão ou aquele, esperando esperançosamente que alguma coisa aconteça ao som. E no entanto cada componente que têm na sua frente é uma ferramenta exacta que faz ao som alguma coisa precisa!

Há muitas comparações que poderíamos fazer, mas a questão é que as pessoas em posições de administração têm à sua disposição, em Dianética e Cientologia, *ferramentas* precisas que acontece serem de longe as melhores ferramentas que já existiram neste planeta.

Podemos ter muito boas pessoas em postos de administração que no entanto se podem afundar se não conhecerem e aplicarem as ferramentas de gestão.

Mas se estas não forem especificadas como ferramentas exactas, pode não se ver a simplicidade das coisas.

ESCALÕES DE ADMINISTRAÇÃO

Ao operar, como o faz, num cenário em expansão, Cientologia viu-se na necessidade de ter e usar vários escalões de administração.

Há algum tempo que temos chefes de divisão nas organizações e, acima deles, o Conselho Executivo, dirigido pelo CO ou ED da org.

Acima do nível das organizações de serviços temos a administração intermédia e ainda acima desta temos o Estrato Executivo Superior da administração. Cada um destes escalões tem de conhecer as ferramentas de gestão e o modo de as usar.

O OEC (Curso de Executivo de Org) e o FEBC (Curso de Instrução de Flag para Executivos) há muito foram estabelecidos como os cursos essenciais para treinar executivos ao nível das organizações de serviços e níveis superiores.

Estes cursos e os Volumes do OEC e das Séries de Gestão em que se baseiam, ensinam a forma da org e o modo de usar as partes, postos e funções que vão constituir o todo. Dão-nos executivos que sabem utilizar correctamente o staff, os postos e os deveres que lhes foram atribuídos. Chamamos a isto "saber tocar piano" –é uma questão de saber em que tecla carregar, quando e quais as combinações de teclas a fazer para produzir um resultado desejado. (Referência: HCO PL de 28 de Julho de 72, ESTABELECER, MANTER A FORMA DA ORG). Por outras palavras, é uma questão de conhecer e usar as ferramentas. Os cursos de OEC e FEBC ensinam estes dados e muitos, muitos mais.

Enquanto escrevo a presente há numerosos graduados de OEC e FEBC, e mais estão a formar-se, e serão necessários milhares mais para manejar a taxa de expansão actual.

Entretanto um executivo, em qualquer nível e qualquer que seja o seu treino, precisa de conhecer e usar as suas ferramentas de gestão DE IMEDIATO, se quer funcionar em absoluto.

Um chefe de divisão tem que saber "tocar piano" dentro da sua divisão.

Os postos de CO ou ED, Imediato, Supercargo, Sec. Exec. da Org, e Sec. Exec. do HCO requerem executivos que sejam capazes de "tocar piano" nas divisões de toda a org e de usar correctamente os hats e postos e funções para obterem produção imediata da org como um todo.

Na administração média está-se a manejar não uma função nem apenas uma org, mas muitas organizações e as suas funções, o que exige que se saiba "tocar piano" a esse nível.

E no Estrato Executivo Superior da Administração, entramos na necessidade vital de "saber tocar piano" numa esfera muito mais vasta, usando todo o alcance das ferramentas de gestão, e usando-as com muita perícia. A pessoa pode estar a usar as mesmas ferramentas que as camadas inferiores de administração, mas requer-se um nível mais elevado de perícia, visto que os nossos planos, decisões e acções influenciam áreas muito, muito mais vastas.

O que ocasionou isto foi a rápida expansão de Cientologia para zonas mais extensas de responsabilidade e, consequentemente, de maior responsabilidade, com o resultante aumento de tráfego. Isto tem naturalmente de ser manejado aumentando a eficiência. O que ela fez, com efeito, foi empurrar algumas pessoas do estatuto de administração de nível inferior para o estatuto de administração de nível superior, necessariamente. Sem se aperceberem, alguns executivos têm vindo a subir os degraus de estatuto em termos de influência e zonas de controle. E só podem subir até certo ponto sem serem extremamente precisos no seu uso das ferramentas. Depois disso, sem esta precisão adquirida, eles afundam-se.

A resposta evidente a tudo isto é o programa de treino de executivo, que dá hatting instantâneo a executivos sobre as ferramentas fundamentais de gestão e proporciona guias de estudo de Estatuto de Gestão, por intermédio das quais um executivo ou administrador eleva o seu estatuto *tornando-se cada vez mais perito nestas e numa gama ainda mais vasta de ferramentas*. E um programa assim foi agora desenvolvido!

GUIAS DE ESTUDO DE ESTATUTO DE GESTÃO

O novo programa de treino de executivos consiste em três níveis de estatutos.

Estes níveis serão cobertos por uma série de guias de estudo de Estatuto de Gestão.

A guia de estudo do Estatuto Um de Gestão tem o requisito de Estatuto II de Staff. *Dá hatting instantâneo* a um executivo relativamente às ferramentas básicas de gestão, tais como:

Escala de Admin, política de metas, planos estratégicos, programas, linhas específicas e terminais da org, organigramas, comunicados e telexes, estatísticas e gráficos,

condições, hats e hatting, arquivos, folders de pessoal, folders de ética, etc. Cada um é uma ferramenta específica.

A guia de estudo do Estatuto Dois de Gestão (com requisito de OEC) consiste na revisão profunda das ferramentas básicas de gestão e no estudo das ferramentas de gestão de nível superior, que incluem:

Sondagens, PR, pilotos, revisão do desempenho no passado, economia geral, sistemas financeiros, contabilização de custos, controle das organizações por meio das redes, indicadores de admin, moral, leis, boa vontade, intercâmbio, missões (missões de Acção), gestão económica e gestão por dinâmicas.

A guia de estudo do Estatuto Três de Gestão (com requisito de FEBC) seria uma revisão mais profunda das ferramentas de gestão de níveis básico *e* superior, além do treino nos doze ingredientes da expansão nos quais opera o Estrato Executivo Superior.

Até um graduado em OEC ou em FEBC faria as guias de estudo, pois quando sai do OEC ou do FEBC, nas nuvens, é necessária a guia de estudo de Gestão para o trazer de volta à terra e dizer-lhe que está a lidar com ferramentas que são ferramentas muito definidas.

O que se comunica aos executivos por meio destas guias de estudo é que eles têm ferramentas, o que são ferramentas exactamente, e que eles têm de as usar.

NÍVEIS DO ESTATUTO DE EXECUTIVO

Um gestor tem de satisfazer exigências específicas para atingir cada um dos três níveis do Estatuto de Executivo.

Avançando gradualmente por estes níveis de estatuto, um gestor não só se torna mais competente a manejar uma org, qualquer org, mas fica completamente qualificado para trabalhar nos escalões médios ou superiores de administração.

Os níveis do Estatuto de Executivo são:

1. ESTATUTO UM DE EXECUTIVO: Neste nível a pessoa é simplesmente colocada de repente em posto, as ferramentas básicas de gestão são-lhe postas nas mãos por meio de uma breve guia de estudo, zás-trás-pás do Estatuto Um de Gestão e ele dá conta do recado.

2. ESTATUTO DOIS DE EXECUTIVO: Para se obter um diploma neste nível, deve-se ter completado o OEC, feito a guia de estudo do Estatuto Dois de Gestão e ter um historial de produção adequado.

3. ESTATUTO TRÊS DE EXECUTIVO: Para se obter um diploma deste nível tem que se ter completado o FEBC, feito a guia de estudo do Estatuto Três de Gestão e ter um historial de produção comprovado.

Quando os passos para certificação do Estatuto de Executivo estiverem completados, o executivo deve apresentar as provas adequadas disso à Divisão de Qualificações. Depois da verificação das provas, é-lhe concedido o diploma de Estatuto de Executivo adequado.

Pela aplicação destes níveis de Estatuto de Executivo, os executivos em níveis de administração puderam ver os executivos que tinham (ou não tinham). A designação "ES I (Estatuto I de Executivo) dir-lhes-ia imediatamente com que estavam a lidar, etc. E também, do ponto de vista do indivíduo, ele saberia onde tinha de ir para obter classificação de nível superior.

Uma vez emitidas estas guias de estudo do Estatuto de Gestão, o pessoal administrativo médio e central não deve receber a paga completa nem ter direito a bónus enquanto não tiver completado a guia de estudo do Estatuto Um de Gestão, pois não trabalharão eficientemente até terem feito isto.

ESTATUTOS DE EXECUTIVO E ESTATUTOS DE STAFF

Os níveis do Estatuto de Executivo não substituem o treino do Estatuto de Staff. Todos os membros de staff e executivos têm programas e sobem nos Estatutos de Staff, a fim de terem uma melhor ideia da org como org; estes níveis também são indicativos do treino e experiência de um membro de staff e mostram o seu direito a promoção.

Um executivo deve atingir o Estatuto Um de Executivo completando a guia de estudo do Estatuto Um de Gestão logo que possível depois de assumir o posto, de maneira a dispor das ferramentas de gestão para aplicação imediata.

Quando um executivo atinge o Estatuto VI de Staff (graduado no Curso de Executivo de Organização), ele pode atingir o Estatuto Dois de Executivo preenchendo as exigências acima mencionadas. Um graduado no FEBC atinge o Estatuto Três de Executivo de maneira semelhante,

RESUMO

Com a publicação das novas guias de estudo dos Estatutos de Gestão existirão níveis de treino precisos e por gradiente para todos os escalões da administração, comparáveis aos níveis de treino precisos e em gradiente requeridos em todos os escalões de entrega técnica.

Uma combinação invencível!

Encontramo-nos no fim com gestores completamente familiarizados com as suas ferramentas exactas, com o A-B-C da técnica de gestão na ponta da língua, e sabendo "tocar piano" eficazmente em toda uma org, um continente ou um planeta!

Por conseguinte, a resposta à expansão actual é uma acção orientada para gerar ainda mais expansão. E esse é o único caminho a seguir!

Começa pelas ferramentas básicas de gestão.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

Revisão assistida por
Compilações e Pesquisas
Técnicas de LRH

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 31 DE JULHO DE 1983R

PUBLICAÇÃO I
REVISTA A 21 DE JANEIRO DE 1991

REMIMEOGRAFAR
TODAS AS ORGANIZAÇÕES
TODOS OS EXECUTIVOS
TODO O PESSOAL DE ADMIN

N.º 48 DA SÉRIE DE KNOW-HOW DE ADMIN
N.º 26 DA SÉRIE DO EXECUTIVO
N.º 46 DA SÉRIE DE ORGANIZAÇÃO
N.º 47 DA SÉRIE DO OFICIAL DE ESTABELECIMENTO

FERRAMENTAS BÁSICAS DE GESTÃO

Referências:

HCO PL	29 Dez. 82RA II	N.º 45 da Série de Know-How de Admin
	Rev. 21.1.91	N.º 24 da Série do Executivo N.º 45 da Série de Organização N.º 45 da Série do Oficial de Estabelecimento AS FERRAMENTAS DE GESTÃO
HCO PL	31 Jul 83 II	N.º 49 da Série de Know-How de Admin N.º 27 da Série do Executivo N.º 47 da Serie de Organização N.º 48 da Série do Oficial de Estabelecimento AVANÇO IMPORTANTE NAS FERRAMENTAS DE GESTÃO

A seguinte é uma lista de materiais que, entre as muitas ferramentas de Gestão, compreendem as FERRAMENTAS BÁSICAS DE GESTÃO.

1. *ESCALA DE ADMIN:* Uma escala para uso, que fornece uma sequência (e prioridades relativas) de assuntos relacionados com a organização. A escala, de cima abaixo, inclui: Objectivos, Propósitos, Política, Planos, Programas, Projectos, Ordens, Cenários Ideais, Estatísticas, Produtos Finais Valiosos. A escala é trabalhada, para cima e para baixo até estar (cada item) em completa concordância com os restantes itens. Em resumo, para ter êxito, todos estes itens na escala tem que concordar com todos os outros itens na escala sobre o mesmo assunto.

2. *POLÍTICA DE METAS:* Uma série de cartas de política que descrevem cada tipo de meta e como elas devem ser usadas pelo staff, executivos e pessoal de administração para conseguir algo *feito*.

3. *PLANOS ESTRATÉGICOS:* Um PLANO ESTRATÉGICO é uma declaração dos planos que se tenciona fazer para o alcançar de um objectivo amplo e inerente

à sua definição está a ideia do uso inteligente de recursos ou manobras para vencer o inimigo pela a astúcia ou ultrapassar os obstáculos existentes para atingir o objectivo. É a estratégia central elaborada no topo que, como um guarda-chuva, cobre as actividades dos escalões abaixo dela.

4. *PROGRAMAS*: Um PROGRAMA é uma série de passos em sequência para levar a cabo um plano. Os programas são feitos de todos os tipos de metas coordenadas e executadas a tempo.

5. *PROJECTOS*: Um PROJECTO é uma série de passos-guia escritos em sequência para cumprir um passo de um programa o qual, se seguido, resultará na realização total e bem sucedida da meta do programa.

6. *ORDENS*: Uma ORDEM é a instrução ou comando emitida por uma pessoa autorizada para uma pessoa ou grupo dentro da esfera da autoridade da pessoa autorizada. É a instrução verbal ou escrita de uma autoridade mais baixa ou designada para cumprir um passo do programa ou aplicar a política geral. Alguns passos do programa são tão simples que são, por si mesmos, uma ordem, ou uma ordem pode simplesmente ser um projecto escrito de forma tosca. Por implicação, uma ordem vai de um superior para subordinados.

   Todas as ordens, sejam de que tipo for, por telex, despacho ou Ordens de Missão têm que ser coordenadas com Intenção de Comando escrita, actual. Podes destruir uma org pela emissão de ordens não claras e descoordenadas. Coordena as tuas ordens! Clarifica as tuas ordens!

7. *RELATÓRIOS DE CUMPRIMENTO:* Um RELATÓRIO DE CUPRIMENTO é um relatório para o originador de uma ordem dizendo que essa ordem foi cumprida e o ciclo está completo. Não é um ciclo que começou, não é um ciclo em progresso, é um ciclo completo e relatado ao originador como feito.

   Quando um executivo ou gestor aceita “Feito” como a única declaração e lhe chama um cumprimento, pode ocorrer um não-cumprimento oculto. Por isso, uma pessoa tem de: 1) exigir cumprimento explícito para todas as ordens, e 2) receber a evidência do cumprimento presa ao relatório de cumprimento. Essa evidência pode estar em forma de: cópias do verdadeiro material pedido por ordem, e procurado, ou fotografias dele, de bilhetes, recibos, uma nota assinada referindo a hora e o lugar de alguma acção que tenha sido concluída, etc. Uma Evidência são dados que registam um “feito” de modo que mais qualquer pessoa possa saber que está feito.

   Compete aos Comunicadores de LRH, aos Flag Rep ou executivos verificar relatórios de Feitos ou conseguir que os Feitos sejam feitos. Verdadeiros cumprimentos para programas avaliados são vitais.

8. *TERMINAIS*: Um TERMINAL é algo que tem massa e significado, que origina, recebe, transmite e muda partículas numa linha de fluxo. Um posto ou terminal é uma área atribuída, de responsabilidade e acção, a qual é em parte supervisionada por um executivo.

Um posto de terminal fixo fica num lugar, maneja funções específicas e recebe comunicações, maneja-as e envia-as no seu caminho.

Um posto de linhas tem a ver com linhas organizacionais, certificar que as linhas correm suavemente; resolve qualquer fricção nas linhas, mantendo as partículas a fluir suavemente de um posto para outro. Um posto de linhas preocupa-se com o fluxo das linhas, não necessariamente com os postos de terminal fixo no fim das linhas.

9. *LINHAS*: Uma LINHA é uma rota na qual uma partícula viaja entre um terminal e o terminal seguinte dentro de uma organização; um padrão fixo de terminais, os quais originam e recebem ou recebem e reenviam ordens, informação ou outras partículas.

   Uma LINHA DE COMANDO é uma linha na qual a autoridade flui. É vertical. Uma linha de comando é usada ascendentemente para permissões não usuais, autorizações, informação, acções importantes ou cumprimento. Quando descendente é usada para ordens.

   Uma LINHA DE COMUNICAÇÃO é a linha na qual as partículas fluem; qualquer sequência através da qual uma mensagem de qualquer tipo poderá passar. É horizontal.

   As coisas mais importantes numa organização são as suas linhas e terminais. Sem estas em vigor e num padrão conhecido e exacto, a organização não pode funcionar de modo algum. As linhas fluirão se estiverem todas em vigor e as pessoas usarem os seus hats.

10. *ORGANIGRAMAS*: Um ORGANIGRAMA (QUADRO ORGANIZATIVO) é um quadro que mostra as funções deveres, sequências de acção e autoridades de uma organização. O ORGANIGRAMA mostra o padrão organizativo para conseguir um produto. É o padrão dos terminais e dos seus fluxos. Vemos estes terminais como “postos” ou lugares. Cada um destes é um hat. Há um fluxo que acompanha estes hats. O resultado do organigrama inteiro é um produto. O produto de cada hat no organigrama resulta no produto total.

11. *HATS*: HAT é um termo para descrever escritos, folhas de verificação e pastas que descrevem os propósitos, know-how e funções de um posto. Ele existe em folders e pastas e a pessoa no posto é treinada nele até ao ponto de aplicação total dos dados que ele contém. Um HAT determina que terminal na organização está representado e o que o terminal maneja e que fluxos o terminal dirige. TREINAR NO HAT é a acção de treinar a pessoa na folha de verificação e na pasta dos materiais para o seu posto.

12. *TELEXES*: Um TELEX é uma mensagem enviada e recebida através de máquinas de telex em estações específicas interligadas. Este é um método de comunicação rápido, semelhante a um telegrama ou cabograma.

    Usa o telex como se estivesses a enviar telegramas. Positivismo e velocidade são os factores primários. Os custos seriam o terceiro factor. A segurança entra como a quarta consideração. Todas são importantes, mas nessa ordem.

Os telexes têm que ser tão claros que outra pessoa qualquer na org possa ler e compreendê-los. Tens de tomar responsabilidade por ambos os extremos da linha de comunicação. Escreve a tua comunicação (telex) de modo que ele convide ao cumprimento ou resposta sem interrogações adicionais ou Dev-T. É proibido pôr entheta em telexes numa linha de comunicação de longa distância.

Não uses telexes quando comunicados podem resolver. Comunicações não urgentes nas linhas de telex sobrecarregam-nas. NÃO coloques logística (abastecimentos) numa linha de telex. As linhas de telex deveriam ser usadas apenas para comunicações que digam respeito a operações.

13. *COMUNICADOS*: Um COMUNICADO é uma mensagem escrita, particularmente uma comunicação oficial. Ao escrever um comunicado, dirige-o ao POSTO – não à pessoa. Põe a data no teu comunicado. Dirige apenas ao hat, fornece o seu Departamento, secção e org. Põe quaisquer vias no topo do comunicado. Indica com uma seta o primeiro destinatário. Assina-o com o teu nome mas também com o hat que estás a usar quando o escreves.

    Tal como nos telexes, os comunicados têm que ser escritos com tanta clareza que qualquer outra pessoa na org possa ler e compreendê-los, com o originador a tomar responsabilidade por ambos os extremos da linha de comunicação. E, tal como com os telexes, é proibido pôr entheta nos comunicados numa linha de comunicação de longa distância.

14. *ESTATÍSTICAS*: Uma ESTATÍSTICA é um número ou quantia *comparada* com um número ou quantia anterior, da mesma coisa. ESTATÍSTICAS referem-se à quantidade de trabalho feito ou ao seu valor em dinheiro. Estatísticas são a única medida de confiança de qualquer produção ou qualquer trabalho ou qualquer actividade. Elas falam de produção. Elas medem o que é feito. Portanto, pode-se gerir pelas estatísticas. Quando uma pessoa estiver a gerir através de estatísticas, estas têm que ser estudadas e apreciadas juntamente com outras estatísticas relacionadas.

15. *GRÁFICOS*: Um GRÁFICO é uma linha ou diagrama que mostra como uma quantidade depende de, se compara com, ou muda uma outra. É qualquer dispositivo ilustrativo usado para mostrar relações numéricas.

16. *CONDIÇÕES*: Uma CONDIÇÃO é um estado operacional. Em termos organizacionais, é um estado operacional e, por estranho que pareça, no universo Mest existem várias fórmulas ligadas a estes estados. A Tabela das Condições, de baixo para cima, inclui: Confusão, Traição, Inimigo, Dúvida, Risco, Não-Existência, Perigo, Emergência, Normal, Afluência e Poder ou Mudança de Poder. Existe uma lei que é verdade neste universo, segundo a qual se uma pessoa não determina correctamente a condição em que está e aplica a fórmula da sua condição para as suas actividades, ou se ela determina e aplica a condição errada, então acontece o seguinte: A pessoa vai cair inevitavelmente numa condição abaixo da condição em que *realmente* está. Uma pessoa tem de *fazer* os passos de uma fórmula de condição a fim de melhorar a sua condição.

17. *FOLDERS DE PESSOAL:* Um FOLDER DE PESSOAL é mantido no HCO para cada pessoa contratada pela org. A pasta tem de conter todos os dados pessoais e pertinentes acerca da pessoa: nome, idade, nacionalidade, data de

início do emprego, endereço (se for outro que não o da org), parentes próximos, número de Segurança Social, notas dos testes, educação anterior, habilidades, emprego anterior, nível de caso, nível de treino, nome do posto, postos tidos anteriormente e datas em que os teve, registro da produção no posto(s), data em que o emprego findou, cópia de todos os testes e qualquer outro dado pertinente.

As cópias de contratos, acordos ou documentos legais relacionados com a pessoa são arquivados no folder de pessoal. Os originais desses documentos são mantidos nos arquivos de Documentos Valiosos.

Um folder de pessoal é usado para propósitos de promoção e qualquer reorganização necessária e, desta forma, deveria conter qualquer coisa que lance luz acerca da eficiência, ineficiência ou carácter do pessoal.

As pastas de pessoal são arquivadas por divisão e departamento no HCO ficando o pessoal em folders separados arquivadas alfabeticamente no seu departamento. Deveria haver duas secções nos arquivos de pessoal: 1) empregados actuais e 2) empregados antigos.

18. *FOLDERS DE ÉTICA:* Um FOLDER DE ÉTICA é mantido no HCO para cada membro do staff individual. É um folder que deveria incluir o seu historial de ética completo, chits de ética, Relatórios de Conhecimento, louvores e cópia, também, de qualquer acção de justiça feita à pessoa, como Tribunal de Ética ou Comm Evs, com os seus resultados.

    Arquivar é o verdadeiro truque do trabalho de Ética. Os arquivos fazem 90% do trabalho. Relatórios de ética, arquivados pacientemente nos folders, um para cada membro do staff, acabarão por fazer um folder ficar muito cheio. Quando um folder fica muito cheio, convocas a pessoa para uma acção de Ética e então a sua área suavizar-se-á.

19. *ARQUIVOS*. Um ARQUIVO, por definição, é um depósito ordenado e completo de dados que estão disponíveis para uso imediato. Como os ARQUIVOS são a linha de operação vital, é da MAIOR IMPORTÂNCIA que TODO O ARQUIVO SEJA PRECISO. Uma partícula arquivada de forma errada pode ser perdida para sempre. Um item perdido pode despistar uma avaliação inteira ou uma venda. É de interesse vital tanto no aspecto de facilitar o trabalho quanto no aspecto financeiro que todos os arquivos estejam em boa ordem.

20. *SÉRIE DE DADOS*: A ferramenta para descobrir as causas. A tecnologia administrativa descrita nestas cartas de política é aplicada para encontrar o que é lógico, pondo a descoberto o que é ilógico, usando isto para revelar a maior situação incorrecta, a qual, quando remediada, resolverá o cenário.

Existem consideravelmente mais dados em cada uma destas ferramentas contidas nas Cartas de Política nos volumes do OEC e nos Volumes das Séries de Gestão, *nenhuma* delas complicadas ou difíceis de entender.

O propósito desta Carta de Política é simplesmente avisar o exec de que estas *são* as suas ferramentas – as suas mais fundamentais e básicas ferramentas de gestão. E que elas são para o USO e que é VITAL que ele as USE.

Porquê? Porque o uso destas ferramentas simples e básicas significa a diferença entre uma org a decair e uma a florescer.

E nós queremos organizações a florescer!

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

Compilação assistida por
Compilações e Pesquisas
Técnicas de LRH

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 31 DE JULHO DE 1983
PUBLICAÇÃO II

REMIMEOGRAFAR
TODAS AS ORGANIZAÇÕES
TODOS OS EXECUTIVOS
TODO O PESSOAL DE ADMIN

VITAL – IMPORTANTE

N.º 49 DA SÉRIE DE KNOW-HOW DE ADMIN
N.º 27 DA SÉRIE DO EXECUTIVO
N.º 47 DA SÉRIE DE ORGANIZAÇÃO
N.º 48 DA SÉRIE DO OFICIAL DE ESTABELECIMENTO

AVANÇO IMPORTANTE NAS FERRAMENTAS DE GESTÃO

Referências:

HCO PL	29 Dez. 82R II	N.º 45 da Série de Know-How de Admin
	Rev. 30.7.83	N.º 24 da Série do Executivo
		N.º 45 da Série de Organização
		N.º 45 da Série do Oficial de Estabelecimento
		AS FERRAMENTAS DE GESTÃO
HCO PL	31 Julho 83 I	N.º 48 da Série de Know-How de Admin
		N.º 26 da Série do Executivo
		N.º 46 da Série de Organização
		N.º 47 da Série do Oficial de Estabelecimento
		FERRAMENTAS BÁSICAS DE GESTÃO

A PRIMEIRA COISA QUE UM EXECUTIVO OU GESTOR DE QUALQUER NÍVEL PRECISA DE SABER, É QUE TEM *FERRAMENTAS* COM AS QUAIS ADMINISTRAR AS COISAS.

Isto aplica-se aos níveis mais altos de administração, a escalões intermédios de administração e em todas as organizações, desde o CO ou ED, até ao Conselho Executivo e a todos os chefes de divisão ou departamento.

AVANÇO IMPORTANTE

Este dado é o resultado de um avanço importante recente e revelador.

O avanço importante não foi uma questão de descobrir, desenvolver ou melhorar os materiais que compõem as ferramentas de gestão. Os organigramas, a Escala de Admin, a política de metas, o planeamento e a preparação de programas, as estatísticas,

os gráficos e as condições (para só enumerar algumas destas ferramentas) já fazem parte da nossa tecnologia, estando bem definidas e disponíveis para uso, e em uso, há uns bons anos.

O AVANÇO IMPORTANTE CONSISTIU EM DESCOBRIR QUE MUITÍSSIMOS EXECUTIVOS NÃO AS CONSIDERAVAM COMO *FERRAMENTAS*.

Mas a menos que as reconheça como sendo ferramentas, a não ser que as ponha na *categoria de ferramentas*, tal como ancinhos, pás e carrinhos de mão, a pessoa terá tendência a pensar que são opiniões, ou teorias, ou coisa que o valha. Não reconhecerá que realmente tem *ferramentas* reais com que administrar. E, não se apercebendo disto, não as USARÁ no acto de administrar.

Tal situação poder-se-ia comparar a alguém construir uma casa sem sequer saber que a estava a tentar construir e, se lhe chamassem a atenção para isso, ele olharia para os martelos e serras como se fossem coisas completamente desconhecidas. Ele não acabaria por ter uma casa.

Qualquer actividade tem as suas ferramentas. E se alguém se vai envolver numa actividade, é bom que saiba quais são as ferramentas da mesma e que elas são para se usar.

FERRAMENTAS BÁSICAS DE GESTÃO

Temos uma abundância de ferramentas de gestão, mas as mais fundamentais de entre elas, que se exigem para uso pelos cargos de executivo a qualquer nível, desde o mais alto ao mais baixo, são as seguintes:

ESCALA DE ADMIN

POLÍTICA DE METAS

PLANOS ESTRATÉGICOS

PROGRAMAS

PROJECTOS

ORDENS

RELATÓRIOS DE CUMPRIMENTO

TERMINAIS DA ORG

LINHAS ESPECÍFICAS

ORGANIGRAMAS

HATS E HATTINGTELEXES

COMUNICADOS

ESTATÍSTICAS E GRÁFICOS

CONDIÇÕES

FOLDERS DE PESSOAL

FOLDERS DE ÉTICA

ARQUIVOS

SÉRIE DE DADOS

Cada uma destas ferramentas fundamentais está definida e descrita sucintamente na HCO PL de 31 de Julho de 1983 I, FERRAMENTAS BÁSICAS DE GESTÃO.

Nenhuma delas é complicada. Na verdade são SIMPLES, mas IMPORTANTES DE UMA FORMA ESSENCIAL E VITAL.

Arranjam-se alguns terminais, arranjam-se algumas linhas para os mesmos, elaboram-se os escalões e canais de comando, põe-se dentro o planeamento estratégico, e com isso pode-se conseguir alguma coordenação.

Mas é necessário ser capaz de ter uma noção de propósito (que, na política de metas, se torna em objectivos). E é necessário ser capaz de redigir metas que alcançarão esse objectivo ou propósito. Para fazer com que as metas sejam atingidas, é necessário ter lá linhas e terminais. E para ter linhas e terminais, naturalmente, tem que se ter um organigrama.

SIMPLES. Mas de IMPORTÂNCIA VITAL.

Ao expor estas ferramentas, estamos a expor os fundamentos de organização porquanto, muito definitivamente, é o que estas ferramentas são. E estas ferramentas dar-nos-ão uma organização. Sem elas, não se tem organização; tem-se uma multidão desorganizada. E se não se pode conceber propósitos ou objectivos, ou redigir metas e telexes, e fazer com que se efectue hatting e se desempenhe os hats, continuar-se-á a ter uma multidão. Mas o uso correcto de apenas esta lista básica de ferramentas de gestão, pode transformar uma multidão numa organização produtiva!

GUIA DE ESTUDO DE ESTATUTO UM DE EXECUTIVO

Está-se a fornecer uma guia de estudo rápida, do tipo de treino instantâneo no hat, denominada Estatuto Um de Executivo, para treinar rapidamente os executivos e gestores de todos os níveis nestas ferramentas.

Ela não substitui o OEC nem o FEBC. Mas é vital que um executivo comece a utilizar estas ferramentas já, instantânea e imediatamente, desde ontem, se é que se considera um executivo, ou está em posição de manejar uma organização de qualquer tipo, tamanho ou espécie. Porque se ele não utilizar estas ferramentas, vai acabar por se espalhar ao comprido.

ÉTICA

Uma vez que o executivo tenha passado esta guia de estudo (Estatuto Um de Executivo), é uma ofensa de ética não utilizar estas ferramentas correctamente. A primeira e segunda ofensas seriam manejadas por meio de cramming, mas depois

disso seria com um Tribunal de Ética e, no caso de uma pessoa ter sido treinada nestas ferramentas e continuamente as aplicar mal ou não as aplicar, passa a ser caso para um Comité de Evidência.

RESUMO

1. Primeiro, um executivo ou gestor deve saber que realmente EXISTEM FERRAMENTAS para usar em gestão.

2. Segundo, ele tem de saber QUAIS são suas ferramentas.

3. Terceiro, ele deve tomar consciência de que estas ferramentas são SIMPLES mas IMPORTANTES, DE UMA FORMA ESSENCIAL E VITAL, que elas são para se USAR e que tem de *AS UTILIZAR*.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 18 DE JUNHO DE 1985

REMIMEOGRAFAR
TODOS OS EXECUTIVOS
OFICIAIS DE PRODUTO
OFICIAIS DE ORGANIZAÇÃO
OFICIAIS DE ESTABELECIMENTO
OFICIAIS DE CRAMMING

N.º 30 DA SÉRIE DO EXECUTIVO
N.º 48 DA SÉRIE DE ORGANIZAÇÃO

ORIENTAÇÃO PARA O PRODUTO

Referências:

HCO PL	14 Set. 70 I	N.º 2 da Série de Org FAZER COPE E ORGANIZAR
Conferência:	7011C17 SO	FEBC N.º 1, "Bem-vindos ao FEBC"

Um dos deveres primários de um oficial de produto é olhar à sua volta e encontrar alguma coisa que produzir.

Num posto de executivo, a fórmula em que se opera é 50% de produção e 50% de organização. Quando a organização é superlativa e muito bem feita (embora continue a ocupar apenas 50% do tempo do executivo), acabará por chegar a 75% de produção e 25% de organização. Este é aproximadamente o cenário ideal.

EXCESSO DE ORGANIZAÇÃO

A organização é uma actividade vital. Contudo, quando a quantidade de tempo gasto em organização começa a exceder o tempo de produção, isto é um indicador de outras situações incorrectas. O propósito de organizar é em primeiro lugar para que a *produção* possa ter lugar. Numa área de organizar-organizar-organizar uma pessoa encontrará sempre mal-entendidos devastadores, dados falsos, overts e ocultações. Por outras palavras, estas são as coisas que transformam as pessoas em picuinhas de organização.

O tempo de organização não deveria exceder 50% do tempo que a pessoa passa em posto. Fazer cramming e exercitar fazem parte de organizar e a regra dos 50-50 também se aplica aqui. A solução para um membro do staff que está a cometer erros não é pô-lo a tempo inteiro em exercícios ou cramming. A pessoa deveria receber as suas acções de correcção durante metade do dia e ser posta a exercer qualquer função na outra metade do dia, para que continue acostumado à situação. De outra forma, corre o risco de ficar perro e ter dificuldade em voltar ao posto quando terminar de facto a sua correcção. O estudo, e até mesmo o cramming, são na realidade uma recompensa. E então os indivíduos que estão a fazer todo o trabalho? Não gostariam de ter também um dia inteiro de cramming?

MANTER A PRODUÇÃO SOBRE RODAS

É da responsabilidade do executivo manter o seu staff ocupado com produção.

Muitas pessoas não gostam de ser executivos porque têm que andar sempre a rebuscar, a assegurar-se de que o staff está a produzir e a encontrar coisas para ele fazer. Porém o pessoal está realmente a ser colocado em perigo quando não é mantido a produzir. Uma grande companhia que de repente despede uma larga porção do pessoal tem simplesmente executivos indolentes que não encontraram coisas para o pessoal fazer.

Mesmo se a produção principal numa área particular está provisoriamente parada por qualquer motivo, podem-se encontrar outros produtos e sub-produtos relacionados com ela (ou diferentes) para o staff fazer, que se possam obter com os recursos existentes.

Como exemplo disto, suponhamos que temos uma companhia de produção cinematográfica cuja máquina de filmar está em reparação. Conquanto não se pudesse de facto filmar coisa alguma, haveria contudo ciclos que se poderia executar entretanto. Poder-se-ia reunir os adereços, ensaiar os actores, e assegurar-se de que eram feitas todas as outras acções que seriam necessárias para completar o filme.

Não é uma coisa sem importância negligenciar assuntos como este porque mais tarde, algures pelo caminho, no meio de grande produção urgente, de súbito um destes ciclos abandonados virá à tona e deterá toda a linha enquanto está a ser resolvido como uma emergência.

RESUMO

O truque do oficial de produto é encontrar períodos vagos e coisas para os preencher. Se alguém for treinado a pensar desta forma, torna-se uma coisa muito fácil. De outra forma, há pânico por todos os lados.

A orientação para o produto é muito importante, visto que a longo prazo protege o trabalhador e põe as coisas em andamento. Não se pode produzir totalmente ou organizar totalmente em qualquer momento específico. É necessário um equilíbrio entre a produção e a organização para manter as coisas a funcionar. Porém, a ideia é manter as coisas a funcionar e manter produtos a sair em volume.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 21 DE SETEMBRO DE 1995

REMIMEOGRAFAR
OFICIAIS DE ESTABELECIMENTO
TODAS AS ORGANIZAÇÕES
TODO O PESSOAL DE GERÊNCIA

N.º 53 DA SÉRIE DE KNOW-HOW DE ADMIN
N.º 49 DA SÉRIE DE ORGANIZAÇÃO
N.º 51 DA SÉRIE DO OFICIAL DE ESTABELECIMENTO

TECH PERDIDA

(Escrita a 8 de Novembro de 79.
Publicada como HCO PL a 21 de Setembro de 95).

Modifica: HCO PL 9 Maio 74 RECONCILIAÇÃO DE SISTEMAS DE PRODUTO–ORGANIZAÇÃO, ESTO E ANTECEDENTES

Acabo de perceber que o sistema de ESTO e o sistema de produto-organização, ambos com sucesso nos seus dias, foram totalmente abandonados. Um executivo tinha aparentemente uma confusão nos dois sistemas, não conseguia reconciliá-los e assim deixou de fomentar ambos. Esse é o meu Porquê de alguns fracassos nas organizações.

O sistema de produto-organização teve enorme sucesso e foi abandonado. O sistema de ESTO tinha um sucesso limitado e foi abandonado. A razão do fracasso do sistema de ESTO foi isolado no passado – os Supervisores deixaram os estudantes em treino para ESTO fingirem que o sabiam durante o seu estudo do assunto. Eles simplesmente não estudaram o assunto e depois andaram às voltas deparando-se com barreiras. Isto foi verdade, embora lhes tivessem dado treino intensivo e duro. Eles não fizeram o treino.

Isto surge devido a um cramming que se fez neste executivo, que diz que ele nunca conseguiria reconciliar os dois sistemas e que tinha uma confusão neles. Isto deve ter aparecido claramente durante a duração da ocupação do cargo de executivo e faz pensar neste preciso momento que talvez nunca ninguém tenha andado a fomentar o sistema de produto-organização e o sistema de ESTO de forma a ficarem dentro. Este executivo violou as acções normais de produto-organização e do estabelecimento da org. Mas isto expõe o facto de que a administração e as organizações podem não estar a fomentar sistema de produto-organização nem o sistema de Esto, e que isto pode em grande medida explicar o facto de que as organizações em alguns casos deixassem de ficar estabelecidas, de produzir e de entregar.

É importante perceber exactamente o erro que este executivo cometeu – ele colocou o Oficial de Produto de Serviço acima do ESTO, e fez do ESTO o oficial de organização do oficial de Produto de Serviço, e esperava que com isto a sua org fosse

estabelecida. É claro que não seria estabelecida de forma alguma, porque um oficial de organização do oficial de produção normalmente especializa-se em desestabelecimento – os oficiais da org trataram principalmente de desfazer a org em nome da produção. Isso segundo a nossa experiência. Uma org que tenha um ESTO, recruta um corpo de Oficiais de Estabelecimento. Isso é a única coisa que irá fazer que os postos sejam ocupados e treinados nos seus hats.

Estes dois sistemas têm de estar representados em qualquer organigrama. O oficial de produto tem de estar nesses organigramas, o oficial de organização do oficial de produto tem de estar nesses organigramas. E o EXEC ESTO tem de estar nesses organigramas. Caso contrário, estes sistemas continuarão submersos.

Eu menciono isto para pôr em acção tanto o sistema de ESTO como o de produto-organização. Eles têm de ser chamados firmemente à atenção, caso contrário, continuarão a ser negligenciados.

Isto pode ser uma grande ruína da administração e das organizações caso se cesse simplesmente de fomentar estes dois pontos de sucesso.

Portanto, chamo à vossa atenção o facto de que vocês devem usar estes sistemas para que possamos recuperar esta tech perdida.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

Série do Oficial de Estabelecimento

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 24 DE FEVEREIRO DE 1972
PUBLICAÇÃO II

REMIMEOGRAFAR

HATS DE ESTO

(Originalmente escrita por LRH para os OOD do *Apollo* de 24 de Fevereiro de 72.
Publicada como HCO PL a 18 de Setembro 80).

Um ESTO tem um trabalho definido a fazer. Ele não faz parte das linhas da divisão. Dá treino no hat, organiza, treina, prepara arquivos, estabelece linhas, e faz todas as acções de estabelecimento de que as pessoas necessitam, para estabelecer *de facto* uma divisão e mantê-la a funcionar.

Se quiseres que um ESTO desate às gargalhadas, diz-lhe: "Estou demasiado ocupado para receber treino no hat". Esses documentos e esse enMEST mostram que duas horas de treino no hat por dia poupam um ano de não produção dev-t.

Em todo o mundo o HCO não conseguiu estabelecer orgs. Consegue executar as suas funções departamentais. A resposta é o ESTO.

Vais encontrar muito disto. É bom que saibas quem são estas pessoas estranhas, que continuam a insistir que vás descobrir o que são cestos de comm e outras coisas.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 7 DE MARÇO DE 1972R
PUBLICAÇÃO I
REVISTA A 13 DE ABRIL DE 72

REMIMEOGRAFAR

N.º 1 DA SÉRIE DO OFICIAL DE ESTABELECIMENTO

O OFICIAL DE ESTABELECIMENTO

PROPÓSITO

O sistema de Oficial de Estabelecimento derivou do sistema produto-org, onde se descobriu que o HAS, sozinho, não podia estabelecer a org. O sistema de Oficial de Produto-Org é inteiramente válido e não é alterado. As cassetes, até à N.º 7 inclusive, do sistema prod-org (também chamadas cassetes do FEBC) estão correctas. A partir da N.º 8 as cassetes do sistema prod-org são substituídas pelas da Série de ESTO. É importante saber que quando um oficial de organização é removido de uma unidade "porque agora tem um ESTO", isto praticamente destrói a unidade e despenha as suas estatísticas. Tirar o oficial de organização de uma divisão ou de uma org, e fazer dele o ESTO, é uma garantia de despenhamento. O ESTO é uma extensão do sistema original do HCO, visto que o ESTO executa todas as funções do HCO, para a actividade a que é atribuído, *além* da sua própria tech de ser um ESTO.

O propósito dos Oficiais de Estabelecimento é ESTABELECER e MANTER o estabelecimento da org e de cada uma das suas divisões.

O termo "ESTO" é usado como abreviatura porque "EO" significa Oficial de Ética.

Descobriu-se que a única razão para qualquer ausência de prosperidade numa org é INTERNA. A área do público em torno dela tem muito pouco que ver com o facto de as estatísticas estarem altas ou baixas. Uma org, por "entregar" foras-de-tech, e pela sua própria conduta, perturba a sua área, mas também pode corrigi-la CONTANTO QUE FAÇA O SEU TRABALHO. Portanto, esta também é uma causa interna.

Desta forma, se uma org está bem estabelecida, de maneira a que cada membro de staff esteja a desempenhar as suas funções exactas, as estatísticas subirão e a org prosperará porque foi manejada internamente.

Todos os booms e depressões de uma org devem-se ao facto de ela ser construída com perícia e, em seguida, tendo um período mais alto, não ser mantida nesse estado de bom estabelecimento e desintegrar-se.

Na azáfama vital de obter o produto e expandir, a org fica desestabelecida.

No sistema de oficial de produto-org de 1971 descobriu-se uniformemente que assim que a org começava a expandir, o HAS era completamente incapaz de a estabelecer com a rapidez devida, e a expansão fracassava. O HCO era demasiado escasso para manter uma org estabelecida, mesmo quando estava provido de pessoal, porque ELES NÃO TRABALHAVAM DENTRO DE CADA DIVISÃO.

A solução para estas insuficiências é o sistema de Oficial de Estabelecimento. Isto preserva a melhor parte do sistema de produto-org e acompanha o passo da produção e da expansão.

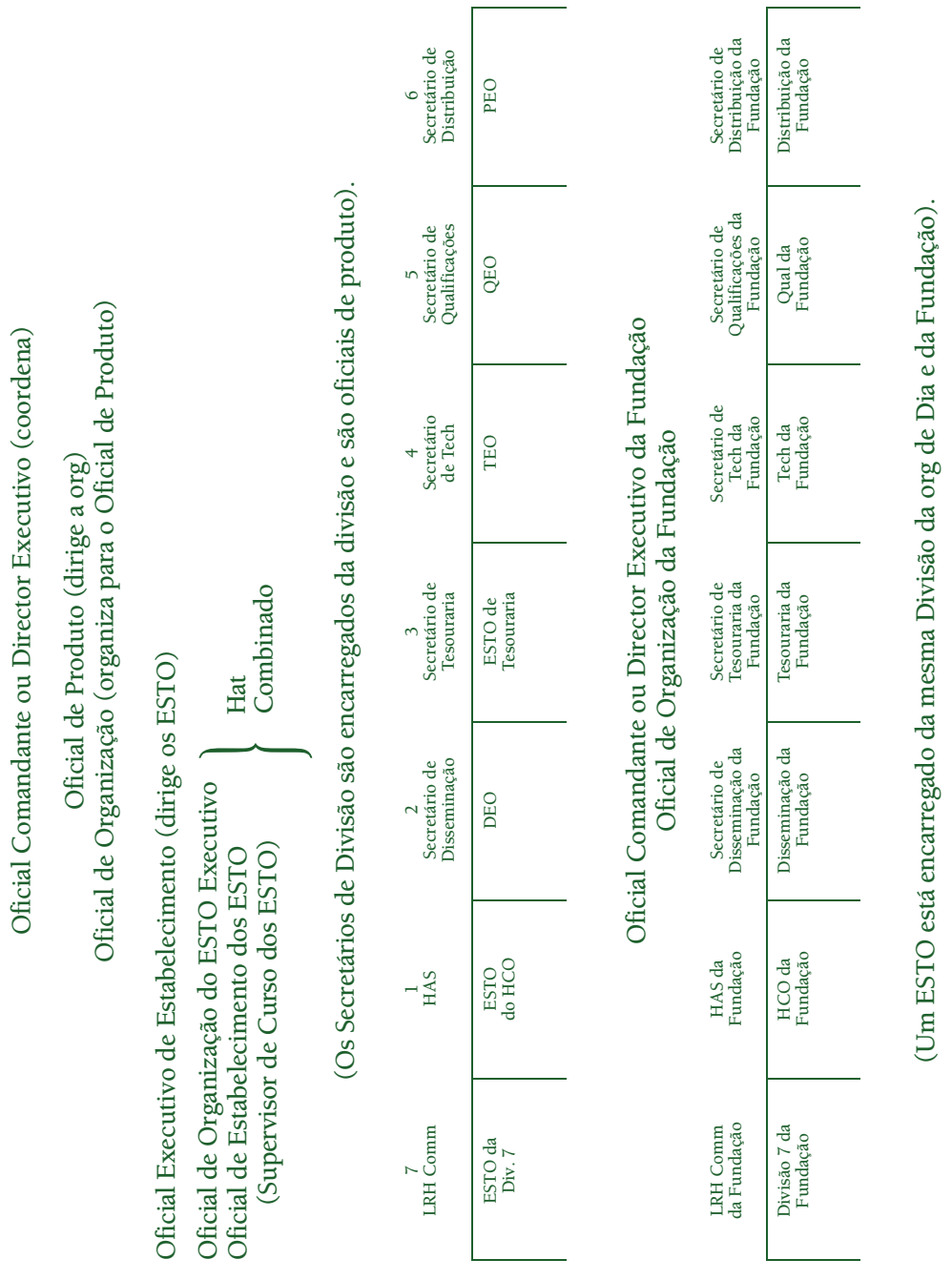
Um ESTO bem treinado e trabalhador numa divisão, provou-se ser o milagre da prosperidade da org.

O sistema já foi experimentado e está a funcionar com sucesso.

O estabelecimento consiste em alojamentos, pessoal, treino, hatting, arquivos, linhas, materiais de escritório e materiais em geral, e todas as coisas necessárias para o estabelecimento.

POSIÇÃO

O organigrama dos Oficiais de Estabelecimento é:



PRODUTOS

Para compreender o que é o sistema de ESTO, tens que compreender, primeiro e acima de tudo, o significado da palavra "PRODUTO". (Todo o sistema se desmorona quando esta única palavra não é compreendida, e na maioria dos casos descobriu-se ser a barreira a não compreensão desta palavra e a falha em a fazer compreender).

PRODUZIR (verbo) = Dar existência a, fazer; ocasionar; causar.

PRODUTO (substantivo) = Alguém ou alguma coisa a que *foi dado* existência; o resultado final de uma criação; alguma coisa ou alguém a quem foi dado existência.

Se realmente sabes essas definições, podes então examinar a HCO PL de 29 de Outubro de 1970 I, N.º 10 da Série de Organização, A ANÁLISE DE ORGANIZAÇÃO POR PRODUTO. Nesta temos: 1) estabelecer alguma coisa que produz (Produto 1), 2) fazer funcionar aquilo que produz com o 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).

Agora, para se ter uma org em existência, ganhar dinheiro, comer, ser pago e coisas como estas, tem que se compreender coisas como produtos, e o conhecimento tem de ser USADO.

Se tentamos fazer funcionar uma org que não está em existência, ou repará-la, nada acontece; não há estatísticas e não há dinheiro. O oficial de produto e o oficial de organização não têm coisa alguma para dirigir. São como um piloto e um co-piloto sem avião: não voam.

Portanto, um Oficial de Estabelecimento está aí para pôr o avião aí E fazer que o piloto e o co-piloto o conduzam bem, sem o despenhar; para benefício de todos.

Assim, os Oficiais de Estabelecimento põem a org em pé para ser dirigida e põem as pessoas aí para que a dirijam bem, sem a despenhar, para benefício de todos.

POSTOS E TÍTULOS

A org é dirigida pelo Oficial Comandante (organizações da Org do Mar) ou pelo Director Executivo (organizações que não sejam da Org do Mar). No sistema triangular do Curso de Instrução de Flag para Executivos (FEBC) (sistema de oficial de produto-org), o CO ou ED *coordena* o trabalho do oficial de produto, do oficial de org e do ESTO Executivo.

Na maior parte das organizações o CO ou ED é também o OFICIAL DE PRODUTO da org, o que constitui um hat duplo com o de CO.

O oficial de produto controla e dirige a org e o seu staff, para obter produção. A produção é representada pelas estatísticas divisionais brutas e produtos finais valiosos da org.

O OFICIAL DE ORGANIZAÇÃO assiste o oficial de produto. Faz com que a produção seja organizada, familiariza o staff com o que ele deveria estar a produzir e assegura-se de que os planos do oficial de produto são executados.

(Os deveres do CO ou ED, oficial de produto e oficial de organização são tratados nas palestras gravadas 1 - 7 do FEBC).

O OFICIAL EXECUTIVO DE ESTABELECIMENTO é quem põe a org aí para ser dirigida. Faz isto dispondo de Oficiais de Estabelecimento que estabelecem as divisões, o staff da org e os materiais da divisão. É como um treinador que utiliza os atletas para ganhar jogos; envia-os para que ponham as suas divisões e as mantenham em existência, também põem lá alguém que as faça *funcionar*.

O OFICIAL DE ORGANIZAÇÃO DO OFICIAL EXECUTIVO DE ESTABELECIMENTO (Oficial de Organização do ESTO) é o adjunto do Oficial Executivo de Estabelecimento e maneja os seus programas e o aspecto pessoal dos ESTO.

O OFICIAL DE ESTABELECIMENTO DO OFICIAL DE ESTABELECIMENTO (ESTO dos ESTO) é quem treina e dá hatting e verifica os ESTO e estabelece o sistema de ESTO. Também dirige o Curso de ESTO que forma os ESTO, e é o Supervisor de Curso dos ESTO. Na prática, as funções de Oficial de Organização do ESTO (acima) e Oficial de Estabelecimento dos ESTO são levados como um só hat até que uma org seja bastante grande. A pessoa que desempenha este posto tem que ser um Supervisor de Curso muito bom, que use a tech de estudo como um mestre, já que as suas falhas se repercutiriam sobre todo o sistema de ESTO.

Um ENCARREGADO DE OFICIAIS DE ESTABELECIMENTO é um ESTO que tem Oficiais de Estabelecimento abaixo dele numa actividade que tem 5 ESTO ou menos, e desempenha funções comparáveis às do ESTO Executivo para essa actividade.

Um OFICIAL DE ESTABELECIMENTO CHEFE + DIVISÃO é um ESTO que tem, numa divisão, Oficiais de Estabelecimento abaixo dele devido ao grande número de pessoal na divisão.

Um OFICIAL DE ESTABELECIMENTO PRINCIPAL + DEPARTAMENTO é um oficial departamental de Estabelecimento que tem oficiais de estabelecimento de secção abaixo dele devido ao grande número de pessoal na secção.

Um OFICIAL DE ESTABELECIMENTO + SECÇÃO é um Oficial de Estabelecimento de uma secção, onde existe um ESTO departamental e divisional.

Os Oficiais de Estabelecimento divisionais são os seguintes; se têm outros ESTO abaixo deles na divisão, o título de CHEFE é colocado depois do título.

OFICIAL DE ESTABELECIMENTO DA DIV. 7 (ESTO da Div. 7) para a Div. 7, Divisão Executiva. Ele não é "O ESTO Executivo". Desempenha todas as funções de ESTO para esta divisão.

O OFICIAL DE ESTABELECIMENTO DO HCO (ESTO do HCO) estabelece e mantém o HCO.

O OFICIAL DE ESTABELECIMENTO DE DISSEMINAÇÃO (DEO) estabelece e mantém a Divisão de Disseminação.

O OFICIAL DE ESTABELECIMENTO DE TESOURARIA (ESTO de Tesouraria) estabelece e mantém a Divisão de Tesouraria.

O OFICIAL DE ESTABELECIMENTO DA DIVISÃO TÉCNICA (TEO) estabelece e mantém a Divisão Técnica. Esta divisão, de entre todas, é a que tem mais probabilidades de ter outros ESTO na divisão.

O OFICIAL DE ESTABELECIMENTO DE QUALIFICAÇÕES (QEO) estabelece e mantém a Divisão de Qual.

O OFICIAL DE ESTABELECIMENTO DE DISTRIBUIÇÃO (PEO para Divisão Pública) estabelece e mantém a Divisão de Distribuição.

O ESTO Executivo e o Oficial de Organização do ESTO, o ESTO dos ESTO e o curso de ESTO situam-se no Dept.º 21 do organigrama.

Os próprios ESTO ficam nas divisões que lhes foram atribuídas.

O CO ou ED, oficial de produto e oficial de organização situam-se no organigrama, no Dept.º 19.

CHEFE DA ORG

O chefe da org é o Oficial Comandante ou o Director Executivo. Ele também é, habitualmente, o OFICIAL DE PRODUTO e superior do ESTO Executivo.

ADJUNTO DO CO OU ED

O Adjunto do CO ou ED trata das funções dos programas do CO ou ED e é o Oficial de Organização da org.

Ele tem *a mesma* posição hierárquica que o ESTO Executivo.

CHEFE DE DIVISÃO

O chefe de uma divisão é o SECRETÁRIO DE DIVISÃO. Ele é o OFICIAL DE PRODUTO da sua divisão. O seu chefe é o CO ou ED.

Está acima do ESTO divisional ou ESTO-Chefe.

Ele *não* é o chefe do ESTO divisional, esse é o ESTO Executivo.

ADJUNTO DE CHEFE DE DIVISÃO

O SECRETÁRIO ADJUNTO de uma divisão é o Oficial de Organização dessa divisão.

Ele trata dos programas da divisão para o secretário.

Tem a mesma posição hierárquica que o ESTO ou ESTO-Chefe divisional.

DIRECTOR DE DEPARTAMENTO

Ele é o OFICIAL DE PRODUTO DO SEU DEPARTAMENTO.

O ESTO divisional está acima dele.

O Director de Departamento está acima de um ESTO colocado no seu departamento específico.

OFICIAL DE SECÇÃO

O Oficial encarregado de uma secção é o OFICIAL DE PRODUTO dessa secção.

É subalterno de todos os ESTO, excepto de um ESTO colocado directamente no seu departamento específico.

PESSOAL

Os membros do pessoal, exceptuando os ESTO, são todos considerados PESSOAL de PRODUTO 2 e 4, do ponto de vista dos ESTO, cujos produtos são 1 e 3 (ver acima ou o N.º 10 da Série de Org, HCO PL de 29 de Outubro de 70 I).

TESTE

O teste do ESTO bem sucedido é se ele aumenta a QUANTIDADE e QUALIDADE do PRODUTO 2 POR CADA MEMBRO DO PESSOAL, E SE HÁ UMA AUSÊNCIA DE DEV-T (tráfego desenvolvido ou desnecessário).

ORGANIZAÇÕES PEQUENAS

Um Encarregado de ESTO numa pequena org (2 a 5 membros de staff sem contar os ESTO), seria um de dois ESTO. Trataria do sistema de ESTO para aquela org e Divisões 7, 1 e 2 e o outro ESTO trataria das Divisões 3, 4, 5 e 6; também dirigiria o curso de ESTO assim como dirigiria os ESTO.

Com Oficiais de Estabelecimento treinados, a funcionar realmente, a produção dessa pequena org aumentaria e teríamos uma evolução que conduziria a um ESTO I/C, um ESTO para 7, 1 e 2 e outro para 3, 4, 5 e 6.

Numa evolução posterior haveria um ESTO I/C, um para a 7, 1 e 2, um para a 3, 4, e 5 e outro ESTO para a Div. 6.

Com uma expansão adicional haveria um ESTO I/C, um para a 7, 1 e 2, um para a 3 e 5, um para a 4 e um para a 6.

Expansão adicional traria um ESTO I/C, um ESTO para a 7 e a 1, um para a 2, um para a 3 e 5, um para a 4 e um para a 6. Isto atinge a fase de cinco ESTO para um ESTO I/C.

Elevaríamos agora o nível do sistema para um ESTO Executivo e um adjunto, e um ESTO para cada divisão.

A Divisão de Tech necessitará quase imediatamente de um TEO Chefe e de um TEO; depois, um TEO Chefe e três ESTO Principais para a Div. 4.

O sistema continua a evoluir. Um ESTO para dez membros de staff é o máximo permitido nesta fase.

GABINETES

Onde os gabinetes estão combinados com a org de serviço, o ESTO divisional também tem os deveres de estabelecimento dos gabinetes.

Em tal caso existe um OFICIAL DE ESTABELECIMENTO DE OPERAÇÕES encarregado dos quatro Gabinetes de Operações que, combinados, formam o Gabinete de Operações. Ele, à medida que acontece a expansão, tornar-se-á em pouco tempo um ESTO Chefe para Operações (ou ESTO Chefe de Operações) com um ESTO em cada gabinete – o ESTO Principal de Acção; o ESTO Principal de Dados; o ESTO Principal de Administração; e o ESTO Principal de Comunicações Externas.

REGRA DE EXPANSÃO

O sistema de ESTO não pode ser expandido, nem a org pode ser expandida, sem uma expansão comparável de GI, entrega, completações e sucessos.

A qualidade e perícia dos ESTO em adquirir pessoal, treinar, dar hatting, fornecer o que seja necessário, conduzir o FP e outros deveres, reflecte-se directamente na subida das estatísticas de GI, entrega, sucessos e VIABILIDADE.

TREINO DE OFICIAIS DE ESTABELECIMENTO

O Oficial Executivo de Estabelecimento (ou ESTO I/C) é responsável pela quantidade de estabelecimento realizada e pela qualidade e desempenho de todos os seus ESTO. Os Oficiais Executivos de Estabelecimento, ou ESTO I/C, são treinados em Flag ou conforme designado por Flag.

É geralmente concedido aos Oficiais Executivos de Estabelecimento, ou ESTO I/C, o direito de treinar Oficiais de Estabelecimento. Para isto têm que dispor das pastas e equipamento. O treino real é feito pelo seu ESTO de Organização ou, quando existe um, pelo ESTO dos ESTO.

O treino e hatting reais dos ESTO são funções do ESTO dos ESTO; o Oficial de Organização do ESTO tem geralmente este hat.

Numa emergência crucial em qualquer uma das divisões mencionadas, o ESTO Executivo dirige-se, com o intuito de manejar, às Divisões 7, 1 ou 2 e foca a sua atenção nelas, e o Adjunto do ESTO Executivo nas Divisões 3, 4, 5 e 6.

Um ESTO geralmente trabalha todo o dia, excepto no tempo de reunião da conferência e estuda um mínimo de 5 horas adicionais.

Onde existir uma Fundação, os ESTO da Org de Dia têm também a mesma função na Fundação até que tanto a org de Dia como a Fundação sejam demasiado grandes para serem dirigidas desta forma, e nessa altura a Fundação dá início a funções de ESTO separadas, sob a responsabilidade do seu próprio ESTO I/C. Quando todas as

divisões da Fundação estiverem separadamente cobertas, a Fundação tem o seu próprio Exec ESTO.

ESQUEMA DE TREINO

Segue-se um esquema completo das perícias necessárias a um ESTO:

Um Exec ESTO deveria ser, idealmente, alguém com todo o FEBC. Isto inclui o OEC e o sistema de oficial de produto-org.

Um ESTO I/C deveria saber o OEC.

Além do acima dito, seriam acrescentados estes requisitos específicos:

Rundown Primário de Correcção (HCOB 30 de Mar de 72).

Clarificador de Palavras – capaz de utilizar um E-Metro e fazer Método 2 e Método 4, assessar listas preparadas e fazer bons TRs.

Vol. 0 do OEC (se não foi feito no OEC).

Vol. 1 do OEC (se não foi feito no OEC).

As PL da Série de Organização.

As PL da Série de Pessoal.

As PL da Série de Dados.

PR Torna-se um Assunto (cassetes do FEBC).

Hat de Mini-Curso de Supervisor. (HPCSC completo para o ESTO dos ESTO).

Materiais sobre o Triângulo ARC.

Dianética 55!

Política de FP (pasta de finanças).

Os HCOB sobre os fenómenos de PTS.

Os HCOB e as PL sobre os DB e os SP.

Os HCOB sobre Psicose.

Tech de investigação de HCO.

Série de Cassetes do Oficial de Estabelecimento.

As PL da Série do Oficial de Estabelecimento.

LRH ED 174 Int (1972) GRANDE DESCOBERTA NO ESTUDO E NA TECH.

HCO PL de 9 de Abril de 72 MANEJO CORRECTO DA CONDIÇÃO DE PERIGO.

Existe uma diferença entre o que o próprio ESTO tem que saber para ser treinado no hat e o que ele deve ensinar na sua divisão; estes são DOIS corpos diferentes de conhecimento.

O ESTO deve conhecer todos os hats e produtos finais valiosos de qualquer divisão a que esteja a dar hatting.

Deveria conhecer as palestras gravadas da série de Produto-Org.

Deveria conhecer os materiais de instalações e alojamentos.

Deveria conhecer os manuais de funcionamento e como fazer funcionar qualquer máquina da divisão que está a estabelecer.

Nos navios deveria conhecer as FO.

Quaisquer FO, FSO e CBO que se possam aplicar num gabinete.

O ESTO torna-se totalmente proficiente no seu próprio hat e torna os outros proficientes nos seus. Ele tem de ser capaz de muito rapidamente ler e aprender dados do hat de outrém com facilidade.

REQUISITOS DE CASO

(Não necessariamente pela ordem em
que se encontram no programa)

TRs à Maneira Dura

TRs de Admin

OCA não abaixo da linha central

Bom estado físico

Ganhos de Caso

C/S 53 até F/N na lista

Se esteve em drogas, Rundown para Drogas completo

GF 40RR até F/N na lista

Rundown de HAS

F/N no Impresso Branco

Lista de Correcção de Estudo

W/C N.º 1

CICLO DE HATTING

O ciclo de hatting dos ESTO e de membros de staff, é dar um pouco de HATTING e obter produção, dar mais hatting e obter produção, dar mais hatting e obter

produção. Dar hatting até à especialização total, obter produção. Dar hatting para perícia mais generalizada e obter produção. Dar hatting a uma actividade até que possa fazer os seus hats e os de todos os outros da actividade, e obter produção.

Alojamentos, fornecimento de coisas necessárias, equipamento, espaço, todos seguem o mesmo gradiente. Pôr dentro, fazer que produza, pôr mais dentro, fazer que produza.

TREINO DE ESTO

Um ESTO tem 2 hats. A) O seu próprio hat de ESTO, no qual tem que ser perito. B) Os hats e perícias em que está a familiarizar os outros.

O ESTO mais hábil aprende o seu próprio posto e o hat dos outros de uma forma rápida e minuciosa.

Estes dois hats são separados e devem ser mantidos separados.

ENVOLVIMENTO

O ESTO não deveria envolver-se nos ciclos de produção de um posto ou divisão, excepto para ele próprio os aprender de forma a poder dar hatting com destreza, ou para fazer que as HCO PL ou tech que se apliquem a esse posto ou divisão sejam compreendidas por ele próprio, para poder dar hatting e desbloquear o posto.

O ESTO *tem* que ser um *perito* em dar Método 3 de Clarificação de Palavras nas palestras gravadas e depois, clarificá-las com Método 4.

Na Europa ele TEM QUE SABER QUAIS OS HCOB, PL E PERÍCIAS QUE ESTÃO TRADUZIDOS EM LÍNGUAS ESTRANGEIRAS E GRAVADOS EM FITA.

HCO

O HCO desempenha os seus deveres normais segundo política. Não é chamado para estabelecer toda a org, contudo, mas deve apoiar os ESTO.

O pessoal é obtido pelos ESTO por intermédio do Departamento 1, mas estes não têm que depender apenas disso, devendo contudo aprovar pessoal e suas mudanças através do Departamento 1.

MAA DO ESTO EXECUTIVO

O ESTO Executivo tem um “MESTRE DE ARMAS” numa org grande.

O MAA reúne a tripulação, dirige quaisquer exercícios, faz investigações de ética na medida em que sejam necessárias, especialmente para o Exec ESTO, e ajuda a dar treino no hat aos Oficiais de Ética da org. Não os substitui. Faz outros deveres atribuídos.

CONFERÊNCIA DE PRODUTO

A CONFERÊNCIA DE PRODUTO é dirigida pelo CO ou ED (ou pelo seu adjunto). Consiste nos chefes de divisão da org, pois cada um destes é um OFICIAL DE PRODUTO.

Estabelece e relata metas.

Tal como o CO ou ED, no seu hat de OFICIAL DE PRODUTO, investiga, faz avaliações e escreve programas, sendo algumas das acções da Conferência de Produto as de fornecer dados para desbloqueio. A Série de Dados, o OEC e as FO são a tech usada. (A razão primária de falhas de tal conferência ver-se-á serem: A) estar a funcionar nos Porquês errados, B) falta de conhecimento da tech de conferência que consiste basicamente no trabalho preparatório para a reunião da conferência [CSW] antes de ela começar, não no decurso dela e, não monopoliza o tempo da reunião da conferência).

Portanto, o sucesso de uma conferência de produto depende de:

1. Descobrir e estar a funcionar nos Porquês correctos.
2. Obter metas para os produtos finais valiosos de cada divisão ou departamento que sejam permutados com a sociedade à sua volta, em troca de receitas.
3. Assegurar-se da preparação adequada (programas inteligentes).
4. Desbloquear programas de produção.
5. Obter FEITOS, não trabalhos por fazer ou trabalhos feitos pela metade que se tornarão em trabalhos com atraso, ocultos na org.
6. Vir preparado para a reunião da conferência.
7. Não monopolizar a reunião.
8. Realizá-las de facto com pontualidade.

CABE AO EXEC ESTO DAR HATTING E PÔR A CONFERÊNCIA DE PRODUTO A FUNCIONAR COM COMPETÊNCIA.

CONFERÊNCIA DE ESTO

A CONFERÊNCIA DE OFICIAL DE ESTABELECIMENTO é reunida pelo Exec ESTO (ou o seu adjunto).

Esta conferência resolve assuntos de ESTO, faz desbloqueio das metas de ESTO estabelecidas por projectos do CO/ED ou dos ESTO, recebe relatórios das divisões e do seu pessoal, de hatting, fornecimentos, espaços, alojamentos, etc.

A conferência de ESTO faz o planeamento financeiro usando políticas de FP nas quais o ESTO deve ser proficiente. (O FP deve ser aprovado pelo Secretário de Tesouraria e pelo Oficial Bancário de Flag. A org tem que funcionar com as verbas concedidas pelo FBO).

Esta conferência, como tal, é regida por directrizes semelhantes às da conferência de produto.

A conferência de PRODUTO é superior à conferência de ESTO, mas não pode prevalecer sobre o seu FP.

PROGRAMAS

Os ESTO, tal como os OFICIAIS DE PRODUTO, funcionam com base em programas.

Estes estão sempre de acordo com os N.os 23 e 24 da Série de Dados.

CONSELHO DE AIDES

Um conselho de Aides ou A/Aides (ou Secretário Internacional ou Assistente do Secretário Internacional) é reunido como:

1. Uma conferência de produto ou;
2. Uma conferência de programas ou;
3. Uma conferência de estabelecimento;

mas nunca 2 ou 3 destes ao mesmo tempo.

RESUMO

O sistema de ESTO já provou ser um sucesso.

Será bem sucedido na razão directa de:

1. Se manter em política;
2. Não estabelecer política independente;
3. Funcionar apenas com vista à produção;
4. Os seus ESTO continuarem a treinar e a ser bem treinados;
5. Se manter constantemente na divisão e a trabalhar activamente nela para a estabelecer e manter, melhor estabelecer e manter;
6. Dar um exemplo excelente ao staff como executivos e membros de staff, sendo competentes e prestáveis.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 9 DE MARÇO DE 1972
PUBLICAÇÃO II

REMIMEOGRAFAR

N.º 2 DA SÉRIE DO OFICIAL DE ESTABELECIMENTO

DAR HATTING AO ESTO

Descobrir-se-á que as regras e procedimentos de hatting se aplicam ao próprio ESTO.

Nas organizações, enquanto se treina, ele recebe hatting e produz alternadamente, tornando-se cada vez melhor.

NÃO se deve deixar que ele deixe de se treinar no hat até estar *completamente* treinado.

E não deve, especialmente quando está a ser treinado numa org por um ESTO I/C, ser dispensado de estabelecer com a desculpa de que ainda não está completamente treinado no hat.

IMPORTÂNCIA DO HAT DE ESTO

Descobrir-se-á que alguns ESTO se afastam de uma área porque "não conhecem todas as linhas de tech e os hats dessa área".

A razão que apresentam para este afastamento é o Porquê errado. Recuam e atrapalham-se quando não têm hatting como ESTO! Não por não estarem treinados nos hats da área.

Tal como uma dona de casa que critica o vizinho por ter o pátio em desordem, enquanto o seu está ainda mais desordenado, o hatting começa em casa.

Se um ESTO sabe do seu ofício poderia corrigir uma grande empresa usando o sistema de ESTO sem nunca ouvir sequer um sussurro sobre os assuntos de que ela trata!

Seria duro. Mas isto mostra onde reside a importância.

Existe uma tech de ESTO. Quando não a conhece ou usa, então um ESTO pode afundar-se dentro de uma divisão, confuso e apático, pensando que é a tech *dela* que o está a bloquear.

Ele vê e fala diariamente com pessoas atoladas em dev-t, inseguras, nervosas e de olhos arregalados com problemas e perguntas.

Se um ESTO não SABE constantemente QUE É UM ESTO e não SE COMPORTA COMO UM ESTO pode facilmente escorregar e cair nessa confusão, e tentar manejar problemas de produção-desempenho que estão além dos deveres de um ESTO.

É O HAT DE ESTO QUE SE DEVE USAR EM PRIMEIRO LUGAR, EM ÚLTIMO E SEMPRE, EM QUALQUER SITUAÇÃO DADA.

Desta forma é importante conhecer as diferenças A (o seu hat) e B (tech e hats da divisão) dos hats.

É bom saber e dever-se-ia conhecer a tech e os hats de uma divisão. Mas isto são coisas que se vão aprendendo.

É uma questão da MAIS VITAL IMPORTÂNCIA, que o ESTO use o seu hat de ESTO.

Este é o hat que ele deve saber a fundo.

Então descobrirá que a confusão nas divisões e na org não o perturbam.

ELE MANEJA AS COISAS DESSE GÉNERO!

É UM ESTO!

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 9 DE MARÇO DE 1972
PUBLICAÇÃO III

REMIMEOGRAFAR

N.º 3 DA SÉRIE DO OFICIAL DE ESTABELECIMENTO

DEV-T E FALTA DE HATTING

A primeira coisa com que um ESTO esbarra numa área que não tem hatting é DEV-T (tráfego desnecessariamente desenvolvido).

As pessoas numa organização podem estar a trabalhar freneticamente, totalmente exaustas e contudo a não produzir nada de valor. A razão é que as suas acções são quase exclusivamente dev-t.

O PORQUÊ disto é FALTA DE HATTING.

As pessoas em posto não sabem os seus próprios hats; ou mesmo que algumas delas saibam, estão a trabalhar no meio do "RUÍDO" das outras que não sabem os seus hats.

Poucas destas pessoas, se houver algumas, conhecem os outros hats ou deveres da organização e portanto não sabem onde ir para obter serviços ou quem abordar ou a quem dirigir comunicados e para quê.

Portanto, não se trata de uma organização ou de uma divisão. É um caos improdutivo.

As soluções são três:

1. Faz que o dev-t seja compreendido e
2. Faz com que se dê ao staff pelo menos um treino instantâneo nos seus hats, imediatamente.
3. Escola chinesa (o staff ou staff da divisão todo junto diante de um grande organigrama, recitando em coro os hats, deveres e produtos da organização, visíveis no organigrama).

Para se conseguir que alguma coisa se faça de todo, ou até se comece, uma função de Oficial de Ética do ESTO tem que estar dentro.

Tem que se afixar um horário incluindo exercício, tempo em posto e estudo; e o staff tem que ser reunido e manejado durante esses períodos. Isto cria alguma consciência no grupo da organização de que são uma equipa com propósitos semelhantes.

DEV-T

Fazem-se pastas sobre dev-t. Estas consistem em:

HCO PL	2 Jul. 59 II	TRÁFEGO DESENVOLVIDO, O DELIRIUM-TREMENS DAS ORGANIZAÇÕES CENTRAIS
HCO PL	19 Ago. 59 III	COMO MANEJAR O TRABALHO
HCO PL	4 Set. 59 I	TRABALHO COMPLETO DE STAFF
HCO PL	17 Nov. 64 I	FORA DE LINHA E FORA DE POLÍTICA: O TEU CESTO DE ENTRADA CHEIO
HCO PL	31 Jan. 65	DEV-T
HCO PL	8 Fev. 65	ANÁLISE DE DEV-T
HCO PL	13 Out. 65	DADOS SOBRE DEV-T, RESPONSABILIDADE DOS EXECUTIVOS
HCO PL	5 Jan. 68 I	CESTO DE ENTRADA A TRANSBORDAR, MÁS NOTÍCIAS
HCO PL	27 Jan. 69	LISTA RESUMIDA DE DEV-T
HCO PL	30 Jan. 69 II	ADIÇÕES À LISTA RESUMIDA DE DEV-T
HCO PL	27 Out. 69 I	N.º 23 da Série de Know-How de Admin DEV-T
HCO PL	4 Nov. 69	DEV-T ILUSTRADO
HCO PL	23 Jul. 71	CLAREZA NA COMUNICAÇÃO POR TELEX (Série de dev-t)
HCO PL	25 Out. 71 I	ENCAMINHAMENTO DE COMUNICAÇÃO, COMO PARALISAR TODA UMA ORGANIZAÇÃO E NÃO PRODUZIR NADA
HCO PL	27 Fev. 72	N.º 9 da Série do Executivo ENCAMINHAMENTO
HCO PL	29 Fev. 72 I	N.º 10 da Série do Executivo COMUNICAÇÃO CORRECTA

Estas pastas são emitidas para os membros de staff e requer-se que recebam checkout nelas.

Cada membro de staff mantém um registo de dev-t onde escreve o nome de alguém de quem esteja a receber dev-t, e também emite Chits de Dev-t.

HATTING

O staff recebe pelo menos um treino instantâneo nos seus hats imediatamente – o lugar no organigrama, o espaço de trabalho, material de escritório, qual é o seu título e o que significa, o sistema de comunicação da organização e o que é suposto produzir no seu posto.

É posto a produzir o que é suposto que produza e em alguma quantidade, sem tardar.

Certifica-se que as listas de verificação e as pastas de hat estão lá ou estão preparadas.

Pode-se então dar início a um checkout de hat completo.

Os *cursos* que ele precisa são feitos no tempo de estudo de staff.

Na realidade o estudo do hat e os checkouts são feitos em posto, um pouco cada dia.

Este é de facto "treino enquanto se trabalha", visto que ele é suposto continuar a produzir enquanto recebe hatting.

ORGANIGRAMA

Os organigramas são rapidamente esboçados e afixados ou postos em dia na organização (no HCO) e (o organigrama completo) em cada divisão.

Exercita-se cada divisão usando o método da Escola Chinesa, primeiro no seu próprio organigrama, em seguida na organização como um todo, de tal forma que saibam os deveres das divisões, departamentos e postos e as linhas de fluxos da organização.

Quando uma organização ou mesmo uma divisão se desmorona ou se torna lenta, esta campanha repete-se.

EXEMPLO DE ED DA ORGANIZAÇÃO

Este é um exemplo de uma Directiva Executiva (ED) dando um programa escrito para uma organização real, em que o que se descreveu acima foi feito para curar o dev-t e obter uma organização com treino no hat e que produz:

ED _____ Data _____

PRIORIDADE MÁXIMA

Tem prioridade sobre todas as outras ED
(visto que em seguida elas podem ser executadas!)

PROGRAMA DE COMUNICAÇÕES CORRECTAS

SITUAÇÃO:

Tem sido muito difícil manejar a organização.

DADOS:

Uma reunião de dados longa e intensiva culminou finalmente na descoberta, através de relatórios sobre comunicação e inspecções, de porque é que a organização parece fantasticamente ocupada e com excesso de trabalho enquanto produz muito pouco, mesmo quando se descobriu que a organização estava insolvente.

A ética tem sido muito pesada há algum tempo e não conduziu a qualquer recuperação espectacular.

Porém as revisões e análise das linhas de comunicação revelam:

INVESTIGAÇÃO:

A organização e todas as suas unidades estão a afogar-se em DEV-T. O próprio HCO o gera. Isto cria uma aparência de acção frenética e de sobrecarga quando pouco está a ser produzido.

E uma análise fez surgir um

PORQUÊ:

Quase toda a organização não está treinada e não recebeu hatting.

O DEV-T provém apenas DE UMA ORGANIZAÇÃO SEM HATTING E SEM TREINO.

ESTATÍSTICAS:

Nas profundezas, bem abaixo do leito rochoso e salgado do mar no que diz respeito a produtos terminados por hora de trabalho per capita e ao GI produzido pela org.

CENÁRIO IDEAL:

Todo o staff e a organização completamente treinados no hat e a produzir apenas comunicação correcta, sem dev-t, e a trabalhar produzindo coisas de valor real que se *troquem* por valores.

MANEJO:

O SISTEMA DE ESTO E AS PL SOBRE DEV-T MANEJAM ISTO.

1. Fornece imediatamente pastas das políticas sobre dev-t a cada ESTO e Cramming de Admin, incluindo a última PL da Série do Executivo, Encaminhamento, e a nova PL sobre dev-t, Comunicação Correcta.

   ALL HANDS DE DISSEMINAÇÃO _____

2. Colocar todos os postos do sistema COMPLETO de ESTO imediatamente. Cumprem os seus deveres e treinam-se a tempo parcial.

   HAS _____

3. Os ESTO existentes e aqueles que vão ser colocados em posto devem desde já trabalhar contínua e arduamente em todos os postos sobre situações fora de linha, fora de origem e outros pontos de dev-t para que sejam COMPREENDIDOS.

   ESTO EXECUTIVO _____

4. Esboçar e afixar imediatamente um grande organigrama de papel com o novo contingente no HCO.

   ESTO do HCO _____

5. Grandes organigramas de papel devem ser copiados a partir do mesmo e afixados em cada divisão e devem exercitar-se segundo o método da Escola Chinesa. Devem especializar-se na divisão, mas cobrir também toda a

organização para que as pessoas saibam todas onde estão, o que cada uma maneja e onde estão os outros terminais da organização para poderem encaminhar coisas a eles correctamente ou dirigir-se a eles para obter o serviço exacto do posto específico.

Os ESTO DIVISIONAIS sob a direcção do ESTO EXECUTIVO _____

6. Endireitar as linhas de comunicação de cada posto.

ESTO EXECUTIVO/ESTO DIVISIONAIS _____

7. Relatar ao ESTO da sua divisão (ver organigrama) ou ao Oficial de Ética cada pessoa que origine tráfego fora de linha, fora de origem ou que do seu posto não origine papel, pessoa ou observação. Relatar por meio de "Chit de dev-t".

TODOS NA ORGANIZAÇÃO _____

8. Enviar os delinquentes flagrantes para Cramming de Admin.

EXECUTIVOS _____

9. Ponham dentro:

    1. Instrução, e se não houver melhoria
    2. Cramming, e se não houver melhoria
    3. Retreino, e se não houver melhoria
    4. Despedimento

    quando o hatting continua a não produzir compreensão rápida do dev-t e, ou, há uma incapacidade persistente para DESEMPENHAR realmente o seu hat. Um Tribunal de Ética ou Comité de Evidência será convocado a pedido, para remediar qualquer injustiça.

Os ESTO _____

10. Devem-se eliminar as desculpas em relação ao hatting e arbitrários do tipo: "só estudar o hat no colégio de hatting", bem como exterminar quaisquer barreiras para pôr a org em política, em FO e em FSO, através de acções de Ética ou Cramming.

Os ESTO _____

11. Dar treino instantâneo no seu hat a todos os membros de staff.

ESTO DIVISIONAIS

12. Exercitar cada divisão usando o método da Escola Chinesa.

ESTO DIVISIONAIS _____

VAMOS FAZER DESTA ORGANIZAÇÃO UMA ORGANIZAÇÃO DE PRIMEIRA CATEGORIA DE QUE NOS POSSAMOS ORGULHAR!

DIRECTOR EXECUTIVO

O programa acima indicado pode ser completado em alguns dias.

É seguido por mais programas para pôr dentro as linhas da organização, dar hats completos e organizar os sistemas de comunicação correctos para cada membro de staff, etc.

Se o programa sai fora ou há um novo surto de dev-t: A) VOLTA A DAR HAT aos Estos e B) faz o programa mais uma vez.

A organização endireitar-se-á e começará a obter PRODUTOS QUE SE TROCAM POR VALORES.

A organização tornar-se-á solvente.

Apenas o sistema de ESTO possibilita um tal programa.

Temos tido a tech há muito tempo como podes ver pelas datas das Cartas de Política. A tech de dev-t tem existido desde meados dos anos 50. Porém não pôde ser posta dentro com rapidez suficiente para causar uma mudança surpreendente na moral da organização ou nas estatísticas até que os ESTO fossem colocados em posto nas organizações.

Se mesmo com os Estos não passe a estar dentro rapidamente, então alguns deles não estão suficiente ou firmemente treinados no hat *como* ESTO e a solução para o ESTO EXECUTIVO ou ESTO I/C é dar cramming muito rapidamente aos seus ESTO, ou seguir o esquema de: 1) instruir, 2) dar cramming, 3) retreinar, 4) despedir para melhorar a sua equipa de ESTO.

Quando completamente executado, este programa funciona sobre rodas ligeiras, criando paz e um staff alegre.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 10 DE MARÇO DE 1972

REMIMEOGRAFAR

N.º 4 DA SÉRIE DO OFICIAL DE ESTABELECIMENTO

DEVERES DE HATTING DO EXEC ESTO

Um ESTO I/C ou Exec ESTO tem como dever primário *o hatting e manejo dos ESTO.*

Descobrir-se-á que um ESTO tende a ser puxado para dirigir a divisão quando: a) é muito novo no assunto e b) falha em estabelecer.

Tais acções de hatting requerem habitualmente um checkout repetido ou uma afirmação mais firme das políticas relativas ao HCO, tais como "cadeiras musicais" e "não destruas uma instalação que funciona". Tais cartas de política abrangem a multidão de erros que os HCO e os HAS cometeram.

Habitualmente, o ESTO em treino simplesmente não conhece o material ou até acredita que ele é todo "velho" porque veio antes do sistema do ESTO. A causa primária de alter-is é, meramente, não conhecer ou compreender o material.

O sistema de: 1) instruir, 2) dar cramming, 3) fazer uma revisão, aplica-se aos ESTO em treino.

PORQUÊS

Tal como na audição, a situação pode parecer tão desesperada que se pense que são necessários remédios invulgares.

A destreza de um ESTO em encontrar rapidamente um PORQUÊ, (tal como na tech de investigação e na Série de Dados) e manejá-lo sem demora, é o que faz um verdadeiro ESTO.

Imaginar novas soluções, que não estão em política, provém geralmente de não investigar realmente e descobrir um PORQUÊ.

Descobrir um PORQUÊ é como ver ouro verdadeiro pela primeira vez. Até uma pessoa descobrir o Porquê REAL, que imediatamente desfaz todo o nó, ela é como o turista no campo de ouro a quem podem vender algo amarelo brilhante como sendo ouro; mas, quando vê OURO verdadeiro pela primeira vez, nunca mais poderá ser enganada.

Em geral, os primeiros PORQUÊS que um ESTO em Treino encontra em relação a posto, classe ou linha, são habitualmente tão banais e limitados que são apenas dev-t; não resolveriam nada.

O Exec ESTO terá que manter o ESTO em Treino na pista, fazê-lo olhar de novo e olhar de novo e de novo.

Um ESTO em Treino pensará primeiro em remoções; em seguida, pensará em fazer cadeiras musicais; depois pensará em conservar apenas os MELHORES. Está a percorrer os velhos carreiros humanos de preconceitos e impaciência. Não está realmente à procura de um PORQUÊ, que se encontra à sua frente, mas a contemplar os seus sonhos ou os de outra pessoa.

Um ESTO em Treino em geral aceita qualquer PORQUÊ que a pessoa no posto lhe dê. Acredita erradamente em "mas ele tem mais experiência do cenário" e "sou tão novato neste cenário que. . ."

Este fragmento de tech aplica-se: SE O PORQUÊ QUE A PESSOA OU ÁREA TEM FOSSE O CORRECTO, NÃO HAVERIA PROBLEMAS ALI.

Isto provém de "o problema que o PC pensa que tem, não é o problema que ele tem. Se o fosse, far-se-ia as-is e ele não o teria."

Os porquês são encontrados pela observação do óbvio (obnose), com atenção suficiente para encontrar o maior PONTO-FORA que explica todos os pontos-fora próximos (sempre uma falta de produção ou produção baixa por uma grande quantidade de horas de trabalho por pessoa).

Os PORQUÊS são rastreados a partir do PRODUTO, da sua ausência ou escasso volume, ou qualidade.

Por conseguinte, um ESTO em Treino tem de ser enviado uma vez, e outra, e outra até encontrar O PORQUÊ; e em seguida, desemaranha-se rapidamente a confusão do posto.

Exemplo: Um produto horrível do Curso de TRs, lento e perturbando o influxo de pessoas novas. Ordenou-se ao ESTO em Treino que desse hatting ao Supervisor de TRs. Depois de muita discussão, apatia, Supervisor de TRs choroso, o ESTO em Treino disse que ELE se encarregaria do curso. Resposta errada. Não poderia estar mais errada. O ESTO em Treino é ultrapassado, um ESTO experiente investigou os estudantes, o Supervisor e a área, e no prazo de 3 horas descobriu. O Supervisor tinha tão pouco hatting que a PL "O Que É Um Curso?" estava totalmente fora de uso. Os estudantes de TRs não tinham as suas próprias pastas de curso, não podiam lê-las e também não estavam a ser supervisionados e continuavam apenas a lutar com o Supervisor sem hatting, a relatar falsamente como os estudantes iam bem (embora não terminassem e quisessem fazer "blow").

Bem, o que foi que este ESTO em Treino fez de errado?

Não calculou o produto: estudantes exultantes que tivessem completado com sucesso.

Em seguida, não começou a dar hatting ao Supervisor apenas com os HCOB standard sobre TRs e supervisão.

Não inspeccionou o curso, como CURSO, em relação à PL "O Que É Um Curso?" para saber o que lhe faltava.

Se ele tivesse simplesmente feito o seu trabalho de ESTO, teria encontrado o PORQUÊ.

O curso, é claro, corrigiu-se imediatamente e obteve o produto.

AVISO

Uma pessoa a treinar-se para ser ESTO pode tornar-se muito culpada de dev-t para o seu ESTO superior.

Ao *trazer um problema* a um superior sem o resolver, ELE PODE INCOMODAR, ALARMAR, DESESPERAR E ARRASTAR O SEU SUPERIOR, PARA A DIVISÃO!

Estas soluções de "transferir este ou aquele", "dar um Comm Ev a esta ou àquele", "esta situação é tão horrível que. . ." (e segue-se qualquer solução maluca do estilo "põe o PC a fazer o pino") são simplesmente um abandono das acções standard.

Como a observação é deficiente, o Porquê não é encontrado; então a situação parece invulgar, e desta forma são reclamados remédios invulgares.

E um superior pode ser arrastado para o meio disto!

ACÇÃO CORRECTA

Qualquer pessoa que lide com os ESTO em Treino tem que usar a acção standard de:

1. Obter as pastas do posto! (ou área ou divisão que ele está a tentar manejar ou para o qual propõe soluções incomuns).

2. Examinar os materiais das políticas! (Pode incluir pôr de parte os "escritos do hat do ocupante anterior" e examinar as PL, as FO ou arquivos para encontrar os verdadeiros materiais sobre o assunto. Pode incluir Clarificação de Palavras com Método 4, ou um demo com plasticina, ou um PORQUÊ sobre porque é que o ESTO não as pode compreender).

3. Elaborar o produto desse posto! (ou curso, secção, dept.º ou divisão, ou mesmo org). (Pode exigir que a palavra PRODUTO seja compreendida ou Clarificação de Palavras por Método 4 ao ESTO em Treino, ou mesmo o "Rundown de Poder de Gestão", ou cramming sobre produtos, ou qualquer outra acção standard, até mesmo a descoberta do PORQUÊ de ele não poder compreender *produtos*). (E pode requerer trabalho de "detective" nos materiais do posto para encontrar DE QUE se fala constantemente, para que uma pessoa possa deduzir *daí* o que teria que ser o produto).

4. Assegurar-se de que se trata do produto principal de INTERCÂMBIO desse posto! (ou dept.º, divisão ou área). (Pode requerer que o ESTO em Treino faça a revisão de INTERCÂMBIO, as suas PL e as palestras do ESTO).

5. Verifica-o com o Oficial de Produto! (o chefe do dept.º, div ou org). (E não fiques surpreendido se ele tiver uma cognição acerca disso ou se discordar violentamente enquanto o seu próprio produto é descontroladamente não intercambiável, o que abre toda uma nova situação! Ou ele pode simplesmente sugerir uma revisão das palavras. MAS ESTE PONTO TEM QUE SER ESCLARECIDO ou os ESTO encontrar-se-ão a ir na direcção oposta à dos Oficiais de Produto!)

6. Vai para a tua área! (Isto pode incluir pôr o ESTO em Treino a fazer TR 0 na área ou a percorrer fisicamente Alcançar e Retirar na área e outros exercícios, ou mesmo uma investigação de 3.º partido).

7. Observar o cenário! (o que pode significar ter de esperar até que este tenha tráfego ou acção em progresso. Pode significar introduzir um microfone, como se faz a um auditor, ou um gravador accionado por voz para gravar o registo de uma entrevista, a fim de apanhar o tráfego, mas geralmente significa apenas olhar e comparar o que se vê com a PL-chave sobre o assunto ou com um cenário ideal tal como teria de ser para que se obtivesse um produto aí).

8. Descobrir o PORQUÊ! (E isso significa tech de investigação e a Série de Dados. Pode ser escrito formalmente ou apenas um "cá está ele!").

9. Fazê-lo aceitar! (O que pode significar discussões, HE&R, violência ou blows de posto se não for o PORQUÊ correcto ou se a pessoa é simplesmente SP. O Porquê correcto traz quase sempre Bons Indicadores. Uma vez *visto* é usualmente tão óbvio como um tambor no meio do chão).

10. Fazê-lo (fazê-los) PÔR ISSO DENTRO! (o que pode significar um projecto escrito de acordo com os N.os 23 e 24 da Série de Dados ou pode ser apenas "fá-lo!").

11. Pôr em ordem aquilo (espaços, linhas, material, pessoal) que é indicado pelo PORQUÊ.

12. Treinar a pessoa (ou o pessoal) no hat para conseguir produção! (Poderia significar começar a dar treino no hat, treinar no hat completo, poderia significar treinar mais, poderia significar descobrir o PORQUÊ que a (as) está a impedir de ser treinada no hat, mas significa conseguir que seja FEITO melhor hatting).

13. Rever para descobrires se a produção aumentou! (Significa examinar de novo para te assegurares que o Porquê encontrado era o correcto, visto que um Porquê deve levar a chegar mais perto do cenário ideal. Habitualmente isto significa ESTATÍSTICAS AUMENTADAS na área).

14. Treinar melhor o ESTO em Treino.

PERSEVERANÇA

A protecção de um ESTO I/C ou Exec ESTO reside na sua própria insistência nas linhas acima.

No momento em que deixa de manter esta linha de dar hatting aos seus ESTO e mantê-los a funcionar, ele começará a ser menos bem sucedido.

Se não fizer isto, o que descobre a seguir é que estará em total exasperação com a *org* e será, ele próprio, totalmente puxado para ela.

AUDITORES

Passámos por tudo isto antes ao treinar auditores de 55-58. Os Directores de Processamento e eu.

Eles tinham frequentemente soluções incomuns. Também diziam que "já tinham feito isso", portanto tínhamos um truque – "*O que* fizeste?" E ouvíamos *outra coisa* que não a ordenada.

Sabemos tudo acerca disso.

E hoje quando lhes fazemos a aprendizagem nas organizações, eles tornam-se realmente auditores verdadeiros!

Portanto sabemos tudo quanto a conseguir as acções standard realmente executadas.

E HÁ uma coisa chamada tech standard.

E há uma coisa chamada ADMIN STANDARD.

Acima encontram-se os pontos 1 a 14 para fazer um verdadeiro ESTO e, consequentemente, uma verdadeira org. Isto é de facto audição de 3.ª dinâmica para produção.

REGRA

O Exec ESTO, ou o seu assistente, devem dar a sua aprovação a toda a acção importante que qualquer ESTO pretenda tomar para se assegurar de que está EM POLÍTICA e EM LINHAS.

MANTER A FORMA

A única coisa que um ESTO I/C ou Exec ESTO FAZ SEMPRE é manter a forma e linhas da org.

EQUIPAMENTO

Um ESTO I/C ou Exec ESTO deveria ter uma lista de verificação de 1-14 com um espaço em branco no cimo para o nome do ESTO, a data e hora.

Quando é apresentada uma solução, ele inscreve o nome do ESTO e a data e uma nota sobre isso.

Depois, ele ou o seu assistente mantêm o assunto em observação para ir marcando o que é feito.

Uma acção como a de 1-14 toma na verdade pouco tempo. Vinte e quatro horas é uma ETERNIDADE.

Descobrirá que alguns dos seus ESTO em Treino não a podem completar rapidamente; raramente haverá um indivíduo que não consiga completá-la de todo. Isto, em si, necessita de um Porquê. E talvez uma revisão ou, se esta falhar, uma substituição.

Uma biblioteca de políticas e boletins do HCO como a de Qual. constitui uma necessidade. Não se pode manter a forma da org sem um registo da forma.

CONFIANÇA

Confiança no sistema vem em primeiro lugar, em seguida confiança no ESTO em Treino e depois confiança na org evitará muitas acções severas.

Porém, alguns PORQUÊS correctos indicarão que geralmente não se é malvado; são apenas pontos-fora; E QUE ESTES PODEM SER RESOLVIDOS. O ouro verdadeiro dos PORQUÊS REAIS.

Isto restaura a confiança das pessoas. Rapidamente.

LETREIRO

E sobre a sua secretária, voltado para fora, o Exec ESTO deveria ter um letreiro:

A RESPOSTA À TUA SOLUÇÃO
FORA DE POLÍTICA É "NÃO"!
DESCOBRE O PORQUÊ.

HAT, HAT, HAT

Um ESTO está ocupado a dar hatting ao staff, a manejar as linhas. É agredido por soluções estranhas. Os oficiais de produto dizem-lhe como se deveria realmente estabelecer (enquanto eles próprios não produzem nem conseguem que se produza coisa alguma).

Alguém tem que manter o ESTO estável como ESTO.

E esse é o ESTO superior da org.

Ele dá treino no hat aos ESTO enquanto estes estabelecem. Ele exige estabelecimento. E obtém-no se der hatting, hatting, hatting aos ESTO, e se os mantiver a estabelecer. Ele *É* o verdadeiro detentor e promotor da expansão da forma da org. Por intermédio dos seus ESTO.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 13 DE MARÇO DE 1972

REMIMEOGRAFAR

N.º 5 DA SÉRIE DO OFICIAL DE ESTABELECIMENTO

PRODUÇÃO E ESTABELECIMENTO ORDENS E PRODUTOS

A situação que uma pessoa encontra com frequência numa org depois de ter, em certa medida, conquistado o dev-t, é que as PESSOAS REQUEREM ORDENS. Durante anos perguntei a mim mesmo por que razão é que isto era assim. Bem, descobri-a.

QUANDO AS PESSOAS NÃO SABEM CLARAMENTE QUAIS SÃO OS SEUS PRODUTOS, REQUEREM ORDENS CONSTANTES.

Para o Oficial de Estabelecimento isto reflecte-se mais visivelmente ao tentar conseguir que metas de programas sejam FEITAS.

Algumas pessoas têm de receber ordens, ordens e mais ordens, e ameaças e gritos; depois, de uma forma atabalhoada, executam uma meta, às vezes feita pela metade, às vezes quase toda.

Por trás desta situação aparente de se estar em branco, jaz um dado omitido. Quando as pessoas estão nesse estado não sabem qual é o seu produto ou o que significa. Ou pensam que é, ou deveria ser, qualquer outra coisa.

Essa situação de se estar em branco pode convidar a que se cometam overts.

É muito raro que por trás da inacção haja maldade, ressentimento ou recusa de trabalhar. As pessoas raramente são assim.

Em geral, apenas não compreendem o que se lhes pede ou porquê.

Porque não sabem o que é um PRODUTO!

Todo o Conselho Consultivo de uma org com estatísticas baixas, foi mesmo incapaz de *definir* a palavra.

Eles tinham requerido ordens, ordens, ordens e mesmo assim não as executaram.

INQUÉRITOS AOS HATS PARA PROCURAR ORDENS

Um membro de staff que requer ordens pode pensar também que qualquer ordem é uma política e que se mantém para sempre. Se examinares os hats ainda

encontrarás que ordens casuais do tipo “fecha a porta”, dadas numa ocasião para se adaptar a uma circunstância, são convertidas em ORDENS PERMANENTES (que se continuam a executar) que mantêm uma certa porta fechada para sempre.

Um ESTO que examine os hats de uma unidade, pode muito bem encontrar todo o tipo de coisas estranhas como esta.

É uma acção standard do ESTO examinar os hats.

Nos hats encontrarás comunicados, dando ordens específicas, ou citando observações guardadas em vez de notas, sobre o que uma pessoa tem que saber para produzir um produto.

Nos hats de auditores, directivas para *1* PC específico dadas em 1960, nunca publicadas, e sem provir de nenhuma palestra gravada ou fonte correcta, eram mantidas a todo custo e como se devessem ser aplicadas a todos os PCs do mundo!

Um hat de lavador de pratos pode conter ordens, mas não dizer como lavar pratos bem e depressa.

Isto é tudo um sintoma de uma unidade ou actividade que não sabe quais são os seus produtos.

DESESTABELECIMENTO

Onde encontras muitas ordens aos tropeções, também encontrarás desestabelecimento por ultrapassagem, canais de comando que não estão a ser mantidos em existência, e membros de staff dispostos a receber ordens seja de quem for, excepto daqueles com autoridade – qualquer visitante lhes poderia dar ordens.

Isto existe em abundância desenfreada onde um executivo não tem estado bem em posto.

Ao contar tais ordens e ver de quem provêm, pode determinar-se o grau de falta de hatting do staff, as fraquezas do seu organigrama e principalmente a sua falta de conhecimento dos seus produtos.

DAR HATTING COM VISTA AO PRODUTO

Se um ESTO deve dar hatting para levar o membro de staff a obter o seu produto, então o ESTO tem que saber como clarificar “produtos”.

Agora, um ESTO é um Oficial de Estabelecimento. Existem oficiais de produto. O produto de um ESTO é o estabelecimento. Então o que é que ele está a fazer com produtos?

Bem, se ele não dá treino no *hat* para que os membros de staff obtenham produtos, então a org será um torvelinho, infeliz e com baixas estatísticas.

A produção é a base do moral.

O hatting é um básico de sanidade na 3.ª dinâmica.

Mas se não dás HATTING DE FORMA A PÔR O MEMBRO DE STAFF A QUEM ESTÁS A DAR HATTING A PRODUZIR, DARÁS HATTING E MAIS HATTING E TUDO SERÁ EM VÃO. A pessoa não vai reter o seu hatting a não ser que receba hatting de forma a ser capaz de produzir.

O oficial de produto deveria estar a trabalhar para obter os produtos.

Portanto, se não dás hatting com vista ao produto, o membro de staff será então despedaçado entre dois grupos de ordens, as do ESTO e as do oficial de produto.

Só quando dás hatting com vista ao produto obterás acordo com os oficiais de produto.

Se não concordas com os oficiais de produto, então, como ESTO, não estás a dar hatting para obter produção.

A MANEIRA CORRECTA DE FAZER

Há um sentido correcto para dar hatting. Todos os outros são incorrectos.

1. CLARIFICA QUAL É O PRODUTO DO POSTO. E DÁ HATTING A PARTIR DAÍ.

2. DÁ HATTING DO TOPO DA DIVISÃO (OU DA ORG) PARA BAIXO.

Estas são os dois sentidos correctos.

Todas os outros sentidos são errados.

Estes dois dados são tão importantes que o falhanço de um ESTO pode ser com frequência rastreado à violação dos mesmos.

Podes ter um executivo superior a ficar quase lívido e a resistir receber hatting, a não ser que dês hatting começando por estabelecer qual é o *produto*. Se o PRODUTO for o primeiro a ser mencionado e depurado, depois também podes dar hatting do topo para baixo.

Se não se faz, o staff não saberá onde vai ou porquê, e obterás situações estúpidas e estranhas como: “Está bem. Então, tu és o Oficial de Estabelecimento. Bem, desisto. A divisão pode ter 2,5 horas de estabelecimento por dia e em seguida vai para o diabo para que se possa fazer algum trabalho. . .!” “Homem, tens estas pessoas todas completamente ocupadas! As estatísticas estão em baixo! Não consegues compreender. . .”

Bom, se não *fazes* os pontos 1 e 2 acima vais esbarrar com as desordens e as “soluções” mais estranhas de que já ouviste falar; voa para fora de política e como ESTO acabarás sentado à tua secretária a fazer trabalho de admin, em vez de cumprires as tuas funções na divisão. E um ESTO que não está de pé a trabalhar na divisão tem muito pouco valor seja para quem for.

Portanto, vê onde conduzem os erros básicos e;

Dá hatting sobre o produto antes de fazeres qualquer outra coisa e;

Dá hatting do topo para baixo.

PASSOS PARA CLARIFICAR "PRODUTO"

Isto é um resumo geral da sequência pela qual o *produto* se clarifica, e volta a clarificar, e se clarifica novamente.

Isto pode servir de lista de verificação para qualquer executivo ou membro de staff e deveria ter o nome e a data, e ser guardado na "pasta de ESTO" da pessoa, para entregar eventualmente ao seu novo ESTO quando a pessoa é transferida para outra divisão, ou no arquivo de pessoal, se for para outro sítio.

1. Clarifica a palavra PRODUTO. _____

2. Descobre o que deveria ser o produto ou produtos do posto. Faz com que ele explique totalmente esse produto ou quaisquer outros produtos que ele tenha; não de forma resumida. _____

3. Clarifica o assunto do *intercâmbio*. (Ver HCO PL de 27 de Novembro de 71, N.º 3 da Série do Executivo, N.º 6-1 da Série de Finanças e a HCO PL de 3 de Dezembro de 71, N.º 4 da Série do Executivo, N.º 6-2 da Série de Finanças). _____

4. O que é o intercâmbio do produto interno da org. Contra que valores? _____

5. O que é o intercâmbio externo do produto valioso com outro grupo ou público. Contra que valores? (A pessoa deve alcançar F/N VGIs nas acções acima antes de continuar, ou vai ter com um auditor para que lhe sejam manejados completamente os Mal-entendidos e rudimentos-fora). _____

6. Ele quer o produto? Limpa isto completamente até F/N VGIs ou obtém tu próprio E/S até F/N, ou põe um auditor a desenredar isto. _____

7. Ele pode *obter* os produtos (no ponto 2 acima)? Como o fará? O que precisa de saber? Faz com que esteja totalmente decidido neste ponto. _____

8. Será em quantidade? Em que quantidade? Isso é suficiente para merecer atenção ou terá que ser em maior quantidade? Ou ele está a ser optimista? O que é real? O que é viável? _____

9. Qual é a qualidade necessária? O que teria ele que fazer para a alcançar? Para a alcançar em volume? _____

10. Ele pode levar outros a quererem o produto ou produtos (como no ponto 2 acima)? O que teria que fazer para conseguir isto? _____

11. Como se integram os seus produtos na unidade, secção, departamento, divisão ou org? Faz com que isto seja tudo investigado. _____

12. Agora descobre os bloqueios ou barreiras que ele pode acreditar existirem nesta linha. Faz com que te diga o que ELE pode fazer quanto a isto. _____

13. O que precisa ele de ter para obter o seu produto? (Atenção aos bloqueios, nada razoáveis, de "ter que ter antes de poder fazer"). _____

14. Ele agora acha que pode obter o seu produto ou produtos?

_____
Assinatura do ESTO
ou do Clarificador

AGORA, ele pode realmente receber hatting.

FAZER POR FAZER

Tratar das coisas à pressa é um péssimo defeito. "Quickie" (feito à pressa) significa uma passagem rápida, "feita desleixadamente", como limpar o pára-brisas do lado do condutor quando a pessoa se deveria dar ao trabalho de limpar todo o carro.

Portanto, não trates do produto à pressa. Se isto é feito de uma forma fraca, lá se vai tudo. O hatting não será possível.

As ordens terão que ser despejadas sobre este terminal. Gerar-se-á dev-t. Ocorrerão produtos overt, não bons produtos, e não valerá a pena.

DESACORDO

Pode haver muitos desacordos entre os oficiais de produto e os ESTO sobre que produtos se devem obter a toda a força.

Num caso assim, ou em qualquer caso, uma pessoa pode mandar fazer uma Verificação de Desacordo no Dept.º de Melhoramento do Pessoal (que deveria procurar saber como se faz uma).

Esta é uma forma um tanto extremista de resolver uma discussão e deveria ser usada apenas "em última análise".

É melhor dissociar todo o padrão dos produtos da org com a pessoa, COMEÇANDO PELO PRODUTO MAIOR DA ORG E DESCENDO ATÉ AO PRODUTO DA PESSOA.

Haverá, quase sempre, um ponto-fora no raciocínio.

Um executivo que *apenas* quer GI pode ser uma aflição porque está a violar o INTERCÂMBIO. Como uma org é paga habitualmente antes de entregar, é fácil meter a org em problemas devido a atrasos, ou criar-lhe má reputação por não entregar. Uma org que tem pagamentos que lhe são devidos por serviços a crédito talvez não tenha entregue. Mas a Div. 3 pode desleixar-se nas cobranças por um motivo como esse e em seguida para onde iria a org?

O Volume 0 do Curso do OEC dá uma excelente descrição sobre como funciona uma org básica. À medida que se sobe para organizações mais elevadas, confia-se nas organizações mais baixas para continuarem a enviar fluxos para cima, para as mesmas. (Ver HCO PL de 9 de Março de 72, N.º 11 da Série de Finanças, FLUXOS E FONTES DE RECEITAS, PRINCÍPIOS DA GESTÃO DE DINHEIRO).

Um estudo do Volume 0 do OEC, e uma compreensão total dos seus fluxos básicos, e a adaptação dos mesmos às organizações mais elevadas, desenredará uma quantidade de ideias estranhas acerca de produto.

O ESTO tem de ter estes pontos muito claros ou pode dar o hatting errado a uma pessoa.

No entanto, isto é habitualmente muito evidente.

OFICIAIS DE PRODUTO

As pessoas à cabeça de organizações e divisões têm que organizar durante tanto tempo que ficam presas nisso.

Tentarão dar ordens ao ESTO.

Isto acontece porque elas não conhecem os seus produtos, ou o ESTO não está a seguir os pontos 1 e 2 acima e não conhece o seu próprio produto.

O oficial de produto pode tentar tratar o ESTO como uma espécie de “oficial de organização” ou “oficial de programas” se:

A. O ESTO não está a dar hatting para obter produção.

B. O oficial de produto não recebeu clarificação de produto.

Desta forma, voltamos aos pontos 1 e 2 mencionados anteriormente.

Agora podes rever isto e observar que se uma pessoa não está a fazer estas duas coisas, ocorrerão dev-t, inviabilidade e ordens.

Portanto, onde tiveres dev-t, estatísticas baixas e ordens aos montes sabes que há uma coisa que resolverá isto:

ALGUMA COISA TERÁ QUE SER RESOLVIDA EM RELAÇÃO A *PRODUTO*.

Quando tudo parece impossível, vai a esse local e começa a trabalhar nos pontos 1 e 2.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 14 DE MARÇO DE 1972
PUBLICAÇÃO I

REMIMEOGRAFAR

N.º 6 DA SÉRIE DO OFICIAL DE ESTABELECIMENTO

SEQUÊNCIA DO HATTING

1. O Oficial Executivo de Estabelecimento, ou Encarregado de Oficiais de Estabelecimento, dá treino nos hats e mantém os ESTO a trabalhar nas suas áreas.

2. Os ESTO trabalham nas suas áreas dando hatting e estabelecendo.

3. Os oficiais de produto fazem com que se produza.

Assim, a org é constituída ou expande de maneira estável. Desta forma, a org é próspera e o staff é feliz.

Se se tenta qualquer outra sequência, ou se acontecem outras coisas, então é provável que a org fique lenta, perturbada ou se torne inviável.

Quando uma org tem um Exec ESTO e um ESTO I/C ou ESTO Chefes ou ESTO Principais, o Exec ESTO dará hatting a todos os ESTO e em especial aos ESTO I/C, ou aos ESTO Chefes ou ESTO Principais, até que se possa confiar neles sem perigo, para que se tornem num ponto de transmissão 1A de acordo com o acima mencionado, e onde 1 seria: "O Exec ESTO dá hatting a todos os ESTO I/C, ESTO Chefes e ESTO Principais até que estes, por seu turno, possam dar hatting e manejar os seus ESTO de acordo com o ponto 2".

RAPIDEZ

O poder é proporcional à velocidade do fluxo de partícula. Isto aplica-se a comunicados, pessoas, equipamento, e qualquer outra coisa a que se possa chamar uma partícula.

Então o que é que torna as coisas lentas?

INCERTEZA.

Muitas coisas podem causar incerteza. Ameaças, transferências, boatos.

As pessoas querem os seus postos. Deixa uma delas sem posto por algum tempo e verás o que acontece!

Estabelecimento firme e ordens que não sofrem alteração trazem segurança.

Contudo, nada causa mais incerteza do que saber o que é que o nosso produto é; ou se se pode levar alguém a obter um produto.

À medida que se torna firme a certeza no produto de um posto ou de uma org e na capacidade para o alcançar, então todo o resto se alinha e o estabelecimento teve lugar.

ULTRAPASSAGEM

É fácil, para um Exec ESTO ou ESTO I/C ou a qualquer ESTO, imaginar que poderia fazer que tudo corresse bem ultrapassando simplesmente as outras pessoas e fazendo o produto do trabalho. Se ele fizer isto, falha como ESTO e o staff torna-se inseguro, porque acha que não consegue obter o produto.

ANDAR MAIS DEPRESSA

Se queres que uma org ande mais depressa, faz apenas os pontos 1, 2 e 3 habituais como se indicou acima.

A org tornar-se-á segura.

A velocidade aumentará.

SECRETÁRIAS DOS ESTO

Os ESTO que executam muito trabalho de admin não estão a ser ESTO. O lugar deles é de pé ou, no máximo, sentados junto de um membro de staff a dar-lhe hatting.

Quando um ESTO desiste, começa a fazer admin.

É claro que se tem de fazer organigramas e CSW para pôr pessoas em posto, criar linhas e pedir materiais; e de facto tem-se comunicados. Porém, se estes requerem mais do que um par de horas por dia, alguma coisa está muito errada.

O ESTO é o único que DEVE apresentar-se em pessoa.

ASSISTENTE DO MAA

Numa org muito grande há pelo menos dois MAA de ESTO.

Ambos se ocupam das assembleias de pessoal, exercício, etc. As suas funções podem ser intercambiadas.

Porém, o superior é o MAA do Exec ESTO para investigação e procura de Porquês.

O Assistente do MAA é o que ajuda a manejar os ESTO e os verifica e ajuda, actuando como ligação entre eles e o Oficial de Ética ou terminais de HCO da org.

Os ESTO NÃO vão ter com o ESTO do HCO para obter os PRODUTOS DO HCO. Dirigem-se aos terminais do HCO interessados ou, melhor ainda, fazem-no

através do Assistente do MAA do Exec ESTO, "o MAA dos ESTO". E *este* também não vai ter com o ESTO do HCO, mas sim com os terminais correctos no HCO.

O Assistente do MAA deveria saber, em qualquer momento dado, onde encontrar qualquer ESTO na org. Isto, para que ele possa conduzi-los ao Exec ESTO, ou para localizá-los em caso de emergências.

Ele é o terminal que trata dos problemas pessoais deles.

Ele verifica a presença deles em qualquer assembleia de staff.

De facto, ele mantém as linhas entre o Exec ESTO e os ESTO.

Tudo é feito por tráfego de pessoas, não por quaisquer comunicados.

Numa divisão exacta de deveres, o MAA Superior do Exec ESTO é responsável por todos os membros de *staff*, como indivíduos, e pela forma como estes influenciam a forma da org.

O Assistente do MAA do Exec ESTO é responsável pelos ESTO na qualidade de ESTO em posto e na qualidade de indivíduos, e pela forma como eles influenciam o padrão de operações de ESTO, conforme os pontos 1, 2 e 3 acima.

RESUMO

Desta forma, o padrão pode ser mantido.

Se o for, os ganhos são fantásticos.

É um padrão fácil de manter.

Pode-se fazer.

AS ORGS SÃO CONSTITUÍDAS POR PESSOAS.

OS ESTO TRABALHAM DIRECTAMENTE COM AS PESSOAS.

E o padrão de trabalho são os pontos 1, 2 e 3 acima.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 14 DE MARÇO DE 1972
PUBLICAÇÃO II

REMIMEOGRAFAR

N.º 7 DA SÉRIE DO OFICIAL DE ESTABELECIMENTO

SEGUE A POLÍTICA E AS LINHAS

A forma aproximadamente mais rápida de os ESTO desintegrarem uma org é prosseguir no caminho fatal dos Oficiais de Org, no primeiro sistema de Oficial de Produto-Oficial de Org.

Estes oficiais de org ultrapassavam todas as linhas normais para obter pessoal, equipamento, espaços e material de escritório e, destabelecendo daquela forma, desmantelaram mais coisas na org do que as que construíram. Isto tornou quase impossível ao solitário HAS estabelecer qualquer coisa.

Um Exec ESTO, em especial, e qualquer ESTO deve:

1. Obter pessoal pelos canais usuais.

2. Obter equipamento apenas por aquisição normal.

3. Obter e usar espaços apenas de acordo com uma CSW standard enviada às autoridades competentes – em geral o CO ou o ED.

4. Obter material de escritório apenas por ordem de compra exacta e pelos canais de fornecimento.

5. Seguir as linhas de admin exactas, designadas para se obter estabelecimento.

Porque, no fim de contas, essas linhas SÃO uma parte importante do estabelecimento.

Se essas linhas não estão dentro, têm que se pôr dentro.

Se o Exec ESTO e os ESTO não podem seguir, ou não seguem, o procedimento *exacto* requerido pela política, pelos formulários de encaminhamento ou padrões administrativos, ELES DESTRUIRÃO AS COISAS MAIS DEPRESSA DO QUE PODERÃO SER POSTAS DENTRO.

Os ESTO têm de ser exercitados nestas linhas até que as tenham realmente dentro e sejam eficazes.

É dever deles dar bom exemplo aos outros.

LINHAS

As linhas que passam de uma divisão para outra, tal como as linhas públicas, estão sob o controle do Dept.º 2 do HCO.

O Director de Comunicações faz uma simulação das mesmas, sob a supervisão do ESTO do HCO e com a cooperação da Conferência dos ESTO.

Estas linhas são vitais para uma org.

Isto também é verdade em relação às *linhas* de pessoal, *linhas* de fornecimento e formulários de encaminhamento para staff novo, ou transferências, ou qualquer outra acção que possa envolver duas ou mais divisões.

As linhas dentro de uma divisão são tarefa dos ESTO dessa Divisão.

Quando existem ESTO departamentais, as linhas que ligam os departamentos são manejadas pela conferência dos ESTO dessa divisão.

INVISÍVEIS

As linhas são invisíveis para muitas pessoas; não fazem caso delas e o resultado é o caos.

Assim, os ESTO, mais do que todas as pessoas, devem assegurar-se de que se põem margens nessas linhas, geralmente sob a forma de formulários de encaminhamento do HCO e acções de ética para as violações.

UMA ORG CUJAS LINHAS DE ADMIN OU DE PESSOAS ESTEJAM A SER VIOLADAS, DESTABELECER-SE-Á.

O que se ganha em acção súbita perde-se em destabelecimento. A secretária confiscada sem autorização, o espaço ocupado sem atribuição correcta, o material de escritório surripiado por não haver linha de fornecimento nem requisições de economato, o pessoal transferido subitamente, tudo isto acaba numa dor de cabeça para outra pessoa e numa área demolida.

INSTALAÇÃO QUE FUNCIONA

NÃO DESTABELEÇAS UMA INSTALAÇÃO QUE FUNCIONA!

Exemplo: Um executivo passa meses a construir uma Divisão de Qual. que produz. O Qual Sec é repentinamente surripiado de posto sem substituto e sem fazer a aprendizagem ao substituto. A Divisão desaba. Lá se foram meses de trabalho. Teria sido muitíssimo mais económico ter um Qual Sec em Treino sob supervisão daquele Qual Sec durante um mês ou dois antes da transferência.

Usar reservas de pessoal erradas, por ausência de recrutamento e treino adequados, é a ruína de muitas organizações. Porque afunda instalações que funcionam.

Isto aplica-se igualmente à maquinaria da org. Não destruas uma máquina para obter uma peça para outra. E nunca desmontes uma que está a funcionar bem.

OPERACIONAL

A definição de OPERACIONAL é funcionar sem mais cuidados ou atenção.

Qualquer coisa que precise de constantes afinações ou ajustes para a fazer funcionar, não está operacional! Deve ser reparada a fundo ou substituída.

Horas de trabalho e tempo perdido consomem facilmente qualquer valor da máquina que não está operacional.

Além disso, uma máquina que não funciona bem e é forçada a trabalhar, pode em seguida avariar-se completamente e causar grandes despesas. A altura para repará-la é *já*, o momento em que não se pode fazê-la funcionar sem grande cuidado ou atenção.

OPERACIONAL é uma definição-chave que responde a muitos problemas.

Também é verdade em relação às pessoas. Não podes considerar pessoas como operacionais se tens de andar sempre em cima ou sempre atrás deles. Elas podem consumir tempo totalmente fora de proporção em relação ao seu valor.

Isto não é uma autorização para abater o staff a tiro; mas é um aviso de que quando se consome demasiado tempo a tentar tornar funcional um membro de staff, ele não se pode considerar como estando OPERACIONAL.

Se um ESTO gastasse 100% do seu tempo durante semanas com um único membro de staff e deixasse o resto ao abandono, em breve descobriria que tinha estado a premiar uma pessoa de baixas estatísticas, bem como a violar a definição de operacional.

O ALVO CORRECTO

Uma unidade em funcionamento, que está a progredir bem, que tem uma actividade já estabelecida até ao treino interno, não é o alvo correcto para o ESTO reorganizar.

Toda a sua actividade deveria ser para lhe obter apoio e novas pessoas em treino para a mesma. As suas funções internas deveriam ser mínimas enquanto ela funcionasse bem.

Ele ajuda-a sem a prejudicar.

Pôr lá uma unidade que já lá está, é um pouco idiota.

A coisa correcta a fazer é obter apoio e ajuda para ela!

Exemplo: Um executivo que realmente faz avançar a produção. O ESTO da Div. 7 deveria familiarizar o Comunicador e as linhas de apoio dele e dar-*lhes* hatting como um demónio.

Exemplo: Uma Secção de Mimeo que funciona com um sucesso estrondoso. O ESTO recruta e põe em treino pessoal novo para ela, resolve os seus problemas de fornecimento e estabelece melhor as linhas exteriores que a ela conduzem.

Mantém a funcionar aquilo que já está estabelecido.

Os elementos novos em posto podem querer mudar tudo. Os ESTO novos conhecem os seus cenários; e *em seguida* estabelecem o que *não* está estabelecido, ou as suas linhas de apoio. Fazer as coisas de outra forma pode prejudicar uma unidade ou actividade que funciona.

RESUMO

Conhece as coisas que destabelecem.

Em seguida, não destruas acidentalmente mais depressa do que constróis.

A divisa de um bom ESTO é

ESTABELECE E MANTÉM.

Às vezes ele tem pouca sorte e tem destabelecimento a ocorrer.

Às vezes ele tem muita sorte e só tem que manter as coisas!

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 16 DE MARÇO DE 1972
PUBLICAÇÃO I

REMIMEOGRAFAR

N.º 8 DA SÉRIE DO OFICIAL DE ESTABELECIMENTO

OLHA, NÃO ESCUTES

Um Oficial de Estabelecimento que anda por aí a falar com as pessoas ou com superiores é dev-t.

Se essas pessoas soubessem o que está errado, as estatísticas estariam em Poder. E se não estão, para quê tagarelar?

Perguntas, directas e precisas, como numa investigação, sim.

Mas um ESTO que se limita a falar, não.

UM BOM ESTO OLHA.

O cenário está nos hats ou na falta destes. O cenário está no organigrama ou na sua ausência.

O CENÁRIO ESTÁ MESMO À FRENTE DOS NOSSOS OLHOS.

Está a mover-se ou não está.

Os seus gráficos estão a subir, ou ao mesmo nível, ou a baixar, ou são falsos ou não reflectem o produto, ou não são mantidos ou não estão afixados.

Os produtos surgem ou não.

Estão a ocorrer produtos overt ou bons produtos. E as linhas são seguidas ou não.

O MEST é bom ou não é.

É um CENÁRIO. Está em três dimensões. É composto por espaços, objectos e pessoas.

Estão num esquema correcto ou não estão.

Uma pessoa ou está em posto, ou está a entrar num ou a sair de um, ou não está ali em absoluto ou anda precipitadamente a entrar e sair.

Nada destas coisas são verbais.

Poucas estão em comunicados. Quantidades de comunicados, tipos de comunicados, sim. Conteúdo? Só são bons para a investigação, não para corrigir as linhas, tipos e volumes.

Exemplo: executivo sobrecarregado. Examina o seu tráfego. Não *fales* com ele. Examina o seu tráfego. Olha para ver se tem um cesto de entrada para cada hat que usa, um folder para cada tipo de área. Descobre um PORQUÊ. Pode ser algo tão tosco como ele não saber o significado da palavra "comunicado". Usa o PORQUÊ. Maneja. Dá hatting ao seu comunicador sobre os procedimentos de comunicação. Dá-lhe hatting sobre procedimentos de comunicação. Examina o seu organigrama. Descobre onde está o erro. Corrige-o. Obtém o seu acordo. E a carga começa a desaparecer e os produtos sobem.

Bem, há momentos neste exemplo em que uma pessoa fala. Mas estes são relativos a OBTER O PRODUTO DE UM EXECUTIVO ESTABELECIDO E PRODUTIVO.

Se o próprio ESTO não sabe, nomeia, deseja e obtém e faz que seja desejado o seu Produto 1 (uma coisa estabelecida) ou Produto 3 (um estabelecimento corrigido) falará, não olhará. (Ver PL de 29 Out. 70 I, N.º 10 da Série de Organização, A ANÁLISE DE ORGANIZAÇÃO POR PRODUTO, para os Produtos 1, 2, 3 e 4).

Não podes saber o que se passa na cozinha conversando com o cozinheiro. Porque ele não estará a cozinhar nesse momento. Não podes saber se a comida é boa sem a provares. Não sabes realmente se um pavimento está limpo sem lhe passar o dedo. Não sabes se um frigorifico está limpo sem o cheirares.

Não sabes o que está a fazer realmente um pajem de tech sem o observares.

Não sabes como um auditor está a auditar sem o ouvires, sem olhares para o PC, para os relatórios de exame, folhas de trabalho, data e progresso no programa. Se o *escutasses*, ena! Ouvirias às vezes as sessões mais formidáveis que pudeste alguma vez conceber.

Para corrigir um cenário tens que OLHAR PARA ELE.

ADMIN

Um ESTO, ESTO I/C ou EXEC ESTO que tenta funcionar por meio de admin falhará.

A admin é L-E-N-T-A.

Um oficial de produto age muito depressa se está a produzir. A azáfama de obter um produto pode despedaçar o estabelecimento.

Não pares a azáfama. Isso é exactamente contrário ao propósito de um ESTO.

A solução correcta é ESTABELECER MAIS DEPRESSA E COM MAIS FIRMEZA.

São precisos Porquês CERTOS, encontrados rapidamente para realmente se construir alguma coisa.

E isso não se faz com admin!

"Caro TEO, ouvi dizer que tens problemas com o D de P. Por favor faz-me um relatório disso para que seja discutido numa reunião que vamos realizar no Hilton na próxima semana para levar as pessoas a cooperar a enviar-nos Porquês acerca da

insolvência da org. A minha mulher manda-te lembranças e espero que os teus filhos estejam bem. Passa lá por casa um dia destes para uma partida de póquer. Até breve. Não te esqueças do relatório. Sinceramente, João, ESTO I/C."

Exactamente aqui estaria um Porquê para a insolvência da org. Não numa reunião. Mas no facto de estar na linha de comunicados. EXTREMAMENTE LENTA DEMAIS.

O estabelecimento já é mais lento do que a produção. É sempre assim. E sempre será. Leva dois dias a fazer um automóvel numa linha de montagem e dois anos a instalar uma fábrica.

MAS quando tornas o estabelecimento ainda mais lento, perdes.

A admin de ESTO é uma esplêndida forma de tornar o estabelecimento lento.

Deixa que te apresente alguns tempos autênticos.

1. SITUAÇÃO: executivo sobrecarregado. Três períodos de observação, de 15 a 20 minutos cada um. Tempo para inspeccionar e descobrir o PORQUÊ, manejar a palavra mal entendida, 32 minutos. Tempo para redigir ordens de cramming para um comunicador, 17 minutos. Tempo total do manejo completo pelo ESTO: 1h49 minutos divididos por um período de três dias.

2. SITUAÇÃO: Investigação sobre falta de pessoal. Reunir registos antigos, 1 hora. Localização do período de pico em recrutamento por estudo dos registos, 7 minutos. Localização dos ED e hats dessa época, 35 minutos. Estudo do que eles fizeram, 20 minutos. Localização do Porquê (unidade abandonada) 10 minutos. Ordens escritas sob a forma de ED para restabelecer a unidade, aprovação, 9 minutos. Total do tempo de ESTO, 2 horas e 21 minutos. Tempo adicional para o HAS formar a unidade, 1 dia. Unidade a funcionar em 36 horas e obteve os primeiros 3 produtos em 2 dias.

3. SITUAÇÃO: Atrasos num auditor. Inspecção das linhas, meia hora. Folders de todos os auditores e do seu tempo em sessão, 2 horas. Descoberta do PORQUÊ e verificação, 25 minutos (os outros auditores do HGC atirando os seus PCs para as costas de um auditor por ele ter uma classificação ligeiramente superior e "eles não poderem fazer essas acções"), investigação do D de T, 32 minutos (fora de posto, a fazer admin, os Supervisores a fazer admin) Escrever um programa, 35 minutos. Localizar as PL sobre supervisão de cursos, uma hora. Escrever folhas de cramming a 6 auditores, Supervisores e D de T, 1 hora e 15 minutos. Tempo total, 6 horas e 17 minutos. Verificação do Porquê cinco dias mais tarde encontrou as estatísticas do HGC altas e o auditor sem atrasos.

4. SITUAÇÃO: O I/C das Estatísticas a falhar, a cometer erros. Acção de Método 4 ao E-Metro, 18 minutos. Encontrada a palavra "estatística" não compreendida. Tempo total, 18 minutos. Verificação 3 dias depois, o I/C das Estatísticas a ir bem, a ocupar-se de todos os deveres do posto.

5. SITUAÇÃO: Administrador de PCs só com hat instantâneo. Posta a fazer o mini-hat. M4, demos, demos em plasticina, 4 dias a 1 hora por dia e 15 minutos de verificação mais ao fim do dia para ver se ela estava a aplicar para produzir o que os materiais diziam, 5 horas.

6. SITUAÇÃO: Executivo acha que todos os seus produtos são overt. Três horas e 15 minutos para completar 14 Passos do N.º 5 da Série do Oficial de Estabelecimento nele, localizando que apenas um produto era overt. Vinte minutos a clarificar como fazer-lhe debug. Três horas e 35 minutos.

Estas são situações típicas de ESTO. Não constituem todos os tipos de acções executadas pelos ESTO. Seriam típicas do tempo total requerido se o ESTO estivesse de olhos bem abertos.

Eu executo essas acções de ESTO. São muito rápidas e eficazes. Por conseguinte, o que estou a escrever não é apenas teoria.

Nem todas as acções são resolvidas com êxito, de imediato. Estive implicado em esforços para encontrar um Porquê numa situação muito ampla que levaram meses antes que se revelasse tudo.

Mas em tudo isto, onde está o escrever de comunicados sobre o assunto?

F/N VGIS

Uma pessoa sabe que tem razão quando olha e descobre o PORQUÊ certo. Há sempre F/N VGIs. "Gung ho!" ("Puxar em conjunto").

Desta forma uma pessoa não está apenas a olhar. Está a olhar para ver o cenário, descobrir o PORQUÊ e estabelecer.

Se o ESTO localizou e nomeou o produto que quer, então tem um termo de comparação com o cenário existente.

Não pode comparar a não ser que olhe!

O produto nomeado e desejado. Está aí nesse cenário? Uma pessoa só pode ver *olhando*.

Começas a escutar e obténs PR, problemas, distracções, acções de terceiro partido, etc., etc. Um ESTO entra num ciclo de

Ponto-fora, manejo, ponto-fora, manejo, ponto-fora, manejo.

Não olhou e não encontrou um Porquê. Portanto o cenário *irá piorar*.

Em seguida tens um ESTO ocupado, frenético, com as muralhas de Jerico a caírem-lhe em cima por toda a parte, porque escuta as pessoas que se vangloriam a si mesmas.

Quando vês um ESTO de pé a escutar, muito bem. Vê-lo de novo noutro sítio. O quê? O quê? Este ESTO não está a fazer o seu trabalho.

Se vês um ESTO de pé a observar, muito bem. Se o vês a manusear velhos arquivos, muito bem. Se o vês sentado a dar um checkout, muito bem. Se o vês a trabalhar com alguém ao E-Metro, muito bem. Se o vês com uma pilha de hats, a olhar no vácuo enquanto bate com o dedo nos dentes, muito bem. Se o vês a correr, muito bem. Se o vês a ler políticas, muito bem.

Se o vês sentado à secretária a fazer admin, não, a menos que trate das "chits de hoje". Como um hábito, todo o dia, Não, Não, Não, Não, Não, Não.

Se o vês de pé a conversar, a conversar, dá-lhe uma chit de dev-t. Não está a ser um ESTO.

A história real é contada quando uma divisão ou uma org é estabelecida de forma a que as suas estatísticas SUBAM e tornem a SUBIR.

Quando o staff parece cada vez mais feliz.

Quando o público a ser servido é mais e mais numeroso e está mais e mais encantado.

E o ESTO realiza tudo isto A OLHAR.

Um bom ESTO tem olho de falcão e pode ver um ponto-fora a 30 metros de distância enquanto numa corrida completa.

Um bom ESTO pode descobrir e conhecer um PORQUÊ verdadeiro no tempo que leva a um ser humano perguntar a si mesmo o que terá para o jantar.

Um bom ESTO OLHA. E apenas escuta para poder olhar.

E, como a Alice, sabe que tem que correr apenas para se manter a par e correr como louco para chegar a qualquer lado.

E desta forma um bom ESTO chega.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 16 DE MARÇO DE 1972
PUBLICAÇÃO II

REMIMEOGRAFAR

N.º 9 DA SÉRIE DO OFICIAL DE ESTABELECIMENTO

PRESO

Um ESTO, além de ser versátil, não pode ficar "preso" num ponto de uma divisão ou org.

Gastar dias a dar hatting apenas a *um* membro de staff e deixar todo um departamento de lado é um exemplo do que se pretende dizer com "ficar preso".

Esta é a razão por que uma pessoa faz "ciclos curtos" numa área. Por isto entende-se fazer um breve começar-mudar-parar que COMPLETE essa acção.

É por isso que a) se dá hats instantâneos, b) se obtém produção, c) se dá uma PL do mini-hat à pessoa, d) se obtém produção, e) se dá outra PL, f) se obtém produção.

Produzir é um teste para o ESTO saber se a pessoa está ou não a ter sucesso num posto.

Cobres toda a tua área como ESTO com ciclos curtos que possas completar individualmente em cada pessoa.

Fazes exercícios de grupo para todo o grupo, pouco a pouco.

As escalas de gradiente estão em acção aqui. (Consulta-as se não as sabes).

Tal como: encontrou um produto básico para cada pessoa na divisão. Em seguida manejou outras coisas. Em seguida passou o produto a Intercâmbio em cada uma. Depois fez outras coisas. Etc., etc.

As outras coisas são descobrir um Porquê para uma área encravada, manejar um blow ou qualquer outro dever do ESTO.

Porém, não passes 82 horas a dar hatting ao João que em seguida não se sai bem, enquanto e resto vai para o diabo.

O dev-t desaparece pouco a pouco e a produção sobe SE executas as tuas acções em ciclos curtos.

Não fiques "preso". "Tenho estado a trabalhar no Dept.º 1 que agora está melhor. No próximo mês passo ao Dept.º 2" é um ponto de vista errado.

Ciclos curtos. Cada membro do staff a receber atenção tanto individualmente como em grupo.

Se uma pessoa estivesse totalmente treinada no seu hat e os demais não, derrubar-lhe-iam o hat de qualquer forma.

Não fiques preso a um terminal que cause dev-t. Dar instrução, cramming, revisão e despedir é a sequência.

Os ciclos curtos funcionam. Mostram tanto o bom como o mau. Isto dá uma recompensa a quem é upstat.

Nunca cries uma situação em que o Oficial de Produto te possa dizer: "Agradeço todo o trabalho que tens tido a dar hatting ao Oscar. Diz-me um dia destes quando tiveres acabado para que eu possa parar de manter a divisão como unidade e prosseguir com o meu produto".

Pouco a pouco, um grupo inteiro sai-se bem. Exercitados em grupo nos organigramas. Recebendo hatting num produto ou numa PL como indivíduos.

Entretanto, tu trabalhas como louco para pôr um organigrama no lugar e familiarizar o novo membro de pessoal, ou para descobrir o PORQUÊ que o Exec ESTO está tão ansioso por obter.

Se passam dois dias sem que um membro de staff tenha recebido qualquer atenção individual, não importa quão breve, por parte de um ESTO, esse ESTO ficou "preso".

Permanece livre!

Flui. Sê versátil.

Tu podes fazê-lo, sabes. E ser também muito eficaz.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 18 DE MARÇO DE 1972

REMIMEOGRAFAR

N.º 10 DA SÉRIE DO OFICIAL DE ESTABELECIMENTO

ARQUIVOS

O assunto, modesto e descurado, chamado ARQUIVOS é a causa de mais quedas de empresas do que as secretárias e instalações e, por vezes, mesmo o pessoal.

Como os arquivos são considerados como um trabalho de escritório rotineiro, os executivos raramente lhes prestam atenção suficiente. Contudo, a ruína da maioria dos executivos é falta de informação e de ARQUIVOS.

Os arquivos são muitas vezes considerados como uma área de excesso de trabalho posta às costas de uma pessoa, ou uma acção a tempo parcial. Esta é a "poupança" mais dispendiosa em que uma org se pode meter.

Exemplo: Uma org (Joburg no princípio da década de 60) não tinha armários de arquivos nem respeito pelos arquivos, e perdia constantemente os 6500 Arquivos Centrais de clientes. A org permanecia com problemas de receitas.

Exemplo: Outra Org (SH, 1960) não arquivava nada nos arquivos das contas ou não os tinha em dia, e ordinariamente pagava mais do que devia aos credores. Em 1964, por falta destes arquivos de contabilidade adequados, pensava-se que havia 1.000 libras de dívidas quando na realidade havia 22.000! E não pensem que *isto* não trouxe excesso de trabalho à administração!

Exemplo: Uma org não tinha o seu CF em ordem e a sua Secção de Endereços estava portanto, incorrecta e não estava etiquetada por tipos de público (AOLA 1971-72). Isto custava milhares de dólares por semana em: a) promo enviada para moradas incorrectas, b) poucas respostas e c) Dinheiro/Dívidas Insolventes.

Poderia continuar por muito tempo com estes exemplos. Programas de FSM que deixaram de funcionar porque o Dept.º 18 não dispunha de um arquivo correcto dos FSM nem quaisquer verdadeiros arquivos dos talões de selecção. Incapacidade de promover junto do público correcto por não haver chapas de endereços etiquetadas. Incapacidade de localizar os fornecedores devido a ausência de arquivos de Compras. Não obtenção de pessoal porque os arquivos de pessoal não existiam. E assim por diante.

Existem MUITÍSSIMOS arquivos numa org. A HCO PL de 23 de Fevereiro de 1970 O RELATÓRIO SEMANAL DO LRH COMM* dá a lista da maior parte deles.

* [*Nota do Editor*: A HCO PL de 23 de Fev. 70, O RELATÓRIO SEMANAL DO LRH COMM foi cancelado. Os arquivos a serem mantidos por qualquer Divisão estão cobertos no volume do OEC destinado a essa Divisão.]

ORGANIZAR OS ARQUIVOS

O Oficial de Estabelecimento descobrirá com muito mais frequência do que o desejável que, na pressa de obter produtos, a função de estabelecimento e manutenção dos arquivos é saltada. Descobrirá que os arquivos são remexidos e destruídos por staff frenético.

Raramente encontrará uma atenção similar a ser dada aos arquivos. Descobrirá até mesmo ordens locais (e ilegais) tais como: "Eles passam demasiado tempo a organizar e demasiado pouco a produzir. Portanto produzam só, não organizem".

Tais pessoas estão a conseguir as estatísticas desta semana à custa de todas as receitas do próximo ano!

Até mandam destruir os arquivos por serem "velhos" em vez de organizarem arquivos mortos.

Metade ou dois terços das receitas de uma org vêm de se ter Arquivos Centrais e Endereços e arquivos de FSM bem mantidos, e muito do nível de crédito e do pagamento correcto vem do arquivo de contas. Os arquivos de PL e HCOB controlam quase totalmente a qualidade do treino e processamento e de admin

Portanto, os arquivos são FINANCEIRAMENTE VITAIS PARA UMA ORG.

Os esforços para bloquear ou desvalorizar os materiais de escritório ou pessoal dos arquivos devem ser contrariados. Este é o primeiro passo para organizar os arquivos.

O passo seguinte é usar um sistema simples, que permita encontrar as coisas depois de arquivadas.

O passo seguinte é reunir tudo quanto está para ser arquivado *enquanto se arquiva.*

O passo a seguir é *completar* os arquivos (habitualmente usando pessoal extra).

O passo final é MANTER os arquivos tendo ali pessoas para o fazer e dispondo de linhas exactas.

Arquivos independentes por toda uma divisão acabam por não estar em dia ou perder-se. Por isso é preferível ter ARQUIVOS DIVISIONAIS. Estes habitualmente estão no último departamento e secção da Divisão. Habitualmente todos os tipos de arquivos da divisão são mantidos ali.

Desta forma *pode-se* manter um empregado de arquivos nos arquivos da divisão.

Existe um CESTO DE ARQUIVOS, grande e fundo, no centro de comunicações da divisão.

Há um livro de registo de entrada/saída para localizar arquivos retirados. Isto pode fazer-se por meio de um grande cartão colorido colocado no lugar do arquivo.

Uma série de caixas de pré-arquivo, marcadas de A a Z, encontra-se por cima dos arquivos e é usada, para que as pessoas não tenham que estar continuamente a abrir e fechar os armários de arquivo cada vez que arquivam um pedaço de papel.

O pessoal dos arquivos TEM QUE CONHECER O ALFABETO DE TRÁS PARA A FRENTE E DA FRENTE PARA TRÁS TÃO DEPRESSA COMO UM RELÂMPAGO. Esta é a causa principal da lentidão ou de se arquivar no sítio errado.

Podem fazer-se acções de "all hands" pela Divisão inteira durante uma ou duas horas por dia para recuperar um influxo repentino ou atraso.

Não existem "arquivos heterogéneos" ou destinados a todo o tipo de coisas "onde pomos as coisas para as quais não temos outro lugar".

Os empregados devem poder tirar coisas dos arquivos rapidamente e arquivá-las da mesma forma.

A localização dos arquivos não deve ser tão distante dos utilizadores (como Registadores por Carta ou Contabilistas) que o seu uso seja desencorajado devido à demora ou ao tempo perdido. Quando isto sucede eles começam a manter arquivos independentes.

MEMÓRIA

Uma pessoa sem memória é psicótica.

Uma org sem arquivos não tem memória.

OS ESTO

O ESTO é responsável por organizar, estabelecer e manter arquivos, mesmo quando há um Encarregado dos Arquivos. Os chefes de divisão e de departamento têm sob o seu controle os arquivos e o seu uso, e o pessoal dos arquivos. Mas isto não é desculpa para um ESTO não ter os arquivos da divisão estabelecidos.

Se um ESTO só fizesse bem esta acção de arquivos, o aumento nas receitas de uma org e a redução nas despesas cobririam várias vezes o seu salário e o do empregado dos arquivos!

OS ARQUIVOS SÃO VALIOSOS PARA UMA ORG.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 23 DE MARÇO DE 1972

REMIMEOGRAFAR

N.º 11 DA SÉRIE DO OFICIAL DE ESTABELECIMENTO

IMPRESSO LONGO DE CLARIFICAÇÃO COMPLETA DO PRODUTO

Referência: HCO PL 13 Mar. 72 — N.º 5 da Série do Oficial de Estabelecimento
PRODUÇÃO E ESTABELECIMENTO
ORDENS E PRODUTOS

TEM DE SE FAZER A UM ESTO ANTES DE ELE O FAZER AO STAFF

Se perguntares a algumas pessoas qual é o seu produto, em geral obténs uma DOINGNESS.

Há três condições de existência; são elas SER, FAZER e TER.

Todos os produtos caem sob a condição de TER.

As coisas estranhas que obterás, em vez de um produto correcto, são muitas.

Desta forma, é possível "clarificar produtos" sem qualquer resultado real.

IMPRESSO DE CLARIFICAÇÃO DE PRODUTO

_____ Org

_____ Nome da Pessoa

_____ Data

_____ Posto

Os 14 pontos do N.º 5 da Série do Oficial de Estabelecimento são feitos desta forma, usando um E-Metro para verificar as palavras.

PASSO UM

NÃO PARTAS DO PRINCÍPIO DE QUE A PESSOA SABE O QUE SIGNIFICA "PRODUTO". FAZ QUE O CLARIFIQUE, BEM COMO CADA PALAVRA DA DEFINIÇÃO.

a. Clarifica a palavra PRODUTO. Os dicionários dão uma variedade de definições. Assegura-te de que obténs uma definição utilizável, que a pessoa compreende E NA QUAL COMPREENDE TODAS AS PALAVRAS. Pode ficar atolada em "que" ou "é" na própria definição, quer acredites quer não. _____

b. Faz que a pessoa USE a palavra PRODUTO dez vezes em frases da sua própria invenção e a use correctamente de cada vez. _____

c. Agora clarifica SER, FAZER e TER, as condições de existência. As pessoas pensam com frequência que SER é um produto, ou um FAZER. É sempre algo que alguém pode TER.

Clarifica as palavras SER, FAZER, TER no dicionário, especialmente TER. _____

d. Escreve-as numa folha de papel:

SER

FAZER

TER

Diz à pessoa para nomear um produto qualquer que haja no mundo (um carro, um livro, um cão curado, etc.).

Põe uma seta na palavra FAZER se a pessoa te dá um "fazer", e em SER se te dá um "ser", em vez de um TER.

Marca TER com uma seta de cada vez que ela te der um produto de TER correcto.

Quando ela pode, *rapidamente,* nomear um produto que é qualquer coisa que se pode TER, sem retardo de comunicação, avança para o passo seguinte. _____

e. Clarifica esta pergunta ao E-Metro com Método 4 (ver HCOB de 22 de Fevereiro de 72, N.º 32 da Série de Clarificação de Palavras, MÉTODO 4 DE CLARIFICAÇÃO DE PALAVRAS):

Até agora, usei alguma palavra que não tivesses compreendido?

Limpa-a. _____

f. Agora dá à pessoa um exemplar da HCO PL de 29 de Outubro de 70 I, N.º 10 da Série de Organização, A ANÁLISE DE ORGANIZAÇÃO POR PRODUTO.

Fá-la ler essa carta de política. _____

g. Clarifica esta pergunta por Método 4 de Clarificação de Palavras:

Nesta carta de política há quaisquer palavras que não compreendeste?

Limpa-a(s). Se houve algumas, fá-la tornar a ler a carta de política até que diga que a compreendeu. _____

h. Exercita o PC nos Produtos 1, 2, 3 e 4.

Escreve:

Produto 1	Produto 2
Produto 3	Produto 4

numa folha de papel. Deixa que ele conserve e consulte a HCO PL de 29 de Outubro de 70 I, N.º 10 da Série de Organização.

Põe a ponta da tua caneta num dos produtos (Produto 1, 2, 3 ou 4) e diz: "Nomeia um Produto 1". "Nomeia um Produto 3". "Nomeia um Produto 4". "Nomeia um Produto 2". Faz isto até que o PC tenha compreendido bem.

Agora tira-lhe a PL e repete o exercício.

Quando o teu produto 1, etc., estiver todo cheio de pontos pretos da esferográfica *e* a pessoa for rápida nisso, agradece-lhe. Diz-lhe que conseguiu e avança para o passo seguinte. _____

PASSO DOIS

a. Examina o hat e o organigrama do posto da pessoa que está a receber clarificação de produto e adquire uma ideia do que deveria ser o produto do posto para se adaptar ao resto do cenário. Não se encontrará necessariamente nos escritos de hat anteriores. O que o posto produz deve ser encontrado. Escreve o que ele pode ser. _____

b. Leva a pessoa a dizer-te o que o seu posto *produz*. Fá-la ajustar o fraseado até que seja totalmente satisfatório para ela e não seja incorrecto segundo o Passo 2a.

Toma *muito* cuidado, realmente, em não obteres um produto errado, pois poderias perturbar todo o alinhamento da org.

Tem cautela com "uma estatística alta" ou "um bónus" ou "GI", pois estes são artigos recebidos como intercâmbio, não o produto produzido pela pessoa.

Regressa de novo a:

SER

FAZER

TER

para te assegurares de que ela não está a dar uma doingness. E indica-lhe isto até que ela realmente tenha um TER.

Escreve o produto na folha de trabalho. _____

c. Pergunta-lhe se há quaisquer outros produtos do posto. Se a pessoa tem diversos hats, teria um produto para cada um.

Faz uma lista com todos os hats e faz escrever o produto de cada um, a seguir ao título. _____

d. Agora toma o produto principal do posto e verifica se realmente são três produtos de graus ou espécies diferentes. (Exemplo: um auditor tem: A) um PC em bom estado [um pc que foi recuperado de uma doença psicossomática], B) uma pessoa que está fisicamente activa e bem e continuará a estar bem, e C) um ser com capacidades grandemente aumentadas. Um Supervisor tem: A) um estudante treinado, B) um graduado de curso, C) uma pessoa que aplica com sucesso as destrezas ensinadas.(Nota: isto são apenas fraseados aproximados).

Notarás que os pontos A, B, C se encaixam mais ou menos em A) SER, B) FAZER, C) TER.

Se a pessoa tem problemas com isto, escreve SER, FAZER, TER na folha de trabalho. _____

e. Descobre se a pessoa os tem confundido uns com os outros, ou se está a tentar conseguir A quando o seu produto era C, ou qualquer outra confusão.

Vê se ela tem de alcançar primeiro um SER, em seguida um FAZER para finalmente alcançar um TER.

Quando tiver compreendido tudo bem, deveria cognitar qual o produto que deve procurar obter no seu posto, com VGIs. _____

f. Diz à pessoa que é tudo quanto a esse passo e verifica os produtos com um oficial de produto. (Assegura-te de que é um oficial de produto que recebeu Clarificação de Produto. Se ele é O oficial de produto da org, vê se está de acordo com os produtos finais valiosos de uma org [ver a HCO PL de 8 de Novembro de 73RA, revista a 9 de Março de 74, OS VFP E AS GDS DAS DIVISÕES DE UMA ORG*]).

* [*Nota do Editor:* HCO PL de 8 de Nov. de 73RA, revista a 9 de Mar. de 74, OS VFP E AS GDS DAS DIVISÕES DE UMA ORG foi posteriomente cancelada e os dados em relação aos VFP podem ser encontrados no organigrama fornecido com o Volume 0 do OEC.]

Se os produtos não são correctos faz uma verificação à pessoa ao E-Metro para ver se há mal-entendidos e faz novamente os Passos 1 e 2. Se estiver bem, avança para o Passo 3. _____

PASSO TRÊS

a. Dá à pessoa a HCO PL de 27 de Novembro de 71, N.º 3 da Série do Executivo, N.º 6-1 da Série de Finanças, DINHEIRO, e a HCO PL de 3 de Dezembro de 71, N.º 4 da Série do Executivo, N.º 6-2 da Série de Finanças, INTERCÂMBIO. Faz que as leia. _____

b. Volta atrás e faz Método 4 nas PL e limpa qualquer palavra mal entendida. Se estas forem encontradas, clarificadas e usadas, em seguida faz que a pessoa leia de novo as PL. _____

c. Agora que a pessoa compreendeu, faz intercâmbio de objectos com ela.

Fá-la agora explicar intercâmbio até que veja claramente o que é. _____

PASSO QUATRO

a. Agora escreve o seu produto no lado esquerdo da tua folha de trabalho e desenha uma seta partindo para a direita:

O seu produto →

E uma por baixo para a esquerda ←

Faz que ela te diga o que, *internamente,* na org, poderia obter como *intercâmbio* do produto que produz e apresenta.

Fá-la clarificar porque poderia não o obter. _____

b. Fá-la contemplar uma imagem na folha de trabalho:

	Acto hostil	→	Dano
	Dano	←	Acto hostil
A PRÓPRIA	Não-produção	→	OUTROS PESSOA
	Nada	←	Nada

como um ciclo. Assegura-te de que ela capta isto. _____

c. Fá-la olhar para a imagem na folha de trabalho:

Produto Overt → Perturbação

Perturbação ← Overt

Fá-la captar esse ciclo. _____

d. Agora fá-*la* desenhar vários ciclos como esses que tenham que ver com produtos que ela tem estado a produzir. Tais como:

Mau produto → Insatisfação

Maus sentimentos ← Ética

Usando, porém, diversas versões de produtos.

Faz isto até que ela tenha desemaranhado isto e se sinta bem. _____

e. Fá-la escrever o seu produto do lado esquerdo, seta para a direita, o que vem de volta deve-se pôr à direita e o que ocorre à esquerda.

Se ela domina isto agora, diz-lhe que está bem. _____

PASSO CINCO

(Tudo em Grandes Demos em Plasticina)

a. Fá-la calcular o que é roubo em termos de intercâmbio, e setas. _____

b. Fá-la mostrar como o seu produto contribui para o produto da org. _____

c. Fá-la calcular como o produto da org, no que se relaciona com a sua divisão, é em seguida trocado com a sociedade exterior à org e com Cientologia, e o que a sociedade dá em troca à org. _____

d. Fá-la calcular como o seu produto contribui para o produto externo da org, e para fora da org e de Cientologia, e em seguida a troca da sociedade exterior para a org e da org para ela própria.

Isto pode ter mais do que duas vias em cada sentido. _____

e. Fá-la calcular os produtos combinados do staff para formar o produto de uma org e em seguida para a sociedade, depois o intercâmbio que volta para a org, para os CLO e a administração superior e para o staff da org. _____

f. Quando os demos estiverem todos bem e GRANDES, diz-lhe que está óptimo e avança para o passo seguinte. _____

PASSO SEIS
(ao E-Metro)

a. Descobre se a pessoa deseja o seu "*produto*" (não o intercâmbio).

Se não, descobre quem pode "suprimi-lo?" e vezes E/S [do inglês Earlier-Similar, anterior-semelhante].

Quem pode "invalidá-lo?" e vezes anteriores.

Faz Comunicação de duas-vias sobre isto até ele chegar a F/N Cog VGIs. _____

b. Estabelece agora se a pessoa quer o seu produto. _____

(Se ficar atolada, entrega-a a um C/S e auditor para rudimentos e completação).

PASSO SETE
(ao E-Metro)

a. A pessoa pode obter o seu produto?

Maneja com comunicação de duas-vias e E/S até chegar a F/N. _____

PASSO OITO
(ao E-Metro)

a. Qual será o seu produto em termos de volume?

Isso é suficiente para merecer atenção ou terá que ser em maior volume?

O que seria viável como volume?

Limpa botões sobre APRESSAR ou ser APRESSADO, ou fracassos.

Até chegar a F/N Cog VGIs. _____

PASSO NOVE
(ao E-Metro)

a. Que qualidade seria necessária?

Fá-la indicar diversos graus de qualidade.

O que teria que fazer para atingir essa qualidade?

Que volume poderia atingir?

O que teria que fazer para o atingir?

Até chegar a F/N Cog VGIs. _____

PASSO DEZ

(ao E-Metro)

a. Ela pode levar outros a desejar os produtos que obtém?

   O que teria que fazer para obter isto? _____

PASSO ONZE

(Em GRANDES Demos de Plasticina)

(Este é um demo de plasticina progressivo
ao qual se vão acrescentando coisas a cada passo)

a. Como é que o seu produto ou produtos se encaixam na estrutura da sua secção? Isto requer que ela calcule o produto da secção se não é o dela. Em seguida encaixa o seu neste. _____

b. Como se encaixa o seu produto no departamento? Isso requer que calcule o produto do departamento e encaixe o seu nele, se o seu não é o produto do departamento. _____

c. Como se encaixa o seu produto no produto da divisão? Terá que calcular o produto da divisão ou consultar a HCO PL de 8 de Novembro de 73RA, Revista a 9 de Março de 74, OS VFP E AS GDS DAS DIVISÕES DE UMA ORG. _____

d. Como se dá o intercâmbio do produto da divisão com o público? E a troco de quê? _____

e. O que acontece à org neste intercâmbio? _____

PASSO DOZE

(Em Grandes Demos de Plasticina)

a. Que bloqueios pode ela encontrar ao obter o seu produto? _____

b. O que é que ELA pode fazer para resolver isso? _____

PASSO TREZE

(Comunicação de Duas-Vias)

a. O que é que ela tem que ter para obter o seu produto? (Põe-te à cautela quanto a demasiado ter antes de poder fazer. Fá-la reduzir isso de forma a que *ela* seja mais causativa). _____

PASSO CATORZE

(Escrito pelo PC)

a. Qual é o seu produto na l.ª dinâmica – o eu?

Como se encaixa este no que ela está a fazer? _____

b. Qual é o seu produto na 2.ª dinâmica – família e sexo?

Como se encaixa este no que ela está a fazer? _____

c. Qual é o seu produto na 3.ª dinâmica – grupos?

Como se encaixa este no que ela está a fazer? _____

d. Qual é o seu produto na 4.ª dinâmica – Humanidade?

Como é que este se encaixa no que ela está a fazer? _____

e. Qual é o seu produto na 5.ª dinâmica – reino animal e vegetal?

Como é que este se encaixa no que ela está a fazer? _____

f. Qual é o seu produto na 6.ª dinâmica – o universo da matéria, energia, espaço e tempo?

Como é que este se encaixa no que ela está a fazer? _____

g. Qual é o seu produto na 7.ª dinâmica – seres como espíritos – thetans?

Como é que isto se encaixa no que ela está a fazer? _____

h. Qual é o seu produto na 8.ª dinâmica – Deus, ou o infinito, ou religião?

Como é que isto se encaixa no que ela está a fazer? _____

i. Qual é o produto do seu posto? _____

j. Ela pode agora obtê-lo? _____

_____

ESTO ou Clarificador de Produto

Nota que este impresso longo tem que ser percorrido nos executivos principais e eventualmente em todo o staff. O impresso curto, do N.º 5 da Série do Oficial de Estabelecimento, HCO PL de 13 de Março de 72, PRODUÇÃO E ESTABELECIMENTO, ORDENS E PRODUTOS, com 14 pontos, serve como uma acção rápida. Quando há qualquer dificuldade no impresso curto, envia a pessoa a um auditor. Quando existe uma dificuldade no impresso longo, envia a pessoa a um auditor. A acção de audição é voar rudimentos no RD e assessar quaisquer palavras-chave com que o PC se sinta perturbado e fazer um prepcheck com 18 botões *levando* cada botão do prepcheck até F/N.

Quando o TA já é elevado não tentes fazer o impresso curto nem o longo.

Quando a pessoa apresenta um rock slam verifica se tem anéis nos dedos, e se assim for, tira-lhe os anéis. Nota se o R/S continua.

Em qualquer dos casos a pessoa deve receber um programa para manejo de problemas de TA com a C/S 53RRR e manejada, e em seguida receber um GF40RR, usando Método 3 (levando a F/N cada pergunta que dê leitura) e em seguida percorrer os engramas, começando com as drogas.

A Clarificação de Produto faz-se melhor depois de o Método 1 de Clarificação de Palavras ter sido feito com sucesso.

Um ESTO que pode usar um E-Metro e fazer Método 4 de Clarificação de Palavras e sabe fazer demos de plasticina pode fazer isto.

Está planeada a emissão de Boletins do HCO sobre este RD para o manejar nos casos difíceis ou repará-lo, conforme for necessário, nas mãos de um auditor perito.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 1 DE ABRIL DE 1972

REMIMEOGRAFAR

N.º 11 DA SÉRIE DO EXECUTIVO
N.º 12 DA SÉRIE DO OFICIAL DE ESTABELECIMENTO

FAZER UM EXECUTIVO

LINHAS DE FLUXO

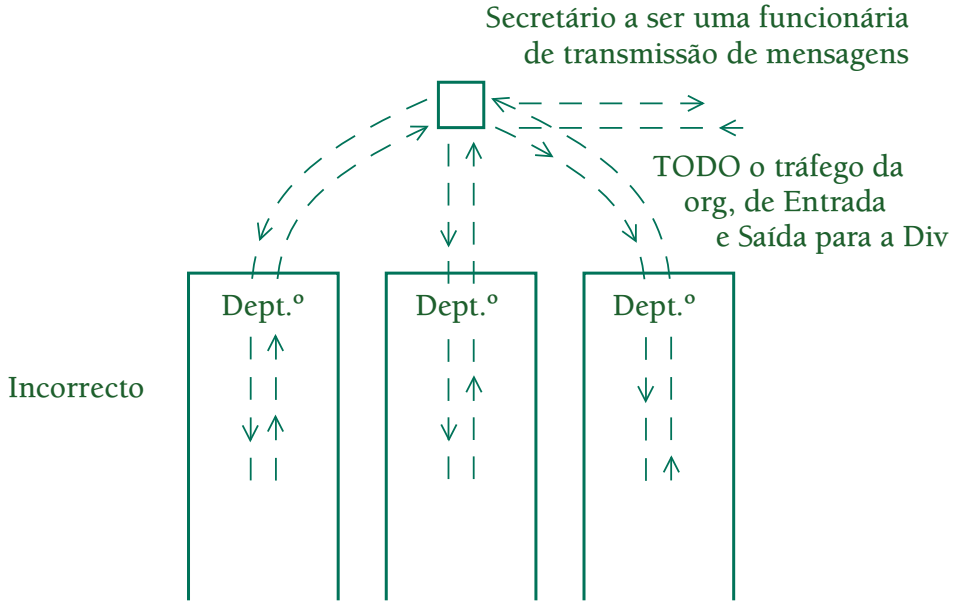
Se um executivo tiver as suas linhas de fluxos erradas NUNCA será um oficial de produto, mas apenas um funcionário de comunicações.

Por qualquer razão desacertada, os executivos metem-se em todas as linhas de comunicação da sua área. Provavelmente, há um Porquê individual para cada um. Mas mantém-se o facto de que eles *realmente* o fazem!

E deixam imediatamente de ser úteis para quem quer que seja. Embora "trabalhem" como loucos!

Basicamente, *confundiram uma linha de comunicação com uma linha de comando*, e estas são duas coisas diferentes. Uma linha de comunicação é a linha em que as partículas fluem, e é horizontal. Uma linha de comando é uma linha em que flui a autoridade. É vertical.

Eis um exemplo de um secretário de divisão que não consegue completar nada enquanto transpira sangue sobre o seu "trabalho".



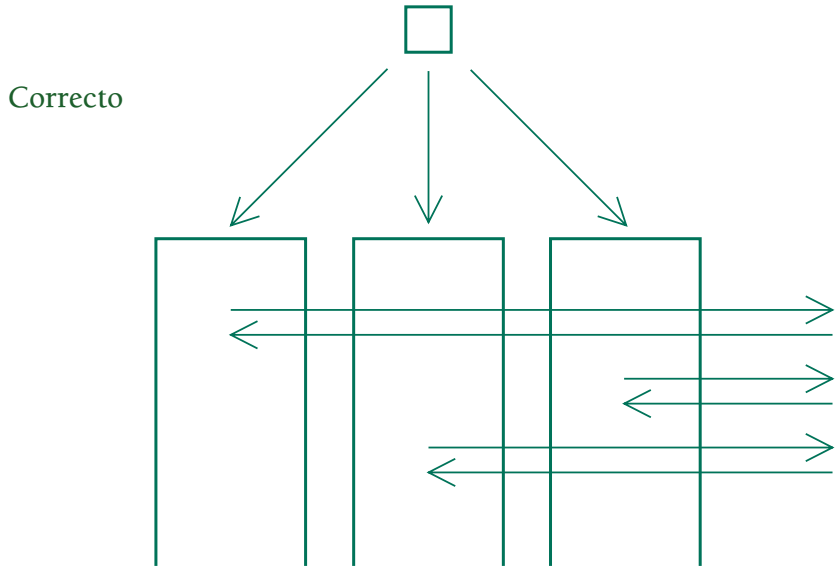
Ora, é muito óbvio que este secretário está a sofrer de "medo das acções dos subalternos" ou de "ter que saber tudo". Não acontecerá exactamente nada porque a pessoa está enterrada em papel. Não se tomam nenhumas acções reais. Apenas transmissões.

Um tal secretário de divisão até actuou como ponto de transmissão de tráfego de PESSOAS que entravam e saíam. Em resumo, apenas uma recepcionista de divisão.

Nenhum produto. Nada a acontecer à custa de grande despesa.

Eis outro exemplo. O exemplo correcto.

Secretário de Divisão como Oficial de Produto



Isto é conhecido como fluxo horizontal.

É um sistema de fluxo rápido.

Os terminais correctos de cada departamento são abordados directamente por terminais exteriores ao departamento; e obtêm respostas da mesma forma.

Agora temos um secretário divisional que é um OFICIAL DE PRODUTO e cujo dever é pôr cada departamento, secção e unidade a produzir o que é suposto produzir.

ENCAMINHAMENTO ERRADO

Enquanto uma linha de comando for confundida com uma linha de comunicação, uma org não produzirá grande coisa, a não ser papel.

INFORMAÇÃO

É vital que um executivo se mantenha informado.

O problema é que a linha de comunicados NÃO o mantém informado, mas apenas absorve o seu tempo e energia.

Os dados não se encontram nesses comunicados.

Os dados que um executivo quer estão em ESTATÍSTICAS, RELATÓRIOS e briefings.

As estatísticas são afixadas e mantidas em dia para qualquer pessoa as observar, especialmente o executivo, mas não apenas ele. Elas devem reflectir COM PRECISÃO a produção, volume, qualidade e viabilidade.

Os relatórios são resumos de áreas, pessoas, situações ou condições.

A sequência é a) a estatística sobe de forma incomum, b) são requeridos uma inspecção ou relatórios, para a avaliar e reforçar.

Ou a) a estatística mergulha um pouco e b) são necessários uma inspecção ou relatórios para a avaliar e corrigir.

Desta forma, um executivo NÃO está a tratar com os comunicados ou pessoas do fluxo de entrada e de saída das linhas da divisão, mas sim com os factos da produção da divisão, em cada secção.

Um executivo assegura-se de que tem linhas de comunicação, sim. Mas estas são destinadas a assegurar-lhe que as estatísticas são reunidas e afixadas, para que os relatórios possam ser pedidos ou recebidos, e para que ele possa receber ou emitir ordens *relativamente a essas situações*.

No que respeita a comunicados, isto é tudo o que um executivo maneja.

INSPECÇÕES

Pessoalmente, ou por intermédio de representantes, um executivo INSPECCIONA continuamente.

Os seus deveres principais são:

OBSERVAÇÃO

AVALIAÇÕES (o que inclui ordens para o manejo da situação)

e SUPERVISÃO.

Tudo isto constitui a produção daquilo que é suposto a divisão produzir, não uma edição dos seus comunicados.

Um bom executivo anda por todo o lado conseguindo que a produção seja alcançada.

No que respeita a um produto, ele nomeia-o, deseja-o, obtém-no, consegue que ele seja desejado, assegura que se recebe o intercâmbio dado como troca.

Não pode fazer isto sem realizar OBSERVAÇÃO por meio de: 1) estatísticas, 2) relatórios, 3) inspecções.

E não pode chegar ao que o bloqueou sem avaliação. E não pode avaliar sem ter uma ideia das estatísticas, relatórios e inspecções.

De outra forma não saberá o que ordenar para SUPERVISIONAR. E mais uma vez, supervisiona na base do que nomeia, deseja, obtém, faz desejar, e para o qual obtém intercâmbio.

O CENÁRIO

Este *é* o cenário de um executivo.

Se ele está a fazer outra coisa, será um fracasso.

O cenário é um CENÁRIO DE PRODUÇÃO activa, em que o executivo está a obter o que é desejado e a prever o que será desejado a seguir.

CAPACIDADE

Um verdadeiro executivo *pode* trabalhar.

Uma verdadeira bola de fogo pode executar qualquer trabalho, que está a conseguir que seja feito sob as suas ordens, melhor do que qualquer das pessoas que tem a trabalhar para ele, ou sob as suas ordens.

Não o podem enganar nem lhe podem contar mentiras.

Ele *sabe*.

Deste modo, a instabilidade de uma estatística fá-lo observar activamente, no lugar preciso e correcto. E a avaliar os relatórios com conhecimento. E a encontrar o PORQUÊ correcto e exacto. E a emitir as ordens correctas e exactas. E a verificar que elas sejam cumpridas. E a saber que as coisas se fazem correctamente, porque sabe que se podem fazer e sabe como fazê-las.

Bem, esse é um cenário ideal para um executivo.

Mas qualquer executivo pode trabalhar para isto.

Se ele fizer um bocadinho de uma tarefa menor todos os dias, “sujar as mãos”, como se costuma dizer, e dominar a destreza, em breve conhecerá toda a área. Se programar isto como a sua tarefa diária das 14h00 às 15h00, ou coisa assim, em breve as conhecerá todas. E se queimar as pestanas a recuperar o seu tempo de estudo.

E ele *sabe* que deve vigiar as estatísticas, e em seguida mandar fazer ou fazer observações rapidamente, de maneira a poder avaliar e encontrar sem demora os Porquês verdadeiros, pôr dentro a correcção e, por meio de supervisão, conseguir que o trabalho se faça.

Esse é o cenário ideal para o próprio executivo quando é chefe de toda a firma ou de uma pequena parte dela.

Se não pode fazê-lo, muito provavelmente esconder-se-á numa linha de transmissão de comunicados e parecerá ocupado quando tudo está a despenhar-se sem vigilância.

Um executivo tem, é claro, a sua própria admin a fazer, mas eles não passam horas nisso, nem o consideram como o seu trabalho, porque seguramente não o é. Possivelmente durante uma hora por dia, no máximo, maneja comunicados, a não ser, evidentemente, que não se vigie o dev-t neles.

A maior parte das suas avaliações não são escritas. Não "procuram aprovação" quando se referem a bloqueios no posto de alguém. São feitas por investigação, no lugar preciso, e o manejo é real, não verbal.

Usa-se uma escrivaninha para a) traçar planos, b) pôr em dia o cesto de entrada, c) entrevistar alguém, d) redigir ordens. Dois terços do seu tempo são dedicados à produção. Mesmo que estejam a duzentos quilómetros de distância, gastam apenas 1/3 do seu tempo em comunicados.

Um executivo tem que ser capaz de obter os produtos reais e alcançar produção. Isso até define um ESTO, cujo produto tem que ver com uma pessoa ou coisa estabelecida.

Qualquer departamento, qualquer divisão, qualquer org, qualquer área reage da mesma forma – favoravelmente – a uma tal competência.

ANÁLISE

Para alcançar este cenário ideal em relação a um executivo, podemos descobrir o PORQUÊ de ele não o ser, pondo-o a estudar esta PL e em seguida descobrir o PORQUÊ de ele não conseguir realmente fazer o seu trabalho como executivo, e depois dar-lhe programas para remediar a sua falta de know-how, e para outras acções aumentar a sua capacidade até ele se tornar numa bola de fogo.

Se tiveres sorte terás uma bola de fogo para começar. Porém, só as estatísticas e *a verdade delas* o dirão!

Acção do ESTO: Podes fazer tudo isto e todas estas coisas? Se a resposta for não ou duvidosa, ou se o executivo não as está a fazer, procura o Porquê e remedeia.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 3 DE ABRIL DE 1972

REMIMEOGRAFAR

N.º 13 DA SÉRIE DO OFICIAL DE ESTABELECIMENTO
EXECUTAR TRABALHO

O problema básico do Oficial de Estabelecimento é levar alguém a fazer o seu trabalho.

Não é só com os executivos nem com o "mau staff". Isto tende a prevalecer na nossa cultura moderna.

A pergunta básica realmente é: "Porque não podes fazer o que é suposto fazeres?"

Um Oficial de Estabelecimento encontrará muitas pessoas "ocupadas", mas que realmente não estão a desempenhar as funções do seu posto.

Como a própria estatística do Oficial de Estabelecimento depende de que as pessoas façam de facto o seu trabalho, e como a paga e o bem-estar dessas pessoas também dependem disso, isto vem a dar um problema bastante grande.

Podes fazer um Rundown de Produto até haver cognições. Mas em seguida, em certos casos, nada acontece.

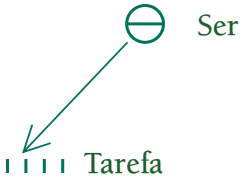
Dás hatting e apesar disso, não acontece coisa alguma.

ABERRAÇÃO

Para compreenderes isto tens de compreender a "aberração".

Concebe a ideia de um ser a fazer totalmente o que está a fazer. Obténs isto:

A.



É uma linha *recta* de atenção.

Agora concebe a ideia de alguém a "fazer um trabalho, que não é fazer o que ele está a fazer".

Obtemos

B.



Isto é aberração. O que significa "que não é em linha recta".

Portanto, no exemplo A a pessoa *faz* o que está a fazer.

No exemplo B está a fazer, mas não está a fazer o que faz MENTALMENTE. Mentalmente está a fazer outra coisa, enquanto está a fazer o que *parece* fazer.

ESQUIZOFRENIA

A "doença mental" mais predominante é suposto ser a esquizofrenia. Isto significa "TESOURA [no inglês SCISSORS]" ou "2" mais "cabeça". Por outras palavras, alguém com duas cabeças. E neste caso duas cabeças não são melhores do que uma só (piada).

Vês isto nas instituições psiquiátricas. Uma pessoa muda de valências (personalidades) clic-clic-clic, de uma para a seguinte.

Porém, a condição é um gradiente que piora desde a sanidade até ao fundo da escala.

A meio-caminho, o estado é comum mas quase nunca notado. É tão comum hoje em dia que passa por humanóide normal.

A pessoa não está a fazer o que está a fazer.

Exemplos disto são: pessoas que não gostam de um trabalho com responsabilidades porque "gostam de fazer coisas mecânicas de forma a poderem sonhar com outra coisa enquanto trabalham"; pessoas que "têm que fazer outra coisa antes de poderem _____"; pessoas que estão fora da área; pessoas que continuamente criam dev-t.

Há também a pessoa que se interpõe impetuosamente no trabalho dos outros com os seus "erros" e "exigências", e que os impede de fazer o que estão a fazer enquanto ela própria não faz o que está a fazer.

Não se pode dizer que essas pessoas sejam loucas. Não nos tempos de hoje. Mas pode-se dizer que criam problemas que são muito difíceis, a não ser que saibas como resolver o enigma.

BARREIRAS

O N.º 2 da Série de Estudo, o HCOB de 2 de Junho de 1971, Publicação I, "Confrontar" e os exercícios dados na série de palestras gravadas do Oficial de Estabelecimento podem abrir caminho através de uma massa surpreendente de barreiras.

Porque isto é no que consiste esse estado – um esforço para atravessar barreiras.

A razão por que o exemplo B acima ocorre, é que a atenção da pessoa é desencaminhada por barreiras mentais quando ela tenta fazer o ponto A acima.

E, no entanto, só se puder fazer o ponto A é que terá algum auto-determinismo e poder.

Isto não significa que ela é louca. Significa que é incapaz de dirigir a sua atenção em linha recta. De cada vez que o faz, esbarra com alguma coisa que a faz divergir (envia-a para fora em viés).

Tudo isto lhe parecerá muito razoável porque é a forma como sempre foi. E tal como a criancinha que nunca descobriu que tinha uma dor de cabeça desde o nascimento e só o soube quando esta lhe desapareceu de repente, tal pessoa não se apercebe de que não pode controlar a sua atenção.

Tais indivíduos pensam numa quantidade de outras coisas enquanto aparentemente estão a pensar no que fazem. E fazem quantidades de outras coisas.

MAL-ENTENDIDOS

As palavras mal-entendidas impedem-nos de estar em comunicação com os materiais ou com os outros. Desta forma eles não *lêem* nem *escutam*. Eles divagam (o que significa vaguear mentalmente).

Este é o lado do fluxo de entrada.

O lado do fluxo de saída são barreiras de medos estranhos e ideias peculiares.

Estas pessoas parecem bastante fracas e dispersas. Ou demasiado pesadas e teimosas para compensar isso.

Têm ideias fixas e outros pontos-fora porque os seus pensamentos *divergem* em vez de seguir pela estrada principal.

FELICIDADE

Levar alguém a fazer realmente o que está a fazer, enquanto o está a fazer, soará cruel a algumas pessoas. Isto é porque lhes parece doloroso confrontar e prefeririam retirar-se e divagar, como que auditando-se a si mesmas pela vida fora.

Não são felizes.

A felicidade vem do auto-determinismo, da produção e do orgulho.

A felicidade é poder e o poder é ser capaz de fazer o que se está a fazer, quando se está a fazer.

COMPETÊNCIA

Quando uma pessoa é competente, nada pode abalar o seu orgulho. O mundo pode gritar. Mas isso não a abala.

A competência não é uma questão de um indivíduo ser mais esperto do que outro. É uma questão de um indivíduo ser mais capaz de fazer o que está a fazer do que outro.

O exemplo A é competência.

O exemplo B é incompetência.

MAIS AÍ

Poderias dizer que uma pessoa competente está "mais aí". Mas isto realmente consiste em "ser mais capaz de pôr a sua atenção naquilo em que tem a atenção".

PORQUÊ

Qualquer pessoa que não seja um "furacão" no seu posto poderia ser descrita pelo PORQUÊ:

> Incapaz de fazer o seu posto devido a um PORQUÊ individual para cada pessoa.

Deste modo, há dois remédios à mão que um Oficial de Estabelecimento pode usar.

1. Pode descobrir o PORQUÊ de a pessoa não poder fazer o seu posto e em seguida manejá-lo.

2. Pode fazer exercícios de ESTO na pessoa.

Ao descobrir o PORQUÊ, a própria observação de que as suas estatísticas estão baixas pode colocar a pessoa um pouco na defensiva.

Pode acontecer que ela *de facto* esteja a fazer o que está a fazer. Mas se é assim, as suas estatísticas deveriam estar altas e ela a mover-se com rapidez.

Assim, uma pessoa tem de descobrir o seu PORQUÊ pessoal. Se for o certo, ela deveria ter muito bons indicadores, tornar-se mais rápida e fazer o seu trabalho. Se não é totalmente certo, a pessoa pode sentir-se degradada ou envergonhada.

O teste de qualquer PORQUÊ certo é se ele eleva o cenário existente para o cenário ideal com os recursos disponíveis.

Desta forma podes obter um PORQUÊ que não seja totalmente aceitável até ser manejado. Mas se atingiste mesmo o alvo, ele deveria fazer voar muitas das barreiras.

Assim, um PORQUÊ verdadeiro, quando manejado, faz voar muitas das barreiras entre um ser e o seu trabalho.

Os exercícios em seguida levam as coisas a bom termo.

Os exercícios por vezes removem totalmente o PORQUÊ. O PORQUÊ por vezes remove totalmente a necessidade de exercícios.

Portanto estas duas acções agem uma sobre a outra.

Se vês que alguém se sente muito culpado depois de o seu PORQUÊ "ter sido encontrado", é melhor que o verifiques. Poderia tratar-se de um Porquê errado e, neste caso, procura simplesmente um novo.

TERCEIRA ACÇÃO

O Rundown Primário, HCOB de 30 de Março de 72, deveria ser feito minuciosamente num membro de staff.

De outra forma ele permanecerá, numa certa medida, fora de comunicação. Não será capaz de assimilar dados rapidamente se não puder comunicar com as palavras.

PROCESSAMENTO

É claro que o processamento retirará finalmente *todas* as barreiras. Mas não é necessariamente dirigido para a execução do trabalho.

A capacidade potencial é enormemente aumentada pelo processamento.

Porém, tradicionalmente não confiamos no processamento para manejar o staff.

Manejamos pessoas e manejamos casos.

Porém, os auditores e membros de staff, simplesmente porque *de facto* manejamos pessoas e casos, não devem ter caso em posto. Não admitimos que tenham casos. Isto eleva o nível de necessidade.

E é muito surpreendente o ponto a que esse nível de necessidade pode ser elevado e como uma pessoa pode funcionar apesar do seu caso.

Se admitíssemos que o staff tivesse caso, não poderíamos manejar os casos do público. É tão simples quanto isso.

Por conseguinte, um Oficial de Estabelecimento não aconselha nem usa audição nos membros de staff como remédio para o posto, nem aceita o caso como um PORQUÊ.

É claro que o "caso" é um Porquê. Porém, quando o aceitas afastas-te do exemplo A acima e logo a seguir obténs um B.

Ficarás surpreendido como uma pessoa pode começar a fazer o que está a fazer ao descobrir o seu Porquê e fazendo exercícios.

E, é claro, também terás de manejar o tipo que faz obstrução de todos os lados e em cada esquina, e dispersa a atenção do membro de staff. Ele também (e sobretudo ele) não está a fazer o que está a fazer.

O mesmo procedimento (Porquê e exercícios) maneja-o igualmente.

Em resumo, se um membro de staff não está a fazer o que está a fazer, está a fazer outra coisa. Nunca está sem fazer nada.

Pergunta: "Qual é a razão por que não fazes totalmente o teu posto?" ou outra versão do género. Encontra o PORQUÊ verdadeiro. E maneja a pessoa.

Esta é a maior parte do trabalho de um Oficial de Estabelecimento.

E não fiques surpreendido se obtiveres um alegre "Mas estou a fazê-lo!" e descobrires que ele está.

Porém, as suas estatísticas e velocidade contam-te toda a história.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 4 DE ABRIL DE 1972
PUBLICAÇÃO I

REMIMEOGRAFAR

N.º 14 DA SÉRIE DO OFICIAL DE ESTABELECIMENTO

ÉTICA

O nível normal de uma organização sem hatting, com dev-t e sem produção é fora de ética.

A razão pela qual vês tantas acções de ética pesada a ocorrer – ou situações em que deveriam estar a ocorrer acções de ética pesada se não estão – numa tal organização, é que tem os seus fluxos de INTERCÂMBIO de pernas para o ar.

É importante saber este facto, pois este factor, só por si, pode por vezes ser empregado para manejar as pessoas na área cuja ética está fora.

CRIMINALIDADE

A não ser que queiramos continuar a viver num nenhures longínquo, temos que confrontar alguns dos factos dos cenários.

Uma incapacidade para confrontar o mal leva as pessoas a não fazerem caso dele, ou a não lhe dar importância, ou a nem sequer o verem.

De modo inverso, pode existir um tipo de pessoa que, como um pregador dos velhos tempos, não vê senão o mal em tudo e, possivelmente tomando o seu próprio coração por modelo, acredita que todos os homens são maus.

O Homem, no entanto (como podes ler no HCOB de 28 de Novembro de 70, N.º 22 da Série do C/S, PSICOSE) é basicamente bom. Quando envereda por algum mau caminho, tenta restringir-se e fica cave-in.

A Carta de Avaliação Humana na *Ciência da Sobrevivência* estava bastante correcta. E tais pessoas também podem ser encontradas por meio da Análise de Capacidade Oxford, em que o gráfico é baixo e está bem abaixo da linha central no lado direito.

Este tipo de coisas pode ser manejado, é claro, por audição, mas o ESTO não depende disso para manejar os problemas do seu staff.

As acções criminosas são praticadas por essas pessoas, *a menos que sejam restringidas* com dureza por parte do exterior para não cometerem actos maus, num grau maior do que a pressão que sofrem do interior para os cometer.

A criminalidade é na maioria dos casos restringida por um tal desequilíbrio de pressões.

Se não tens presença ética numa organização, então a criminalidade começa a vir ao de cima.

Tais pessoas preferem mentir em vez de serem levadas a confrontar. Fazem relatórios falsos – até usam "PR", que significa relações públicas, para encobrir as coisas – e no nosso calão "PR" significa fazer uma série de relatórios falsos para servirem de cortina de fumo à ociosidade ou más acções.

A não ser que ponhas a ética dentro, nunca poderás pôr a tech dentro. Se não podes pôr a tech dentro, também não o farás com a admin.

Por conseguinte, a falta de ética permite aos impulsos criminosos permanecerem sem freio.

Sim, isto poderia ser manejado com tech. Mas para obter dinheiro tens que ter a admin dentro.

A menos que haja ética e a forma de a pôr dentro, independentemente de quão desagradável possa parecer, nunca farás com que nem a tech nem a admin estejam dentro.

É claro que há sempre o elemento da possível injustiça. Porém, estamos precavidos contra ela (ver HCO PL de 24 de Fevereiro de 72 I, INJUSTIÇA).

Quando a ética está a ser aplicada por mãos criminosas (como acontece com alguns governos) pode tornar-se bastante horrível.

Mas mesmo nessas circunstâncias a ética serve de restrição apenas ao massacre praticado abertamente.

Omitir o manejo da criminalidade pode tornar uma pessoa tão culpada dos crimes resultantes como se os tivesse cometido!

Por conseguinte, a criminalidade como factor tem que ser manejada.

É manejada de forma standard pelas PL básicas de ética e pelo sistema do Oficial de Ética.

INTERCÂMBIO

O membro de staff sem hatting, que não produz, e que não é realmente um criminoso ou psicótico pode ser levado a tornar-se criminoso.

Isto põe-no nas fileiras dos criminosos.

O sistema de ética também se aplica a ele.

Contudo, há uma coisa que o ESTO pode fazer acerca disto, que é realmente tech de ESTO.

Isto está no campo do INTERCÂMBIO.

Se te recordas da tua Clarificação de Produto, verás que intercâmbio é alguma coisa por alguma coisa.

O intercâmbio do criminoso é nada do criminoso por alguma coisa de outrém.

Quer se use o roubo, a ameaça ou a fraude, o pensamento criminoso é obter alguma coisa sem ter que dar nada. Isto é óbvio.

Um membro de staff pode ser persuadido a usar este tipo de pensamento ao:

SER-LHE PERMITIDO RECEBER SEM CONTRIBUIR.

Isto desvenda, a propósito, aquele velho enigma dos filósofos quanto a "o que é correcto ou errado".

A HONESTIDADE é o caminho para a SANIDADE. Podes provar isso, e prová-lo de facto, cada vez que pões uma pessoa bem "extraindo-lhe as ocultações". O insano é apenas uma massa fervilhante de actos hostis e ocultações. E eles são pessoas fisicamente muito doentes.

Quando permites que alguém seja desonesto, estás a prepará-lo para se tornar fisicamente doente e infeliz.

A ética tradicional da Organização do Mar rotulou o não-cumprimento como Risco e um relatório falso como Dúvida.

E é bastante verdadeiro.

Quando deixas que uma pessoa não dê nada em troca de alguma coisa, estás de facto a encorajar o crime.

Não fiques surpreendido se as regiões que recebem assistência social estiverem cheias de roubos e crimes. As pessoas que aí vivem não dão nada em troca de algo.

Quando o *intercâmbio* está fora, todo o equilíbrio social se vai.

Todas as bolsas de estudo totais que alguma vez foram concedidas por uma org acabaram num cenário de complicações.

Quando contratares um PC profissional que só se sente ali a fazer movimentos de mãos a abanar enquanto as pessoas o auditam e contribuem para ele, NÃO FIQUES SURPREENDIDO SE ELE FICAR CADA VEZ MAIS DOENTE.

Ele não contribui com coisa alguma em troca e acaba por ficar esmagado!

De forma semelhante, se impedisses alguém activamente de contribuir em troca, também poderias causar-lhe uma quebra de ARC e doença.

É o INTERCÂMBIO que mantém o fluxo de saída e fluxo de entrada em existência, os quais dão à pessoa espaço à sua volta e conservam o banco longe dela.

Existem numerosas formas pelas quais estes fluxos de intercâmbio podem ser desequilibrados.

Não é que saia o mesmo que entra. Quantidades iguais não constituem um factor. Quem pode medir a boa vontade ou a amizade? Quem pode realmente calcular

o valor de salvar um ser da morte em cada vida? Quem pode medir a recompensa do orgulho de ter feito um bom trabalho ou de um louvor?

Porque todas estas coisas têm valores diferentes para diferentes pessoas.

No mundo material, a pessoa cujo factor de intercâmbio está fora pensa que "faz dinheiro". Só um governo ou um falsário "fazem dinheiro". Uma pessoa tem que produzir alguma coisa para a *trocar* por dinheiro.

Logo aí o factor de intercâmbio está fora.

Se ele não dá nada em troca do que recebe, esse dinheiro não lhe pertence.

Ao fazer-se Clarificação de Produto a muitas pessoas, descobriu-se que algumas consideravam que a sua alimentação, vestuário, cama e semanada não eram suas por produzir. Eram suas "só porque estavam ali". Esta curiosa "lógica" encobria o facto de que estas pessoas pouco ou nada produziam em posto. Contudo, eram as primeiras a gritar quando não lhes era dada audição, cursos ou tech dispendiosos (às custas da organização)!

Assim, uma tal pessoa, que não esteja treinada no hat nem seja levada a produzir, ficará doente.

É interessante verificar que quando uma pessoa se torna produtiva o seu moral melhora.

De modo inverso, deveria ser muito evidente para ti que uma pessoa que não produz fica mental ou fisicamente doente. Porque o seu factor de *intercâmbio* está fora.

Logo, quando recompensas uma estatística baixa, não só privas as estatísticas altas, mas também fazes a estatística baixa dar de si!

Não penso que os estados de assistência social tenham outra coisa em mente!

Os motins na antiga cidade de Roma foram causados por estes factores. Ali davam milho e jogos a uma gentalha que por fim se tornou tão selvagem que só gozava com a tortura e a morte horrível tinha lugar na arena!

Muito deste desequilíbrio de intercâmbio vem da psicologia infantil em que a criança não contribui com coisa alguma e não lhe é permitido contribuir.

É isto o que primeiro a esmaga com sentimentos de obrigação para com os pais, e em seguida rebenta como uma revolta total na adolescência.

As crianças a quem é permitido contribuir (não com uma gracinha, mas de facto) fazem parecer as crianças da mesma idade que não contribuem, maníacos desvairados! É o sadismo cruel dos tempos modernos destruir desta forma a geração seguinte. Não penses que não é intencional. Examinei os OCA dos pais que fazem isto!

Portanto, se uma pessoa é educada nesta vida com o intercâmbio completamente de través, o ESTO terá por vezes as mãos cheias!

Está a tratar com criminalidade treinada!

O remédio é bastante simples.

Primeiro uma pessoa tem que saber tudo acerca do INTERCÂMBIO conforme se trata nas cartas de política sobre Clarificação de Produto.

Em seguida tem especialmente que o clarificar às pessoas que não produzem.

Deveria levá-las a trabalhar nele em relação a TODAS AS SUAS DINÂMICAS EM RELAÇÃO A TODAS AS OUTRAS DINÂMICAS.

Isto significa que tem que clarificar com *cuidado* as definições de dinâmicas e em seguida fazer a pessoa traçar uma grande tabela (para si própria) e dizer o que dá à primeira dinâmica e o que esta lhe dá. Depois o que dá à segunda dinâmica e o que esta lhe dá. E assim por diante pelas dinâmicas acima.

Agora fá-la considerar "a sua própria segunda dinâmica". O que é que a sua segunda dinâmica dá à sua primeira dinâmica? O que é que a sua segunda dinâmica dá à segunda dinâmica e o que esta lhe dá a ela?

E assim por diante até ter uma rede destas setas de intercâmbio, cada uma nos dois sentidos.

Em qualquer ponto do percurso, se os teus TRs forem bons, se tiveres a sua atenção e ele estiver disposto a falar-te, terá uma grande cognição!

Essa, se for mesmo grande, será o fenómeno final.

E não fiques surpreendido se vires o rosto da pessoa de vez em quando mudar de forma!

CONDIÇÕES POR DINÂMICAS

Uma "acção" do tipo ética pode ser feita dando à pessoa as fórmulas das condições (págs. 405, 462, 466, 467, 468, 469 do Vol. 0, Hat Básico de Staff. HCO PL de 14 de Março de 68 – a pág. 461 – dá-nos a tabela).

Faz Método 4 à pessoa na tabela das condições e apanha-lhe quaisquer outros mal-entendidos.

Faz com que a pessoa estude a *fórmula* de cada uma das condições na tabela, de forma a saber o que elas são e quais são as suas fórmulas.

Agora, quando ela compreende isto tudo sem palavras mal entendidas, deves clarificar-lhe as palavras relativas às suas dinâmicas de 1 a 8, e o que elas são.

Agora estás pronto para a pergunta crucial.

Pergunta-lhe qual é a sua condição na primeira dinâmica. Fá-lo estudar as fórmulas. Não aceites nenhum PR glibe.

Não avalies nem invalides. Quando ela estiver completamente segura de qual é realmente a sua condição na primeira dinâmica, terá uma cognição.

Agora toma a segunda dinâmica por partes – sexo, família, filhos. Obtém uma condição para cada uma.

Do mesmo modo, vai por todas as dinâmicas acima até teres uma condição para cada uma delas.

Agora começa de novo com a primeira dinâmica.

Continua a trabalhar desta forma.

Ficarás surpreendido ao ver como ela vai do falso alto para o baixo e de novo para cima *em cada dinâmica*.

Em qualquer ponto desta linha ela começará a mudar notavelmente.

Quando tens uma pessoa continuamente em ética pesada ou fora de ética (isco de ética, dizemos nós) e que está atrapalhada sem chegar a lado nenhum, podes fazer-lhe um S&D e com frequência salvar o seu futuro.

Quando tens uma pessoa destas, faz-lhe isto antes do Intercâmbio por Dinâmicas.

Por outras palavras, usa isto no "isco de ética" e, quando ela tiver saído disso, faz-lhe Intercâmbio por Dinâmicas.

RESUMO

Quando tudo parece negro, e estás a obter relatórios falsos, e as coisas dadas como feitas não foram feitas e o que realmente estava a ser feito eram produtos overt, e apesar de todo o teu trabalho as estatísticas simplesmente *não* sobem, tens ainda três soluções:

1. PÕE A ÉTICA DENTRO NA ORGANIZAÇÃO.
2. FAZ COM QUE SE FAÇA INTERCÂMBIO NOS INDIVÍDUOS.
3. PÕE DENTRO AS CONDIÇÕES POR DINÂMICAS NO ISCO DE ÉTICA.

E depois disso mantém em existência um Dept.º 3 da Divisão 1, forte e justo.

Ficarás espantado!

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 6 DE ABRIL DE 1972
PUBLICAÇÃO I

REMIMEOGRAFAR

N.º 15 DA SÉRIE DO OFICIAL DE ESTABELECIMENTO

CORRECÇÃO DE PRODUTO

Se encontras o produto errado para um posto, tiras o hat ao membro de staff.

Exemplo: Dá o produto "um negócio bem estabelecido" ao contínuo e ele será o Oficial Executivo de Estabelecimento!

Quando todos os "produtos" foram "encontrados", podes ter pequenas dificuldades aqui e ali. Isto seria muito misterioso a não ser que te apercebesses de que uma certa percentagem dos produtos encontrados serão:

a. Incorrectos,

b. Demasiado poucos,

c. Incompletamente expressos,

d. São doingnesses e não havingnesses,

e. Não podem ser calculados por uma estatística.

Haverá também um pequeno número que ficou perturbado por um Rundown de Produto deficiente e terá que receber audição para manejar isso (habitualmente a lista de carga ultrapassada L1C no Rundown de Produto ou o chamado Impresso Verde ou mesmo uma Lista de Correcção de Clarificação de Palavras).

A maioria provavelmente estará bem, então isso é um ponto positivo.

Porém, estes rundowns falhados tornam-se eles próprios um Porquê.

Vejamos portanto como corrigir um.

1. **O produto representava uma havingness?** _____
2. **Era intercambiável?** _____
3. **Adaptava-se ao hat real?** _____
4. **Havia mais produtos para o mesmo posto?** _____
5. **A pessoa está na verdade a usar vários hats, cada um deles com o seu produto?** _____

6. **Se encontrou mais do que um, combinam-se uns com os outros?** _____

7. **Isso dá à pessoa um hat diferente?** _____

8. **Isso deu à pessoa o hat de outrém?** _____

9. **Houve palavras mal entendidas no rundown?** _____

10. **A pessoa tem ordens contrárias vindas de outra pessoa?** _____

11. **Isto foi apenas um exercício para a pessoa?** _____

12. **O facto de fazer o rundown pôs a pessoa em quebra de ARC ou fora de rudimentos de qualquer outra forma?** _____

13. **A pessoa não concordou com ele?** _____

14. **A pessoa estava realmente a tentar fazer algum outro trabalho?** _____

15. **A pessoa estava prestes a deixar o posto actual ou queria fazê-lo?** _____

16. **O Rundown de Produto não foi realmente feito?** _____

17. **A pessoa é infeliz em posto?** _____

18. **A pessoa está a aceitar ordens ilegais?** _____

19. **A pessoa está ligada a pessoas antagonistas (PTS)?** _____

20. **Posto errado para o produto?** _____

21. **Organigrama errado?** _____

22. **Passou para outro departamento?** _____

23. **Passou para outra divisão?** _____

As perguntas, depois de receberem assessamento a um E-Metro, deveriam ser manejadas se dão leitura.

E quando isso estiver feito (assessadas e manejadas), a porta está aberta para encontrar o Porquê referido no N.º 13 da Série do Oficial de Estabelecimento. As perguntas acima poderiam ser o Porquê ou parte dele, mas habitualmente são apenas um sintoma do verdadeiro Porquê referido no N.º 13 da Série do Oficial de Estabelecimento.

Mas em qualquer dos casos as perguntas corrigem o Rundown de Produto e é vital que isso seja feito.

HATS E O ORGANIGRAMA
ORGANIGRAMA EXISTENTE

A acção de rotina em relação a um posto é levar a pessoa a fazer uma lista em cartões separados COM A EXPRESSÃO CORRECTA E EXACTA de cada hat que a pessoa usa ou tem estado a usar, por mais pequeno que seja. Isto NÃO é copiado de uma PL. É um honesto "Que hats usas verdadeiramente?"

A lista pode ser tão longa como 35 ou 40 itens! Quanto mais sobes no canal de comando, mais destes hats haverá.

Tendo feito isto para cada membro de uma divisão, acabas por ter um destes casos:

1. Hats de divisão completamente expressos ou
2. Funções lamentavelmente em falta ou
3. Cargas de trabalho mal ajustadas.
4. Uma desordem total de hats cruzados.

Pões estes cartões (identificados pela caligrafia) num organigrama em branco. Tens agora o ORGANIGRAMA EXISTENTE.

ACÇÃO SEGUINTE

O que se segue é uma acção completamente separada.

Agora pegas no organigrama de 1965 ou no organigrama do Curso de Instrução de Flag para Executivos ou qualquer organigrama que seja um modelo, e vês se os "hats" que tens se adaptam às funções indicadas no organigrama.

Ajustas os hats de forma a cobrir as funções reais da divisão.

Escreves cartões para cobrir as funções em falta.

Colocas estes novos cartões no organigrama.

ORGANIGRAMA DE FUNÇÕES

Escreves as *funções* do organigrama da divisão por departamentos num modelo separado e acrescentas-lhe os produtos finais valiosos conforme a HCO PL de 8 de Nov. de 73RA*.

Isto dá-te as funções necessárias para obter os VFP esperados.

Estas funções obterão ou não os VFP.

Que *funções* são necessárias para os obter?

* [*Nota do Editor:* A HCO PL 8 Nov. 73RA, revista a 9 de Março de 74, OS VFP E AS GDS DAS DIVISÕES DE UMA ORG foi cancelada posteriormente, e os dados sobre VFP podem agora encontrar-se no organigrama fornecido com o Volume 0 do OEC.]

Limitando-te a estas tens agora um ORGANIGRAMA DE FUNÇÕES.

ORGANIGRAMA DE TÍTULOS

A partir deste organigrama de funções podes agora fazer um ORGANIGRAMA DE TÍTULOS.

Cada título tem algumas destas funções. As funções devem ser do mesmo tipo geral do título.

Quando fizeste isto (com o secretário de divisão, o oficial de org divisional, o ESTO divisional e chefes de departamento), tens agora um ORGANIGRAMA DE TÍTULOS.

COLOCAR EM POSTO

A principal falha ao pôr nomes num organigrama é que as pessoas seguem o caminho mais fácil e tentam colocar um nome de pessoa diferente em cada título. Isto dá-te uma divisão de 100 pessoas "absolutamente vitais" enquanto a produção consta de cerca de 5 homens!

Toma os nomes que tens AGORA na divisão e coloca-os em posto de forma a cobrir todas as funções e títulos.

Coloca-os em posto do topo para baixo. NUNCA COLOCAS PESSOAS EM POSTO DE BAIXO PARA CIMA. E NUNCA DEIXES UM BURACO ENTRE AS PESSOAS EM POSTOS INFERIORES E OS POSTOS SUPERIORES. Qualquer destes erros causará um pé de vento no funcionamento da divisão e são falhas graves.

Depois disto feito tens agora um ORGANIGRAMA DE POSTOS.

HARMONIZAR

Agora as listas de hats de que dispões são provavelmente muito diferentes do teu organigrama dos postos.

Pega nos cartões dos hats que eles estavam a usar e tenta encaixar estes no teu ORGANIGRAMA DE POSTOS.

Imediatamente, "perante os teus olhos", surge o que estava errado no teu produto e o que pode estar correcto no mesmo.

Terás uma destas coisas:

1. Hats de divisão completamente expressos
2. Funções lamentavelmente em falta
3. Cargas de trabalho mal ajustadas, OU
4. Uma função que não se encontra no ORGANIGRAMA DE POSTOS mas é executada por alguém que está a obter o produto!

Verás que o organigrama, constituído pelos cartões de hat que eles escreveram, não condiz habitualmente com o teu organigrama dos postos!

E ESTE É UM POSSÍVEL PORQUÊ DE NÃO PODERES CONSEGUIR RUNDOWNS DE PRODUTO FEITOS!

Os hats não resultam em produto. Ou as acções que estão a ser feitas na realidade são totalmente improdutivas.

Agora tens isto à frente dos olhos.

ATENÇÃO

Por excesso de pureza podes fazer cair uma divisão ou uma org ao retirares uma função essencial que alguém está a desempenhar e que NÃO figura no organigrama de postos, *mas* ESTÁ a obter o produto!

Recentemente tivemos um Registador por Telefone que foi removido porque não estava autorizado no organigrama e "tinha que ser Dir Reg mas não queria". Quando foi *forçado* a cooperar as estatísticas despenharam-se prontamente!

As estatísticas recuperaram sem demora quando a sua remoção foi descoberta e lhe foi ordenado que voltasse ao posto.

Não se joga levianamente com um organigrama. Pode destruir-se uma divisão ou uma unidade por se jogar com os seus hats.

A regra é NÃO DESTRUAS UMA INSTALAÇÃO QUE FUNCIONA. NUNCA!

Podes construir em volta dela, dar-lhe apoio, criar outra como ela. Mas não lhe toques!

É doloroso construir uma divisão bem sucedida e upstat – leva meses – e vem alguém e despenha-a por meio de cadeiras musicais, funções musicais.

Portanto, examina sempre as estatísticas. E examina os picos PASSADOS de estatísticas altas dessa divisão nos últimos anos para veres como era a sua organização quando estava *realmente* upstat.

Não poderias fazer coisa melhor do que reconstituir a antiga estrutura.

Porém, se a tua divisão ou actividade era uma instalação a funcionar que estava realmente a obter o produto, não brinques com ela. Em vez disso estuda-a.

RECLARIFICAR O PRODUTO

Se a Clarificação de Produto não foi boa e a unidade não está a andar bem, então faz os exercícios no organigrama indicados acima para ver o que aconteceu.

E provavelmente verás agora que não tinhas os produtos correctos.

Tenta pôr a tua divisão ou departamento standard se as suas estatísticas são baixas. Standard é o organigrama da org de SH de 1965 para uma org grande. Essa org de verdade que funcionava! A maior parte das políticas são baseadas nela.

Porém, uma pequena org constrói-se a partir do "Programa N.º 1 para uma Organização", LRH ED 49 INT de 9 de Dezembro de 69. E podem passar através da etapa de 6 departamentos que tinham Londres, LA e D.C. na sua glória (56-62). Elas tinham um HCO, Registação, Contabilidade, Treino, Processamento e um Departamento de Eficiência Pessoal (público).

Estes desempenhavam todas as funções. Existia um Secretário do HCO e um Secretário de Associação. Mas o Programa N.º 1 para uma Organização passa gradualmente para este modelo com uma pessoa totalmente encarregada do público.

Ou uma pequena org pode construir uma grande a partir do Programa N.º 1 para uma Organização e directamente para o organigrama de 65.

Os produtos *aproximados* da HCO PL de 8 de Novembro de 73RA estão a ser procurados. Digo aproximados porque pode haver mais e a descrição pode ser melhor ajustada.

Quando tens os hats a obter os sub-produtos (os que são necessários para formar os VFP da org) obterás os VFP.

ORGANIGRAMA CORRIGIDO

Podes achar necessário corrigir o teu organigrama de postos para obter os VFP.

Lembra-te que ele tem o staff que tem, mais algum novo que consiga obter, mais quaisquer pessoas técnicas do campo que possa convencer a entrar como staff.

TENS QUE ORGANIZÁ-LO DE FORMA A OBTER OS VFP AGORA, AGORA, AGORA.

Uma org não pode ficar inactiva enquanto é organizada. Pode morrer se for detida só para estabelecer.

Por isso pões em posto as pessoas de que dispões para executarem as funções que têm de ser desempenhadas.

Em seguida fazes Clarificação de Produto.

Clarificas do topo para baixo.

Dás treino no HAT *para produzir*.

Não há nada mais importante do que este passo.

MANEIRAS FÁCEIS

A maneira fácil de fazer isto é executar dois passos do impresso resumido rapidamente em CADA membro do staff, do topo para baixo.

Em seguida faz os dois seguintes em TODO o staff, cada um deles.

Se já foi feito um RD de Produto mas não está a funcionar bem, corrige-o com a lista acima.

Faz dois passos do impresso resumido e passa ao membro de staff seguinte.

NEGLIGÊNCIAS EM CLARIFICAR PRODUTOS

A maior omissão é não clarificar produtos em absoluto.

A segunda maior omissão é falhar em clarificar do topo para baixo.

A seguinte é não clarificar em toda a divisão, dois passos de cada vez.

A seguinte é não clarificar imediatamente produtos às pessoas novas que entram na divisão.

PRODUTOS CRUZADOS

Uma divisão pode ficar emaranhada se tiver os produtos errados para os hats.

Desta forma o produto é sempre suspeito quando as estatísticas são baixas ou as linhas se emaranham.

O MAIOR PORQUÊ

O maior Porquê de produtos que não se clarificam é um Encarregado de ESTO numa org pequena ou um Exec ESTO que não dirigem e treinam os seus ESTO. Se um Exec ESTO dá ouvidos a "mas eu não sei servir-me de um E-Metro", "os meus TRs estão fora", "ela não me deixa dar-lhe hatting", "tenho mal-entendidos nas PL e por isso não as leio" e não maneja os seus ESTO da forma como um treinador maneja a sua hábil equipa de futebol, os produtos não serão clarificados.

Naturalmente, se os produtos não são clarificados num Encarregado de ESTO ou Exec ESTO ou se não forem clarificados nos ESTO, eles atrapalham-se.

Mais uma vez, é uma acção de dois passos cada vez, outra e outra vez, enquanto outras coisas são feitas entre cada dois passos.

EXEMPLO DE PRODUTOS

Um exemplo de Clarificação de Produto que põe as coisas fora de alinhamento é cruzar os hats dos MAA do Oficial de Estabelecimento.

O MAA do Exec ESTO é responsável pelo horário e por pôr as pessoas a trabalhar e a fazer exercício e pelas actividades dos MEMBROS DE STAFF.

O Adjunto do MAA do ESTO é responsável pelos ESTO.

Se os seus produtos são clarificados de forma incorrecta eles atrapalham-se e os seus postos podem parecer de pouco valor.

O MAA do Exec ESTO provavelmente tem um produto como "horas eficazes em posto de cada membro de staff". Cada membro de staff em posto numa hora é um produto. Ele tem portanto também uma espécie de função de "prosperidade" que conduz a um produto menor que conduz ao principal. Como "um membro de staff em boas condições físicas para esse dia". E isto dá-lhe outro produto menor que é "um membro de staff seguro para esse dia". E assim por diante. Isto não é uma lista nem a expressão exacta dos seus produtos. Mas estás a ver como tudo se encaixa? São estatísticas do tipo de ética por isso contêm *tempo* porque *conservam* e medem sobrevivência. Não poderiam ser postas em gráfico sem conterem *tempo*. Não haveria variações.

O MAA do ESTO tem "um ESTO em posto com ética dentro nesse dia". Tem produtos menores de "um ESTO protegido ou seguro para esse dia" e "um ESTO assistido com ligação com o HCO". Estás a ver como os produtos se encaixam? Se um ESTO está fora de ética não pode ser defendido porque alguém de cima pode dar-lhe com força.

Também o MAA do Exec ESTO tem o staff, e o MAA do ESTO tem os ESTO, de forma que "ambos os lados" estão apoiados.

Mas se tu clarificares produto ao MAA do Exec ESTO como tendo "um ESTO funcional" como seu produto, transforma-lo imediatamente no Exec ESTO! Embora chamando-lhe "MAA do ESTO". Ele não seria capaz de encontrar nem pés nem cabeça no seu posto.

Se o Oficial de Ética do HCO da org tivesse os mesmos produtos que os MAA do ESTO (ou, Deus nos livre, os três tivessem produtos errados), zonas inteiras de ética faltariam na org e ocorreriam situações foras de ética. O Oficial de Ética tem diversos produtos, mas como o HCO é uma divisão de produção, ele tem "uma pessoa fora de ética cujo nível ético foi tornado aceitável". Não seria "Ordens de Ética emitidas" porque isso não é o produto total do E/O nem "pessoas a quem Ética deu com força" seria considerado um produto porque não é um produto. O produto teria que incluir o *público* e se o não fizesse toda a zona do público ficaria de fora. Os estudantes entrariam numa secção de E/O apinhada de atrasos com o staff, seriam mantidos fora dos cursos e possivelmente fariam blow. Não poderiam ser feitas investigações aceitáveis. Portanto a ética ficaria fora na área.

Mas um ESTO que tivesse problemas com um membro de staff saberia, se os produtos fossem correctos e publicados, enviá-lo para o MAA do Exec ESTO!

E os arquivos? É inútil duplicar os arquivos, portanto os Arquivos de Ética do HCO têm *todos* os arquivos de ética, incluindo os arquivos do MAA do Exec ESTO e os do MAA dos ESTO.

Assim, só com este exemplo podes ver que os produtos *podem* ser muito nitidamente coordenados. E DEVEM SÊ-LO DE MEMBRO DE STAFF PARA MEMBRO DE STAFF numa secção, num departamento, numa divisão, numa org. Em seguida tudo FLUI. Alguém está encarregado de cada produto interno na org que é necessário

para fazer um VFP e encarregado igualmente daquele VFP, chamado de uma forma vaga (incorrectamente chamado) o GI (GI é na realidade a RECOMPENSA FINAL VALIOSA pela qual os VFP são trocados).

Desta forma, uma org com o produto devidamente clarificado FUNCIONA, PRODUZ PRODUTOS FINAIS VALIOSOS em grande volume e qualidade e é recompensada com GI e outras coisas pelas quais os VFP são trocados.

E essa é a org que tu queres!

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 24 DE ABRIL DE 1972
PUBLICAÇÃO I

REMIMEOGRAFAR

N.º 16 DA SÉRIE DO OFICIAL DE ESTABELECIMENTO

DAR HATTING AO OFICIAL DE PRODUTO DA DIVISÃO

Disse-se aos ESTO que "dessem hatting do topo para baixo."

Porquê? Porque o chefe de uma divisão ou org ou o oficial de produto da org é quem leva as pessoas a trabalhar.

Se o oficial de produto não tem hatting para pôr os outros a trabalhar não haverá produtos, as estatísticas estarão muito baixas e o ESTO poderia muito bem ficar desorientado e dar má impressão como ESTO.

Porque se ele não fizer esta única coisa primeiro, então todo o resto que fizer será perdido.

Um ESTO que é persuadido a receber ordens de um chefe de divisão ou que não pode confrontar o chefe da divisão, acabará por se retirar dessa divisão ou ficar simplesmente inactivo.

A primeira falha capital de um ESTO seria a falha em dar hatting ao Oficial de Produto da org ou divisão.

PRIMEIRA SITUAÇÃO: Não há chefe de divisão (ou da org). Acção correcta: Arranjar um chefe de divisão (ou org) *depressa* e estabelecer um organigrama da divisão *sem tardar*. O número de pessoas na divisão (ou na org) não importa nesta fase. Primeiro as coisas principais. Arranja um chefe para a divisão (ou org). E cria rapidamente um organigrama para esse lugar.

SEGUNDA SITUAÇÃO: Tens um chefe de divisão (ou org). Acção correcta: dá-lhe hatting segundo a HCO PL de 28 de Julho de 71, N.º 26 da Série de Know-How de Admin. Diz-lhe que tratas do hatting *SE* ele puser o pessoal a produzir. *Ele* é responsável pela produção. Fá-lo conhecer esta PL. (Método 4 WC). Diz-lhe que está em Fase 1. Portanto vamos ver alguma produção.

TERCEIRA SITUAÇÃO: O chefe da divisão ou org corre por ali, parecendo ocupado ou está simplesmente sentado. Não está a conseguir produção. Dir-te-á tudo acerca de "não ter hatting", "não conhecer a tech" e assim por diante, desculpas, desculpas. Porém não haverá produção da parte dele ou do seu staff. Acção correcta:

Ele tem que ser levado a compreender que não está a fazer o seu trabalho, por mais *ocupado* que pareça ou por mais razões que tenha. Provavelmente ele não notou e não sabe que está a fingir que trabalha. As pessoas com baixo confronto não *vêem*. Se ele *está* realmente a fazer o seu trabalho, a obter os seus produtos e a forçar o staff obter os seus, tens uma pérola. Estima-o e não penses em fazer esta terceira acção em relação a ele. Mas uma pessoa é facilmente enganada. Só os produtos reais contam a história. Um executivo ou divisão muito ocupados não são necessariamente um executivo ou divisão produtivos. Por conseguinte, se não há produtos dele ou do seu staff por qualquer razão, ele está abaixo de Perigo. Não tens um chefe de divisão ou de org se não tens produtos a serem obtidos e intercâmbio a ocorrer. Apenas *estes*, não as desculpas nem o movimento, te dizem o que se passa. Podes receber "PR" e relatórios entusiastas (mas falsos). Podes receber toda a espécie de coisas. Mas onde estão os produtos? Portanto tu provocas (persegues) e importunas (chateias) o chefe da divisão (ou org) para ter IMPACTO SOBRE ELE (atrair a sua atenção) até que ele resmungue ou chore ou grite E DEITE CÁ PARA FORA UM PONTO-FORA. Não lhe perguntas como num comando repetitivo "Porque não estás a trabalhar?" Perguntas-lhe de muitas formas: "Onde estão os produtos?" E ele finalmente confessar-te-á um ponto-fora. Tal como: "Não posso obter quaisquer produtos, porque não são produtos enquanto não estiverem de regresso a casa a dizer às pessoas como nós somos formidáveis, portanto como posso eu _____". Ou "Ando sempre por aí e nada acontece". Ou qualquer outra estupidez que *é* estupidez. Este é o seu Porquê. Por isso dizes-lhe: "Escuta, não obténs produtos porque não pensas que podes obtê-los!" Ou: "Estás apenas a tentar parecer ocupado para que não se pense que estás inactivo". E se fores esperto e estiveres atento, isso é tudo. O executivo cognitará e entrará imediatamente em comunicação de duas-vias suave e tiraste-o do estado da PL N.º 13 da Série de ESTO para confronto. Isto é "Provocar e Importunar" para quebrar o seu não confronto. É tudo quanto há de errado nele, realmente. Ele não olha.

SITUAÇÃO QUATRO: O executivo não deixa um ESTO aproximar-se dele. Resmunga, fala com rudeza. Não o evites. Acção correcta: Provocar e Importunar. Ele já está a meio caminho na Situação Três acima. Completá-la.

SITUAÇÃO CINCO: O executivo entra em choque. Isto é um sintoma de não confronto. Ele não combaterá. Propiciará. Mas também não fará coisa alguma. Acção correcta: arranja um novo executivo. Executivos mansos que não lutam e não podem trabalhar nunca farão que o staff trabalhe. Depois de arranjar um novo executivo, recupera o primeiro com processamento. Executa os passos um a quatro no novo executivo.

SITUAÇÃO SEIS: Tendo levado o executivo original ou um novo até este ponto, descobrirás geralmente que ele tem pontos que estão fora nas suas acções, mesmo que produza. Acção correcta: percorre-lhe Confronto na sua área. Percorre Alcançar e Retirar na sua área. Em seguida faz-lhe clarificação de produto em cada secção e departamento que tem, como se fosse o chefe deles.

SITUAÇÃO SETE: Obtém produtos em volume mas a qualidade é inferior. Isto é um não confronto geral. Acção correcta: Leva-o pessoalmente a subir nas condições em cada dinâmica segundo o N.º 14 da Série do Oficial de Estabelecimento. Leva-o a

normal ou acima em cada dinâmica. Agora faz-lhe Intercâmbio por Dinâmicas, conforme o N.º 14 da Série do Oficial de Estabelecimento.

SITUAÇÃO OITO: Ele está activo, a produzir, mas não força o staff a produzir. Acção correcta: Volta a dar-lhe verificação na HCO PL de 28 de Julho de 71, N.º 26 da Série de Know-How de Admin e procura um Porquê para que ele não possa passar da Fase I para a Fase II. Obtém VGIs nisto. Diz-lhe: "Proclama-lhes que os feitos vêm de doingness eficaz. Se eles não fazem as coisas que são eficazes, não obterão *feitos*. Exige FEITOS".

SITUAÇÃO NOVE: Ele realmente não sabe do seu ofício. Acção correcta: Começa a dar-lhe hatting. Não comeces a dar-lhe hatting para além de um hat instantâneo antes de teres alcançado a Situação Oito. O seu *confronto* não será suficientemente bom para aplicar os materiais mesmo que os conheça. Portanto só nesta fase começas realmente a dar hatting. E nesta fase dás hatting *observando* o que ele não sabe e precisa de saber, consultando cartas de política e seleccionando as que se adaptam ao seu estado actual de falta de hatting, dando-lhe checkouts apenas nestas. Mantém um registo daquilo em que ele recebeu checkout para que obtenha crédito por isso.

SITUAÇÃO DEZ: O executivo recua. Faz montanha russa ou fica doente. Acção correcta: Reconhece que esta é uma situação PTS. Fá-lo ser entrevistado pelo D de P. Consegue que a situação PTS seja MANEJADA e não aceites um "É apenas gripe" ou outra coisa. Ele está PTS e isso significa problemas. (Ver HCOB de 17 de Abril de 72, N.º 76 da Série do C/S, FAZER C/S DE UM RUNDOWN DE PTS).

SITUAÇÃO ONZE: O executivo não parece recordar-se daquilo em que está a receber checkout ou não aplica o que sabe. Ou está glibe ou está atordoado. Acção correcta: faz com que ele receba Método 1 de Clarificação de Palavras. Em seguida faz-lhe Método 4 de Clarificação de Palavras nos materiais que estudou. (Ver os HCOB da Série de Clarificação de Palavras).

QUANTO TEMPO

Quanto tempo gastas com um executivo?

Bem, eficaz ou não, o seu tempo é valioso.

Não uses as horas de ponta, mais sobrecarregadas, do posto para não o enlouqueceres com o PTP de acções que têm que ser feitas e estão por manejar. Desta forma não chegas a lado nenhum.

Procura realizar estas acções num executivo durante o seu *tempo de estudo*.

Observa-o em posto para saberes o que fazer no seu tempo de estudo.

Se ele não tem tempo de estudo, deves conseguir que lhe seja aplicada a Lista de Correcção de Estudo (HCOB de 14 de Janeiro de 72, N.º 7 da Série de Estudo*) e seja manejado como na Situação Treze. Um executivo que não pode estudar também não pode ver.

* [*Nota do Editor:* O HCOB de 4 de Maio de 81RA, revisto a 27 de Junho de 88, IMPRESSO VERDE DE ESTUDO, cancela e substitui o HCOB de 14 de Janeiro de 72, N.º 7 da Série de Estudo.]

Se isto entra em conflito com o teu próprio tempo de estudo, toma outras disposições quanto a essa parte do teu tempo. Mas põe-no igualmente DENTRO.

SITUAÇÃO DOZE: Tem tempo de estudo adicional às suas horas de trabalho mas não estuda. Acção correcta: Verifica que o tempo de estudo seja percorrido segundo a HCO PL de 16 de Março de 71 I, O QUE É UM CURSO?, a HCO PL de 16 de Março de 72 V, O QUE É UM CURSO: ALTO CRIME DE e a LRH ED 174 INT de 29 de Março de 72, GRANDE DESCOBERTA NO ESTUDO E NA TECH.

SITUAÇÃO TREZE: Mesmo dispondo de um curso de staff, não estuda. Acção correcta: Ordena que lhe seja feita uma Lista de Correcção de Estudo, HCOB de 14 de Janeiro de 72, N.º 7 da Série de Estudo, e que seja correctamente manejado.

RESTO DO STAFF

Que fazes com o resto do staff?

Estas treze situações cobrem igualmente qualquer membro de staff.

Não farás mal em fazer estas coisas em cada um como primeiras acções.

Existem muitas acções de ESTO que podem ser feitas, mas se não fizeres estas não irás longe.

Porém, no staff abaixo de chefe de departamento as Situações Um, Dois e Oito não se aplicam.

SITUAÇÃO UM DE STAFF: Posto principal vago. Acção correcta: Força o Dept.º 1 a entrar em existência por intermédio do Exec ESTO e consegue que produza staff e ponha alguém no posto. (Não faças uma acção incorrecta usando outras partes da org como reservas de pessoal e desmantelando instalações que funcionam ou pilhando a Div. de Tech). Afixa o organigrama e coloca a pessoa nele.

SITUAÇÃO DOIS DE STAFF: Tens uma pessoa no posto. Acção correcta: Dá-lhe um hat instantâneo. Fá-lo receber um programa para treino no posto. Desbloqueia o seu tempo de estudo. Assegura-te de que ele estuda segundo o programa.

SITUAÇÃO OITO DE STAFF: Ele está activo e a produzir mas não faz mover os seus produtos, tem atrasos ou entra em congestionamentos. Acção correcta: o Volume 0 do Curso OEC, pôr dentro as secções de comunicação, exercitá-lo no organigrama e indicar-lhe os outros terminais com os quais é suposto estar em comunicação. Fazê-lo seguir fisicamente o seu produto através das linhas e em seguida fazê-lo seguir os caminhos das coisas que deveriam chegar até ele. Enquanto faz isto encontrarás bloqueios nas linhas ou nas suas próprias linhas. Desfá-los. Exercita mais a pessoa.

ESTA PL COMO LISTA DE VERIFICAÇÃO

Podes usar esta PL como uma lista de verificação.

Obtém um folder de cartão. Põe nele o nome da pessoa.

Escreve o nome da pessoa no princípio desta PL.

Quando cada acção é feita, marca as datas em que está a ser executada na margem, ao lado da situação, com as tuas iniciais.

Quando completada totalmente, marca um FEITO com a data. Toma cuidado com os POR FAZER ou FEITOS PELA METADE e os ATRASOS. (Ver o N.º 29 da Série de Know-How de Admin, o N.º 5 da Série do Executivo, ambos são HCO PL de 26 de Jan. de 72, I TRABALHOS POR FAZER, TRABALHOS FEITOS PELA METADE E TRABALHOS COM ATRASOS).

Não saltas aqui e ali nisto.

O PORQUÊ GERAL DA INACTIVIDADE OU NÃO-PRODUÇÃO É: CONDIÇÃO BAIXA NUMA OU MAIS DINÂMICAS PRODUZINDO UMA FORA DE ALINHA-MENTO COM OUTRAS DINÂMICAS, O QUE CAUSA UMA INCAPACIDADE DE CONFRONTAR.

A maior parte dos seres não estão aí como seres porque estão abaixo de existência. Pois um ser mais o corpo têm reacções sociais e podem cumprir ordens ou tentar fazer alguma coisa quando a sua atenção é chamada para isso. Exceptuando isso, são cegos apesar de terem os olhos abertos. Não são malévolos. Apenas não VÊEM.

Se não estão ali não podem ser responsáveis pelo que fazem, pois não? Não pensam que viveram antes ou que viverão de novo, o que constitui a razão de a população estar fixa na ideia de uma só vida.

Como resultado, ocorrem *de facto* as situações acima. E o manejo foi experimentado e funciona.

Não digas: "Porque não viste _____" esta ou aquela situação incorrecta. Diz: "Vês esta _____" situação incorrecta? E eles olharão nessa direcção. Mas por vezes terás que lhes mostrar mais provas. Então eles *vêem*. Até que as situações acima sejam manejadas, estás a trabalhar com maquinaria social.

Quando manejaste correctamente as situações acima conforme indicado, estás a avançar para a aplicação total da HCO PL de 5 de Maio de 59, POLÍTICA SOBRE AS SEC ED E HATS, o Vol. 1 do OEC. Chama às "acções correctas" acima mencionadas os processos modernos e mais muitas outras acções de ESTO, e *podes* levar o executivo a tornar-se CAUSA de forma a CRIAR o seu posto.

Até que o tenha manejado, usando a sua maquinaria social como no manejo das situações acima, ele *não* está a ser mau, apenas *não pode ver*.

É assim que pões um executivo a funcionar.

Não é um acto hostil pô-lo a funcionar, pois só quando o tiveres feito ele terá algum moral.

SITUAÇÃO CATORZE: Um executivo ou membro do staff pode tentar usar o ESTO como Oficial de Org ou levar o ESTO a envolver-se nos produtos da divisão. AMBOS são erros fatais para o ESTO. Acção correcta: Explica-lhes resumidamente as funções do ESTO para que eles saibam que o produto do ESTO são ELES.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 13 DE MAIO DE 1972
PUBLICAÇÃO I
(Também publicada como HCOB, com a mesma data e título)

REMIMEOGRAFAR

N.º 17 DA SÉRIE DO OFICIAL DE ESTABELECIMENTO
N.º 4 DA SÉRIE DE ESTUDO

ESCOLA CHINESA

Como muito poucos ocidentais terão alguma vez visto uma escola chinesa ou árabe em funcionamento, é muito fácil para eles não compreenderem a cena quando falamos de "Escola Chinesa".

O termo foi usado para designar uma acção em que um instrutor ou oficial, com um ponteiro, está de pé perante uma classe reunida e vai tocando na carta, ou organigrama, dizendo cada parte dele.

É muito divertido para alguém que conhece ou ouviu uma verdadeira escola chinesa, ver a classe sentada ali em silêncio. Isto é um esquema estritamente ocidental. É assim que o professor faz em Omaha ou Cornell; mas nunca em Xangai!

Uma classe chinesa declama em uníssono (todos juntos) em resposta ao professor. Eles *participam*!

A única coisa quase equivalente no Ocidente é uma cervejaria alemã em que a assistência canta em coro os temas cantados pelo cantor principal.

A escola chinesa, portanto, é uma acção de participação vocal por parte da classe. É uma função muita viva e sonora. Soa como um canto.

Numa verdadeira escola chinesa a resposta é tão ritmada que, embora proferida por muitas vozes, é muito fácil dizer qual a resposta que está a ser recitada em coro pela classe.

É essencialmente um sistema que estabelece respostas de pensamento instantâneo, de forma que o estudante ao dizerem-lhe "2x2" pensa imediatamente "4".

Por exemplo, o instrutor, ao mesmo tempo que vai tocando numa grande carta da tabuada, declama: "Dois vezes dois". A classe, numa só voz, grita: "Quatro". Instrutor: "Dois vezes cinco". Classe: "Dez". E assim por diante, durante *horas*.

Isto torna-se mais complexo quando, digamos, as máximas sobre o bom comportamento do Corão estão a ser ensinadas. Nesse caso as placas ou rolos de papel estão afixadas na parede. O professor cita o capítulo e o versículo, e os estudantes recitam.

Poderias ensinar as Leis de Listar e Anular, o Código do Auditor, os Axiomas e assim por diante, desta forma.

As ferramentas são as mesmas: um instrutor, um ponteiro, uma carta ou uma série de imagens, ou grandes rolos de papel, e uma classe.

Há dois passos neste tipo de ensino.

A. O instrutor bate com o ponteiro e diz o que é. Em seguida pergunta à classe o que é, e eles recitam a resposta.

B. Quando a classe aprendeu por lhe dizerem e repetir, o instrutor agora bate com o ponteiro, faz a pergunta e a classe recita a resposta correcta.

EXERCÍCIO

O próprio instrutor tem que captar o exercício.

Eis como seria num organigrama..

A.

O instrutor vai tocando na Div. 1. "Esta é a Divisão 1 Divisão do HCO".

A classe recita: "Divisão 1 Divisão do HCO".

O instrutor vai tocando na Div. 6. "Esta é a Divisão 6 Divisão de Distribuição".

Classe: "Divisão 6 Divisão de Distribuição".

E por aí fora até que todas as divisões tenham sido nomeadas diversas vezes.

B.

O instrutor toca na Div. 1. "O que é isto?"

Classe: "Divisão 1 Divisão do HCO".

O instrutor toca na Div. 4. "O que é isto?"

Classe: "Divisão 4 Divisão Técnica".

E assim por diante. Considera-se em seguida as divisões como instruídas nessa classe.

O seguinte seriam os departamentos. Depois os nomes filosóficos dos departamentos. Em seguida as secções. Depois passar-se-ia aos títulos de cada chefe de divisão. Depois aos chefes de departamento. Etc. Etc.

Se tivéssemos um organigrama de funções com o que cada divisão, departamento e posto *faziam*, continuaria com a mesma acção.

Um exercício de escola chinesa feito durante um período curto, cada dia, acabará por abranger uma enorme porção de organigrama.

Os recém-chegados ao exercício terão que ser ensinados primeiro, de forma intensiva, para alcançarem os outros ou juntarem-se a uma nova classe.

Qualquer coisa que deva ser sabida de cor pode ser ensinada por Escola Chinesa. Os elementos e as acções são sempre os mesmos.

Existe também uma versão que utiliza um texto, de preferência com uma cópia deste nas mãos de cada estudante. Soa da mesma forma.

Somos limitados apenas pelo que se pode pôr numa carta, ou mesmo num texto, desde que cada estudante tenha uma cópia do mesmo aberta na sua frente.

Cartas grosseiras são fáceis de desenhar com um marcador (de tinta abundante). O tamanho da carta é determinado pela capacidade de os estudantes que estão mais afastados a verem facilmente.

Tipos de nuvens, imagens a serem nomeadas numa língua estrangeira, até mesmo diapositivos de tipos de aviões, qualquer coisa que deva ser aprendida textualmente pode ser aprendida com Escola Chinesa. E ficarias surpreendido com todas as coisas que deveriam ser aprendidas desta forma. E se não o são, a pessoa fica com bases fracas no assunto.

Deveria tomar-se o cuidado de definir palavras estranhas. Mas não é realmente um problema, ou um exercício de Clarificação de Palavras. É ensino rotineiro de cor.

E funciona.

E é muito divertido.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 15 DE AGOSTO DE 1978R
REVISTA A 31 DE OUTUBRO DE 2000

REMIMEOGRAFAR
HCO
OFICIAIS DE ORGANIZAÇÃO
OFICIAIS DE ESTABELECIMENTO

N.º 17-1 DA SÉRIE DO OFICIAL DE ESTABELECIMENTO

FAZER ESCOLA CHINESA DE UM ORGANIGRAMA

Referência: HCO PL 13 Maio 72 I N.º 17 da Série do Oficial de Estabelecimento
N.º 4 da Série de Estudo
ESCOLA CHINESA

Numa escola chinesa o instrutor coloca-se perante a classe, com um ponteiro, e bate em cada parte do quadro ou texto que está a ser ensinado, e di-las. A classe chinesa recita então em uníssono, em resposta ao professor.

Este sistema de ensinar coisas à letra é usado em organizações para exercitar o organigrama.

Há dois passos ao fazer escola chinesa de um organigrama.

A. O instrutor vai tocando no organigrama com um ponteiro e diz o que é. Então pergunta à classe o que é, e eles recitam a resposta.

B. Quando a classe aprendeu, dizendo-o e repetindo-o, o instrutor agora bate no organigrama com o ponteiro e pergunta: "O que é isto?" e a classe recita a resposta correcta.

O executivo superior da organização (CO ou Director Executivo) é o primeiro a ser exercitado, com outros executivos seguindo o exemplo, porque eles têm que conhecer o organigrama muito melhor do que a tripulação – caso contrário dirigirão um organigrama do tipo: "Ei! Tu!".

Fazer escola chinesa de um organigrama nunca fica flat. Uma vez bem exercitados o próprio organigrama e os nomes das pessoas nos postos, começas a exercitar os deveres de cada departamento e todos os postos, um por um, de uma ponta à outra do organigrama, e isso leva semanas. Então, voltas a exercitar todo o organigrama, e assim sucessivamente.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

Revisão assistida por
Compilações e Pesquisas
Técnicas de LRH

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 12 DE JUNHO DE 1972RA
REVISTA A 14 DE DEZEMBRO DE 2000

REMIMEOGRAFAR

N.º 26 DA SÉRIE DE DADOS
N.º 18 DA SÉRIE DO OFICIAL DE ESTABELECIMENTO

TEMPO NECESSÁRIO PARA AVALIAR

(Restaurada a 14 de Dezembro de 2000 com o texto original de LRH).

Descobrir-se-á que a necessidade de muito tempo para fazer uma avaliação pode ser atribuída todas as vezes a UM PORQUÊ INDIVIDUAL PARA CADA AVALIADOR.

Estes, no entanto, podem ser resumidos nas classes de Porquês seguintes:

Esta lista é assessada a um E-Metro por um auditor de Cientologia. As instruções para manejo dadas em cada caso são designações de acções de audição a fazer por um auditor de Cientologia e são dadas usando os símbolos que ele usaria.

1. **PALAVRAS MAL-ENTENDIDAS?** _____

   (Manejadas com Clarificação de Palavras [Método 1 e Método 4 da Série de Clarificação de Palavras]).

2. **INCAPACIDADE DE ESTUDAR E INCAPACIDADE DE APRENDER OS MATERIAIS?** _____

   (Manejado por uma Lista de Correcção de Estudo, HCOB de 4 de Fevereiro de 72*).

3. **PONTOS-FORA NA SUA FORMA DE PENSAR?** _____

   (Maneja-se com aquilo a que se chama Lista HC [Consultor Hubbard] HCOB de 28 de Agosto de 70) .

4. **FORA DE ÉTICA PESSOAL?** _____

   (Usar a PL de 3 de Maio de 72, feita por um auditor. Tem duas listas do tipo listar e anular).

5. **A FAZER OUTRA COISA?** _____

   (Comunicação de duas-vias, a PL de 3 de Maio de 72 ou reorganização).

* *[Nota do Editor*: O HCOB de 4 de Fevereiro de 72 foi posteriormente substituído pelo HCOB de 4 de Maio de 81RA, Rev. 27.6.88, MPRESSO VERDE DE ESTUDO.]

6. **IMPACIENTE OU ABORRECIDO COM A LEITURA?** _____

   (Alcançar o estado de Super-Letrado. Directiva Executiva 178 Internacional de LRH).

7. **NÃO SABE LER ESTATÍSTICAS E POR ISSO NÃO SABE POR ONDE COMEÇAR?** _____

   (Aprender a ler estatísticas com as PL de Gestão por Estatísticas).

8. **NÃO CONHECE O CENÁRIO?** _____

   (Familiarizar-se por observação directa).

9. **LÊ E CONTINUA A LER POIS NÃO SABE COMO MANEJAR E ESTÁ A EMPATAR?** _____

   (Fazer exercícios sobre manejos reais e tornar-se Super-Letrado).

10. **TEME ASSUMIR RESPONSABILIDADES PELAS CONSEQUÊNCIAS SE ESTIVER ERRADO?** _____

    (HCOB de 10 de Maio de 72 sobre Robotismo – aplicá-lo).

11. **A DAR RELATÓRIOS FALSOS?** _____

    (Extrair-lhe todas as ocultações e actos hostis nesse assunto).

12. **ASSUME O PORQUÊ ANTES DE COMEÇAR?** _____

    (Audição estilo Nível IV em facsímiles de serviço, percorrida em três fluxos).

13. **SENTE-SE ESTÚPIDO QUANTO A ISSO?** _____

    (Fazer aumentar o QI por processamento geral).

14. **TEM OUTRAS INTENÇÕES?** _____

    (Auditá-lo em L9S ou Dianética Expandida).

15. **TEM OUTRAS RAZÕES NÃO COBERTAS NOS ITENS ANTERIORES?** _____

    (Listar e anular até blowdown F/N num item da lista).

16. **TEM OCULTAÇÕES EM RELAÇÃO A ISSO?** _____

    (Extrair-lhas).

17. **FORAM-LHE DESCOBERTAS RAZÕES ERRADAS?** _____

    (N.º 78 da Série do C/S).

18. **NÃO ESTÁ INTERESSADO NO SUCESSO?** _____

    (PL de 3 de Maio de 72 seguida do procedimento da alínea 14 acima).

19. **QUALQUER OUTRA RAZÃO?** _____
(Descobri-la por comunicação de duas-vias).

20. **NÃO TINHA PROBLEMAS PARA COMEÇAR?** _____
(Indicá-lo à pessoa).

Quando se fizer assessamento desta lista pode facilmente descobrir-se a razão por que a pessoa está a ter problemas com a Série de Dados ou com a sua aplicação. Depois de estas razões terem sido manejadas, pode-se então mandá-la voltar a estudar a série e receber clarificação de palavras e estudar de novo, e descobrir-se-á que as avaliações se tornam muito mais fáceis de fazer e são executadas muito mais depressa.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 13 DE JUNHO DE 1972

REMIMEOGRAFAR

N.º 19 DA SÉRIE DO OFICIAL DE ESTABELECIMENTO

EXERCÍCIO DE PROGRAMA

A maioria das pessoas não consegue seguir um programa escrito. Contudo, todos os projectos legais estão em forma de programa.

As razões são várias. Mas quando os programas não são compreendidos, podem receber ordens cruzadas, ser abandonados, deixados meio por fazer e o que acontece em seguida é que te encontras com trabalho em atraso (HCO PL 26 Jan. 72 I, TRABALHOS POR FAZER, TRABALHOS FEITOS PELA METADE E TRABALHOS COM ATRASOS).

Pode haver (e geralmente há) outras situações que impedem o fazer de um programa. Fora-de-ética (PL 3 Maio 72, ÉTICA E EXECUTIVOS), PTS ou SP (PL 5 Abr. 72, MANEJO DO PTS TIPO A), falta de compreensão de um produto ou intercâmbio, uma área sem pessoal ou com falta de pessoal são as razões mais comuns. Mas quando todas estas foram manejadas, pode haver duas outras razões – o próprio projecto escrito está bloqueado, não podendo assim ser feito (necessita de equipamento especial ou financiamento ou tem pontos-fora ou não é aplicável) ou AS PESSOAS IMPLICADAS NÃO CONSEGUEM SIMPLESMENTE FAZER UM PROJECTO. A razão anterior a esta é tomada com demasiada frequência para desculpar esta última QUE É GERALMENTE O CASO. Eles não conseguem executar um projecto e preferem ordens cruzadas porque a forma de disposição de um projecto, ou o que representa, não é compreendido. Então, para manejarmos isto, temos os seguintes exercícios de projecto.

Requer-se simplesmente que a pessoa os faça honestamente, cada um deles desde a meta um em diante.

PROJECTO SIMULADO 1

PROPÓSITO: Aprender a fazer um projecto.

META PRINCIPAL: Conseguir que seja feito.

METAS PRIMÁRIAS:

1. Lê esta PL até ao “Projecto Simulado 1”.
2. Marca cada uma quando a terminares.

METAS VITAIS:

1. Sê honesto em relação a fazê-lo.
2. Fá-lo todo.

METAS OPERACIONAIS:

1. Tira o teu sapato direito. Olha para a sola. Nota se tem alguma coisa. Volta a calçá-lo.
2. Vai beber água.
3. Pega numa folha de papel. Desenha três círculos concêntricos. Vira-a ao contrário. Escreve o teu nome no verso. Rasga-a e põe os pedaços num livro.
4. Tira o teu sapato esquerdo. Olha para a sola. Nota se tem alguma coisa. Volta a calçá-lo.
5. Encontra alguém e diz-lhe olá. Volta e escreve um comunicado originado por ti próprio e dirigido ao teu posto, sobre como é que isto foi recebido.
6. Escreve um comunicado do teu posto para ti, segundo o formato apropriado para comunicados no Volume 0 do OEC, corrigindo a forma como escreveste o comunicado no ponto 5 acima. Arquiva-o na tua pasta de hat.
7. Tira os dois sapatos e bate-os três vezes um contra o outro nos calcanhares, e volta a calçá-los.
8. Escreve uma lista de projectos na tua vida que tenhas deixado incompletos ou por fazer.
9. Escreve porque é que isto aconteceu.
10. Revê cuidadosamente este projecto para te assegurares de que o fizeste todo honestamente.
11. Faz uma lista das tuas cognições se tiveres alguma enquanto fazias este projecto.
12. Decide se fizeste este projecto honestamente.
13. Entrega ao teu ESTO ou ao teu superior todos os papéis que escreveste, incluindo os pedaços no livro, com um comunicado apropriado, no topo, de Completação do Projecto Simulado N.º 1 .

FIM DE PROJECTO

PROJECTO SIMULADO 2

PROPÓSITO: Aprender sobre produção.

META PRINCIPAL: Produzir de facto alguma coisa.

METAS PRIMÁRIAS:

1. Agarra num lápis e em cinco folhas de papel.
2. Situa-te de maneira a poderes fazer este projecto.

METAS VITAIS:

1. Lê uma meta operacional e assegura-te de que a executas completamente antes de prosseguires.
2. Produz o que realmente se pede.

METAS OPERACIONAIS:

1. Aparenta estares muito ocupado, sem realmente estar a fazer nada.
2. Fá-lo de novo, mas desta vez sê muito convincente.
3. Determina qual é o produto final valioso do teu posto. Obtém ajuda do teu ESTO ou do teu superior se for necessário.
4. Endireita os papéis no teu cesto de entrada.
5. Pega na folha número 1 das metas primárias acima. Escreve se o número 4 foi ou não produção.
6. Examina o teu cesto de entrada e encontra um papel que não contribua de nenhuma maneira para que consigas o teu produto.
7. Responde-lhe.
8. Pega na segunda folha de papel que se pede na meta primária. Escreve nela porque é que a acção descrita em 7 é perfeitamente razoável.
9. Pega na terceira folha de papel e desenha as linhas de comunicação correctas do teu posto.
10. Obtém um produto correcto para o teu posto, completo e de alta qualidade.
11. Entrega-o.
12. Revê as metas operacionais e vê qual delas te fez sentir melhor.
13. Pega na quarta folha de papel e escreve se a produção é ou não a base da moral.
14. Pega na quinta folha de papel, usa-a como capa e escreve um resumo do projecto.
15. Dá-te conta de que completaste um projecto.
16. Entrega todo o projecto com os papéis ao teu ESTO ou ao teu superior.

FIM DE PROJECTO

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 26 DE JUNHO DE 1972

REMIMEOGRAFAR

N.º 20 DA SÉRIE DO OFICIAL DE ESTABELECIMENTO

TECH DE SUPERVISOR

Referências:

HCO PL	25 Jun. 72	RECUPERAR ESTUDANTES E PCs
LRH ED 174 INT	29 Mar. 72	GRANDE DESCOBERTA NO ESTUDO E NA TECH
LRH ED 178 INT	30 Maio 72	SUPERLITERACIA

Deveria ser muito claro para um ESTO que, se os materiais de Dianética e Cientologia não estão disponíveis e não são ensinados, todo o seu trabalho será em vão.

O TREINO e HATTING de Supervisores de Curso não é uma função do oficial de produto. Pertence ao Dept.º 1 do HCO ou ao Exec ESTO ou ao seu TEO.

Uma falha na supervisão de curso (e nas funções de Oficial de Cramming) porá fora toda a entrega de tech de uma org *e* staff e deitará por terra tudo quanto um ESTO está a tentar fazer.

Os cursos do público e do staff são ambos de importância vital. Depois destes vem a audição. Mas quando o treino falha, a audição não ocorrerá porque os auditores não serão capazes de auditar.

Além disso um Esto treina-se com frequência e deveria saber estes pontos a fundo igualmente. E deveria pô-los dentro nos Supervisores, SEJA QUAL FOR A DIVISÃO QUE ESTÁ A ESTABELECER.

Se não o faz, uma quebra no treino fará cair os seus melhores planos. Maus Supervisores? E então quem é treinado?

MATERIAIS

Em primeiro lugar e acima de tudo estão os *materiais*. Se não os tiveres como parte do curso para esse curso, que curso terás?

Verifica sempre quais são os materiais disponíveis e em seguida move mundos e fundos para que isso seja remediado quando estiverem em falta ou forem insuficientes.

HORÁRIOS

A seguir vêm os horários.

Estes devem ser reais e MANTIDOS IGUALMENTE PELO SUPERVISOR.

PRESENÇA

A seguir vem a existência ou presença do Supervisor.

Pode não haver nenhum, ele pode estar ali a tempo parcial, pode estar ali mas a fazer outra coisa.

Põe o Supervisor no curso e a supervisioná-lo, não a fazer admin ou folders. (No caso de um curso a co-auditar, o D de T que tem essas funções, atira-as para cima do Supervisor ou não obtém um C/S e em seguida não há Supervisor).

Por conseguinte, põe um Supervisor a supervisionar correctamente o curso como sendo o seu hat e dever.

ASSISTÊNCIA PELO SUPERVISOR

Podem acontecer dois extremos em relação à supervisão de cursos.

1. Não é dada *nenhuma* atenção ao estudante.

2. Incomoda-se o estudante e para-se o seu progresso.

O ponto que uma pessoa tem que captar é a "OBNOSE". Esta á uma palavra cunhada (inventada) que significa OBSERVAÇÃO DO ÓBVIO. Não existe um equivalente preciso em inglês ou em qualquer outra língua.

O Homem parece não observar o óbvio. A razão para isto reside nas palavras mal entendidas. Não compreendendo o símbolo (palavra) a coisa real pode tornar-se um tanto ou quanto menos visível.

A tarefa real do Supervisor de Curso é fazer avançar o estudante confuso, entorpecido ou atolado. E *proteger* o estudante que está a avançar rapidamente contra interferências, incluindo do próprio Supervisor.

Para realizar isto o Supervisor de Curso tem que *observar o óbvio*.

O estudante está a ir bem?

O estudante está atolado?

O que *é* um estudante com F/N? Está a soltar risadinhas, a gorgolejar ou a dar palmadas nos joelhos? Não. Está apenas a avançar pelo curso calmamente.

O que *é* um estudante atolado? Ele está estendido no chão a ressonar? Não, está sonolento, perplexo ou a franzir a testa, ou mesmo perturbado emocionalmente pelas palavras mal entendidas. Quando isto não é detectado e manejado ele acabará por adormecer ou fica simplesmente a olhar para o vazio.

Os dedos do estudante deveriam estar a agitar-se? Não, ele deveria fazer demos completos e pôr neles toda a sua atenção só quando tem alguma coisa para demonstrar, com o fim de a apreender. Dois estudantes deveriam estar a conversar sobre um encontro amoroso que tiveram? Não. Não são *estudantes* com F/N, ainda que estejam na boa da conversa com F/N.

Quando um Supervisor não sabe as palavras-chave do seu posto, o seu poder de observação é baixo. Para remediar isto faz-lhe Método 6 de Clarificação de Palavras (HCOB de 21 de Junho de 72 II, N.º 39 da Série de Clarificação de Palavras, MÉTODO 6).

E faz com que ele observe.

Para evitar olhar, um Supervisor pode inventar sistemas como: "A intervalos de 36 minutos vou ver toda a gente na classe, porque leva exactamente 36 minutos a percorrê-los a todos".

Quando um estudante com F/N é interrompido por um Supervisor pode ser-lhe atribuída uma "ocultação de nada". O estudante pode dizer: "Não. Acabam de me perguntar". Então o Supervisor vai-se embora. Porém, o estudante agora pensa para consigo mesmo: "Estarei a tentar ocultar alguma coisa?" "Estou realmente a ir bem?" etc. Um W/H de nada.

Para evitar que os estudantes façam blow, AMBOS estes pontos devem ser examinados.

OBNOSE é o exercício requerido para o Supervisor.

E Método 6 nas palavras-chave do seu posto.

E Clarificação de Produto e o seu próprio Porquê no estudo.

A tech de estudo de facto funciona, mas tem que ser aplicada!

Um Supervisor deve ser um superletrado para ser de utilidade real.

Aplica a LRH ED 174 INT de 29 de Março de 72 e a LRH ED 178 INT de 30 de Maio de 72.

ESTUDANTES QUE FIZERAM BLOW

Vai à HCO PL de 25 de Junho de 72, RECUPERAR ESTUDANTES E PCs, para obteres as alíneas de verificação para trazer os estudantes de volta ao curso.

RESUMO

Um ESTO apoiado por bons cursos e bons supervisores de curso acabará por endireitar tudo.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 28 DE JUNHO DE 1972

REMIMEOGRAFAR

N.º 21 DA SÉRIE DO OFICIAL DE ESTABELECIMENTO

PRECISÃO DOS ARQUIVOS

Como os arquivos são a linha operacional vital é da MAIOR IMPORTÂNCIA que *TODOS OS ARQUIVOS SEJAM PRECISOS*.

Uma partícula mal arquivada pode-se perder para sempre.

Uma coisa que falta, pode deitar a perder toda uma avaliação ou uma venda.

As partículas são mal arquivadas por quatro razões:

1. Ignorância do alfabeto.

2. Ignorância de geografia.

3. Ignorância do papel vital dos arquivos.

4. Fora de ética pessoal.

Os remédios são portanto:

1. TODO O PESSOAL DE ARQUIVOS (a) DEVE SER CAPAZ DE RECITAR O ALFABETO PARA A FRENTE E *PARA TRÁS*. (b) Devem-se exercitar em seguida, para poder indicar a letra a seguir e a anterior a cada letra do alfabeto.

2. O pessoal dos arquivos deve saber GEOGRAFIA, particularmente a localização das organizações, cidades, estados e continentes. Isto faz-se exercitando-os num mapa que contenha os locais-chave relacionados com os arquivos.

3. Deve-se fazer Método 6 de Clarificação de Palavras aos termos ligados com o posto e a acção de arquivar. Em seguida o valor e propósito dos arquivos que eles manejam devem ser determinados por eles.

4. Pessoas fora de ética ou num ciclo de ética não devem arquivar como projecto de reparação porque não foram exercitadas e estão fora de PT, para não dizer pior.

ACÇÃO DE ÉTICA

Qualquer pessoa que encontre uma partícula mal arquivada deveria relatá-lo ao Oficial de Ética ou ao MAA.

Deve em seguida fazer todos os esforços para localizar rapidamente quem está a arquivar mal e tomar acção sem demora.

A primeira acção é dar-lhes hatting como se indicou acima.

Qualquer repetição é uma ofensa de ética manejada por um Tribunal.

Se o E/O não consegue encontrar a pessoa ou não age, terá ele próprio que percorrer todos os arquivos e corrigir as partículas.

RESUMO

É de interesse vital tanto para facilitar o trabalho como no aspecto financeiro que todos os arquivos estejam em ordem.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 14 DE JULHO DE 1972

REMIMEOGRAFAR

N.º 14 DA SÉRIE DO EXECUTIVO
N.º 30 DA SÉRIE DE ORGANIZAÇÃO
N.º 22 DA SÉRIE DO OFICIAL DE ESTABELECIMENTO

FALHAS DO ESTO

Durante vários meses tenho estado a estudar o sistema de ESTO em funcionamento e finalmente isolei os pontos exactos de quaisquer falhas, para que estas possam ser transformadas em sucessos.

PÔR DENTRO O SISTEMA

Um ESTO ao regressar a uma org pode desmoroná-la.

As razões exactas disto são:

A. Os executivos que até agora fizeram trabalho organizacional dizem: "Ah, aqui está finalmente o sistema de ESTO" e de imediato abandonam as suas acções organizacionais e de pessoal.

Contudo, aqui está este Oficial Executivo de Estabelecimento solitário, sem Oficiais de Estabelecimento divisionais, sem ninguém treinado para o apoiar.

A solução correcta é quando um Oficial Executivo de Estabelecimento entra numa org onde não há Oficiais de Estabelecimento ESTO ou apenas um TEO ou QEO, deve reunir os executivos e dizer-lhes que vai levar-lhe semanas a recrutar e treinar os ESTO e que ELES TÊM QUE CONTINUAR QUAISQUER ACÇÕES ORGANIZACIONAIS QUE ESTEJAM A FAZER e que o HAS AINDA ESTÁ A ESTABELECER A ORG.

De outra forma eles largam as suas linhas.

B. O novo Oficial Executivo de Estabelecimento tira pessoal-chave da produção das divisões para serem os ESTO e elas despenham-se.

A solução para isto é RECRUTAR os novos ESTO.

Isto é mais fácil do que parece se recrutas *auditores* ociosos da área para serem os ESTO.

Se fizeres isto lembra-te que eles ficaram ociosos como auditores porque tinham foras de ética, estavam PTS, tinham mal-entendidos e o TR 0 fora. Para os recuperares faz-lhes uma PL de 3 de Maio de 72 (ÉTICA E OS EXECUTIVOS), a PL de 5 de

Abril de 72 (MANEJO DO PTS TIPO A), Método 4 nos seus cursos e leva-os a fazer TRs *verdadeiros*, especialmente o Zero. E estarão prontos.

Obtém uma lista de auditores da área, contacta-os e faz com eles o que acima se indica e terás os ESTO já meio-treinados.

Se isto falhar, ou em suplemento a isto, recruta simplesmente.

C. O primeiro posto que um novo Exec ESTO deveria tomar é o Dept.º 1.

Ele Não "treina o HAS no hat" ou "executa programas apenas". Arregaça as mangas e TRABALHA como Director do Dept.º 1.

Recruta, abastece por completo de gente o Dept.º 1. Treina no hat a totalidade do Dept.º 1.

Cria um Dept.º 1 que realmente, realmente faz fluir a entrada de pessoal, afixa e atribui postos nos organigramas e treina nos hats.

QUANDO tem um Dept.º 1 a FUNCIONAR pode começar a recrutar os ESTO, bem como outros membros de staff para a org.

Se não consegue pôr um Dept.º 1 a produzir à máxima velocidade, não tem o direito de ser um ESTO, pois não?

Ele NÃO põe o Dept.º 2 dentro ou actua como Dept.º 3. Ele faz com que o HAS maneje estes.

Com um Dept.º 1 *forte* e *funcional*, um sistema de ESTO pode então chegar a estar dentro.

D. Cadeiras musicais são a razão mais corrente para qualquer colapso de uma org.

O complexo de "pessoas novas querem mudar tudo" destruirá qualquer org.

Um Oficial Executivo de Estabelecimento, após a sua chegada, quando toma conta do Dept.º 1, CONGELA TODAS AS TRANSFERÊNCIAS DE PESSOAL. Não permite nem uma transferência.

A única excepção seria quando uma loucura de cadeiras musicais acabou de ocorrer. Se isto foi seguido por um despenhar das estatísticas, então DEVOLVES A ORG AO PERÍODO DE ALTAS ESTATÍSTICAS e *em seguida* CONGELAS AS TRANSFERÊNCIAS DE PESSOAL.

Porém, antes de inverter as coisas deve-se avaliar o período anterior pelas estatísticas para se certificar de que ERA o período de altas estatísticas.

Ao congelar o pessoal uma pessoa protege o que está a construir.

Quase todas as cadeiras musicais são obra de um supressivo, excepto quando são obra de um idiota.

E. Alguém a tentar manter o Dept.º 1 numa org faminta de pessoal está sentado sobre brasas, como qualquer HAS ou Director de Pessoal te pode dizer.

O tráfego de pessoas neste departamento em qualquer org de tamanho médio é incrível.

Parece a Estação Central nas horas de ponta.

"Preciso de ter _____"; "Onde está o meu Supervisor de Curso _____?" etc., etc., etc. são uma ladainha constante.

Podes passar todo o dia a entrevistar os executivos de staff e não obter coisa alguma feita.

Existe uma forma correcta de fazer todas estas coisas e mil milhões de formas incorrectas.

Evidentemente, a solução de todos os problemas deles é obter e treinar pessoas novas. No entanto, como se pode fazer isso no meio de uma tal barafunda.

Noventa por cento desses pedidos vêm de pessoas que não estão a treinar no hat nem a usar as pessoas de que já dispõem.

A forma correcta é, para qualquer novo pedido de pessoal, levar o Dept.º 3 a fazer um Formulário de Inspecção e Relatório sobre as pessoas da área do executivo que apresenta o pedido. Descobrirás com frequência pessoal que não tem hatting, não está treinado e é desperdiçado e numerosas situações fora.

Manténs a linha quanto a pessoal dizendo: "Maneja estes membros de staff não utilizados ou a trabalhar a meio-potencial ou estas situações fora. Figuras aqui na minha lista de procura de pessoal como tendo direito à (dá a prioridade, 3ª, 8ª) pessoa que contratemos ou recrutemos.

E sê industrioso no recrutamento, usando todas as acções standard para isso, porque é a única forma de poder resolver as coisas.

A maior parte das organizações funcionaria melhor com menos pessoas, porque o pessoal não tem hatting nem treino. Uma org, dois anos antes deste escrito, fazia *quatro* vezes mais dinheiro com *metade* do pessoal que tem agora.

Sem hatting, o staff é lento e hesitante. Não produzindo, os chefes de divisão exigem pouco.

Mas seguramente gritarão por mais pessoal!

Nenhuma org acredita alguma vez que tem pessoal a mais.

F. Algumas divisões (tais como as habituais Tesouraria ou Disseminação) podem ter pessoal insuficiente. Postos-chave de receitas são encontrados vagos na maioria dos casos.

Quando se preenche uma org estabelecem-se prioridades quanto a quem vai obter pessoal.

Isto é feito por comparação da PRODUÇÃO. Distribui-se o pessoal conforme a produção.

As pessoas novas entram pela Div VI. São registadas pela Div II. A entrega é feita pela Div IV. O dinheiro é cobrado pela Div III. Isto dá-te a sequência de como fornecer pessoal.

Preenches os postos das receitas e da entrega com novos contratos de pessoal.

O Oficial Executivo de Estabelecimento está a tentar estabelecer um Dept.º 1, portanto é claro que também dá prioridade a este.

Até que as receitas estejam realmente a entrar em catadupas e a entrega a sair em catadupas, faz-se muito pouco acerca de outras áreas.

Tendo obtido VOLUME uma pessoa começa agora a fornecer para qualidade. Isto significa uma Secção de Clarificação de Palavras e Cramming em Qual. Significa mais HCO.

Agora visa-se a quantidade futura pondo auditores em treino, pondo em treino mais executivos superiores.

Quando a org está construída desta forma, a funcionar e viável, é tempo de fornecer todo o sistema de ESTO.

G. Em média uma pessoa em cada 5 deveria ser colocada no Dept.º 1 como pessoal extra do *Dept.º 1*, que cumpre os deveres do Dept.º 1 e se treina a tempo parcial para ESTO.

Isto dá ao Oficial Executivo de Estabelecimento pessoal suplementar no Dept.º 1.

Também inicia um ESTO da forma correcta.

Os seus deveres mais essenciais como ESTO *são* deveres do tipo do Dept.º 1.

Finalmente tens um Dept.º 1 a abarrotar. Tens um Dept.º 1 básico que funciona bem e assim vai continuar. Tens os ESTO em treino que estão a trabalhar no Dept.º 1 como pessoal do Dept.º 1. E tens naturalmente algumas pessoas novas que são Auxiliares do HCO até terem bases suficientes para ocuparem postos normais.

Isto constitui um Dept.º 1 volumoso e prova que uma pessoa pode actuar como ESTO!

SUCESSO

Se um Oficial Executivo de Estabelecimento introduz o sistema de ESTO exactamente com se indicou acima, e de nenhuma outra forma, terá sucesso.

Como um auditor que varia os processos ou altera os HCOB, um novo Oficial Executivo de Estabelecimento que modifique o que está acima, ocasionará desastre.

Quando os Oficiais Executivos de Estabelecimento entraram nas organizações de outra forma ou quando o sistema foi alterado, as estatísticas despenharam-se.

Entrando da maneira indicada acima, pode obter um sucesso enorme.

Quanto tempo leva a pôr um sistema de ESTO dentro? Leva meses de trabalho duro. Depende realmente da eficiência do Oficial Executivo de Estabelecimento a recrutar, posicionar as pessoas no organigrama e treinar no hat.

Se ele é bom nestas coisas o tempo não se prolonga para sempre.

Como termo de comparação, levou seis meses para construir cada uma das organizações de DC, Joanesburgo e SH até aos seus mais altos picos. Foram todas construídas do ponto de vista do Dept.º 1 de recrutar, posicionar as pessoas no organigrama e treinar no hat com o esforço suficiente para obter produção.

Portanto este é o esquema mais antigo de que dispomos – o Dept.º 1 desenvolve a org.

Quando a org se torna demasiado grande, o Dept.º 1 perde o contacto com ela. Prolonga-o a cada divisão e tens o sistema de ESTO. E tens os ESTO.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 23 DE JULHO DE 1972RB
REVISTA A 11 DE JANEIRO DE 1991

REMIMEOGRAFAR

N.º 15 DA SÉRIE DO EXECUTIVO
N.º 26 DA SÉRIE DE PESSOAL
N.º 31 DA SÉRIE DE ORGANIZAÇÃO
N.º 23 DA SÉRIE DO OFICIAL DE ESTABELECIMENTO

A NECESSIDADE VITAL DE HATTING

Numa análise de gráficos de estatísticas passadas, a minha campanha de hatting, na qual um hat era uma guia de estudo e uma pasta de curso, aparentemente introduziu um aumento constante nas Receitas Brutas Internacionais.

Continuando a estudar isto, descobri um novo facto, simples e básico:

HATTING = CONTROLE

Uma pessoa que está treinada no seu hat pode controlar o seu posto.

Se pode controlar o seu posto pode manter a sua posição no espaço – em resumo, a sua localização. E isto é poder.

Quando uma pessoa está insegura, não pode controlar o seu posto, não pode controlar a sua posição. Sente-se fraca. Torna-se lenta.

Se pode controlar o seu posto e as suas acções sente-se confiante. Pode trabalhar com eficácia e rapidez.

A chave é CONTROLE.

Controle é a capacidade de COMEÇAR, MUDAR e PARAR.

Quando está treinado no hat, ele conhece a técnica para MANEJAR coisas. Desta forma pode controlá-las. É CAUSA sobre a sua área.

Se tens uma organização composta apenas por postos fracos e vacilantes, eles têm tendência a cair uns sobre os outros. Não existe PODER.

A organização, então, não pode ser CAUSA sobre o seu ambiente, visto que é composta por partes que não são causa. O todo é apenas a soma das suas partes.

Se todas e cada uma das partes são causa, então o todo será CAUSA sobre o ambiente.

Só uma organização em CAUSA pode alcançar e CONTROLAR.

Deste modo, uma organização de pessoas totalmente treinadas no hat pode ser causa sobre o seu ambiente, pode alcançar e controlar a sua sorte e fortuna.

DESTA FORMA, AS PRIMEIRAS METAS DE UM ESTO SÃO:

A. A FORMA DA ORGANIZAÇÃO ESTABELECIDA e

B. PESSOAL TOTALMENTE TREINADO NOS SEUS HATS.

SEQUÊNCIA BÁSICA DO HATTING

1. Recrutado ou contratado. Assina o contrato.
2. Recebe hatting instantâneo para o trabalho atribuído, como Auxiliar do HCO.
3. Estatuto Zero de Staff.
4. Manual Básico de Estudo (se o membro de staff não fez anteriormente o Hat de Estudante ou o Rundown Primário).
5. Estatuto I de Staff.
6. Estatuto II de Staff.
7. Colocado em posto com uma categoria diferente da de Auxiliar do HCO.
8. Hat completo feito por guia de estudo e pasta de curso com M6, M7, M9, M3 e M4 de Clarificação de Palavras.
9. Elegibilidade para estudo e audição (OU para serviço ou estudo para o staff).
10. Deve ter uma estatística e demonstrar que produziu em posto.
11. Rundown de Purificação.
12. Processos Objectivos: CCHs, 8-C, SCS, Havingness, etc.
13. Rundown de Cientologia para Drogas (se for necessário).
14. Método 1 de Clarificação de Palavras, Hat de Estudante.
15. Treino administrativo ou técnico (OEC ou audição).

Na Organização do Mar as Ordens de Flag podem mudar esta disposição ligeiramente, mas será basicamente a mesma.

Ninguém deve receber qualquer outro treino, e muito menos treino a tempo inteiro, antes do passo 12 da lista acima.

Depois de um membro de staff ter completado o Estatuto Zero de Staff pode receber manejos de PTS e estudar a guia de estudo de PTS e pode receber Ajudas de emergência. Pode também ser auditado por estudantes e membros do TTC se tiver estatísticas a subir.

Há limites de tempo estabelecidos para fazer o SS I e o SS II. Uma pessoa que não consegue fazê-los é encaminhada para Qual., onde é despedida recebendo conselhos sobre como tornar-se mais elegível para emprego. (Na Organização do Mar isto é feito pelo Conselho de Aptidão).

TESTADO PELO TEMPO

O acima dito é o caminho que foi testado ao longo do tempo e que se verificou ser bom.

Outras abordagens NÃO funcionaram.

Conceder de imediato treino a tempo inteiro é loucura. A pessoa poderá ser treinada mas nunca será um membro de staff. Esta é a maior falha com os auditores – não conhecem a organização. Treino de admin sem nenhuma experiência da organização relacionada com ele é um desperdício de tempo.

Foi assim que construímos cada grande organização. E quando isto foi abandonado a organização tornou-se muito menos poderosa.

Os veteranos falam destas grandes organizações nos seus grandes dias. E dir-te-ão tudo acerca do uso e preenchimento do organigrama e do hatting que se fazia. Como o Oficial de Hatting do HCO e o Oficial de Treino do Staff de Qual. trabalhavam em equipa. E quão rápidas eram as linhas.

Os passos acima suportaram a prova do tempo e foram comprovados pelas estatísticas.

RECRUTAR E CONTRATAR

Nunca recrutes sob promessa de cursos ou audição gratuitos. Nem sequer HAS ou HQS. Recruta ou contrata alguém para fazer parte da equipa.

PORTÃO ABERTO

Se é permitida *qualquer* opinião ou selecção sobre a quem será permitido entrar no staff, *todo* o recrutamento e contratação falharão.

Segundo estatísticas reais, quando deixas que *alguém* diga: “Oh, não! Ele, não! Ela, não!” a porta fecha-se, o fluxo pára. E já apanhaste das boas.

Requisitos e elegibilidade *falham*. A prova é que, quando eles existiram em organizações, estas acabaram apenas com pessoas PTSes e pessoas sem-ganhos-de-caso!

A resposta correcta é contratar em FLUXO RÁPIDO. Tens então tanta gente que os que não conseguem lá chegar acabam na base do organigrama ou saem. Não estás a tentar manter postos com pessoas que não qualificam mas "não se podem perder".

Numa organização com muito pouco staff que "procura apenas as melhores pessoas", o tipo que ninguém quer é posto num departamento deserto de "pouca importância". Hei-lo agora Director!

Isto só acontece porque não tens dúzias de pessoas.

A resposta NÃO é trancar o portão ou ter requisitos. A resposta é TREINA NO HAT.

Uma organização que não tem hatting torna-se fraca e criminosa.

Não sejas selectivo ao contratar ou recrutar. Abre os portões e *TREINA NO HAT!*

Segue os passos dados acima e triunfarás.

Não gastes "moedas" em treino ou audição (ou viagens) com pessoas sem que elas tenham provado o seu valor. Não há bónus nem paga elevada para ninguém até terem atingido o passo 10 (uma boa estatística). O custo deste recrutamento em fluxo rápido não será então um factor importante.

O único problema que tive alguma vez com este sistema foi levar os chefes de divisão a UTILIZAR o seu staff. A PRIMEIRA TAREFA DE UM EXECUTIVO É ARRANJAR COISAS PARA O SEU PESSOAL FAZER. E MANTÊ-LOS OCUPADOS EM COISAS PRODUTIVAS.

Portanto, eu costumava ter que andar pela organização que fazia RECRUTAMENTO EM FLUXO RÁPIDO regularmente e fazia que as pessoas utilizassem o seu novo staff. E que afasta os que não conseguissem trabalhar.

Esta foi a ÚNICA dificuldade que tive com este sistema.

Enquanto não pus em vigor o RECRUTAMENTO EM FLUXO RÁPIDO havia sempre algum esforço da parte de alguém para fechar o portão.

TODOS os grandes executivos de Cientologia surgiram e formaram-se nessas organizações.

Com um *fluxo* de pessoas os melhores sobem. Os piores, quando os há, vão ficando de fora.

Só dão problemas as organizações com contratação ou recrutamento restringidos.

NUMA ORGANIZAÇÃO COM RECRUTAMENTO EM FLUXO RÁPIDO O HAS E OS ESTO *TÊM* QUE ESTAR ATENTOS AOS ACONTECIMENTOS. A QUEBRA

OCORRE QUANDO ELES NÃO DÃO *HATTING* E NÃO SE MANTÊM COM O DOMÍNIO DA SITUAÇÃO REFERENTE AO PESSOAL.

O recrutamento em fluxo rápido só tem quebras e recolhe protestos quando o HCO e os ESTO não estão a fazer um trabalho excelente. Eles têm realmente que *manejar* o pessoal, colocá-lo em posto, dar-lhe hatting, manter a forma da organização.

Uma organização completamente formada num local densamente povoado necessitará de centenas de staffs. Assim ganhará centenas de milhares.

Mas só se fizer recrutamento em fluxo rápido, der hatting, mantiver a forma da organização, e só então conseguirá produzir.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

Revisão assistida por
Compilações e Pesquisas
Técnicas de LRH

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 25 DE JULHO DE 1972

REMIMEOGRAFAR

N.º 24 DA SÉRIE DO OFICIAL DE ESTABELECIMENTO

A FORMA DA ORG

Muitas vezes ouves dizer que deveríamos "manter a forma da org".

O que é isso?

Algumas pessoas pensam que se trata de assegurar os canais de comando (do subordinado para o superior e de superior para superior, ou no sentido inverso). Esta é apenas uma pequena parte da forma da org.

Em qualquer novo grupo de poucas pessoas, cada uma, e todas elas, usam todos os hats. Isso *não* é uma forma da org.

A forma de uma org é *a disposição de terminais especializados que controlam e mudam as partículas de produção e de organização e linhas de fluxo de uma actividade.*

Para este propósito, um *terminal* é algo que tem massa e significado e que origina, recebe, transmite e muda partículas numa linha de fluxo.

ESPAÇO

Para ter uma forma qualquer, uma org tem que dispor de *espaço*.

O espaço deve estar localizado num sítio onde possa ter partículas e fluxos, ou onde as partículas e fluxos com que trabalha possam ser facilmente levados até ela e retirados dela, e onde possa exercer a sua actividade sem perturbações indevidas, a uma velocidade e num volume cujo intercâmbio a tornem viável.

Há um certo número de factores implicados, de acordo com o requerimento acima indicado: localizado, pode ter partículas e fluxos, pode fazê-los entrar e sair, não haver perturbações indevidas, velocidade e volume, intercâmbio e viabilidade.

Embora isto pareça complexo, é na realidade muito simples, porque envolve *apenas estes elementos* e os outros são relativamente sem importância. Quando acrescentas a estética do edifício e terrenos, tapetes e secretárias, podes afastar-te muito da definição da necessidade de espaço, quando se deve dar prioridade máxima a esta. O resto são coisas que tu vais criando. Limpeza e ordem vêm mais perto em importância, *logo* após terem sido preenchidos os elementos da definição básica.

Portanto temos um espaço. Tem que ser suficientemente grande para o volume de tráfego que terá de manejar a fim de se tornar viável. Isto é habitualmente menos do que as pessoas pensam. O espaço é um edifício ou outra estrutura.

Temos assim um *espaço* como um elemento essencial da forma da org.



GUIAS DE TRÁFEGO

O tráfego, as partículas e os fluxos têm de ser *guiados*. Têm de ser atraídos, (pela Div. 6, Reg. de Div. 2, Reg. por Carta da Div. 2, ASR, Dir. de Serviços Técnicos, etc.). Estes são *alcances* no tráfego potencial, que o atraem para o ponto de entrada no espaço. Na essência estes postos funcionam sobre o tráfego potencial e trazem-no até à porta de entrada. Portanto, a forma da org pode começar lá fora, com uma abordagem *geral*, o anúncio de um livro numa revista, publicidade de boca-em-boca, PR, um FSM, um distribuidor de bilhetes, um livro, etc.; uma abordagem especializada junto de nomes específicos, como nas tournées, o Reg. por Carta a utilizar o CF, o Reg. por Telefone, etc. Habitualmente dirige-se o "público em geral" para o espaço da org, e também se dirigem pessoas específicas do público para esse espaço.

Esta é a forma da org a trabalhar que funciona fora do espaço da org. Se não funcionar, o espaço da org não terá influxo.

O tráfego que parte também tem que ser guiado, e é muitas vezes negligenciado. Uma org sem o seu CF em dia e a ser usado, está a negligenciar o seu tráfego de saída.

A Inglaterra, por exemplo, perde uma grande percentagem dos seus negócios de venda de carros porque não tem um stock decente de peças sobresselentes (o governo faz pagar impostos sobre as peças em stock). Muitas vezes não se dá seguimento ao cliente que compra.

As organizações que abandonam o tráfego de saída acabam por ter quebras de ARC no seu campo.

Portanto, a forma das organizações *tem* que incluir o seu próprio espaço *e* os espaços do seu tráfego potencial e do seu tráfego afastado, que estão relacionados com a actividade da org.

ENCAMINHAMENTO

Quando as partículas chegam ao espaço da org propriamente dita, devem ser encaminhadas E DEVEM CONTINUAR A SER ENCAMINHADAS DESDE O MOMENTO EM QUE ENTRAM ATÉ QUE SAEM DO ESPAÇO DA ORG.

Desta forma, deve haver uma recepção para pessoas, para correio, para telefone, para telexes e para as mensagens em geral.

Deve também existir um ponto de saída para todas essas partículas e alguém para as encaminhar para *fora* do espaço da org.

A falta de uma recepção que possa encaminhar e que encaminhe pode causar a ruptura de uma org de qualquer tipo ou espécie e já o fez.

Quando as pessoas não podem contactar a org presumem que ela está morta. E assim ela morre. A org pode estar tão mal situada para o seu tipo de tráfego que ninguém possa entrar nem sair. Então a org também parecerá morta.

Independentemente de qual seja a forma INTERNA da org, a sua forma externa pode ser tão longínqua que o sucesso seja impossível de manter. Assim, a forma da org não começa com a recepção e o encaminhamento. Esta é uma acção que ocorre depois de os requisitos externos terem sido cumpridos.

Mas quando a partícula (pessoa, comunicado, matéria-prima, seja o que for) está à porta, a RECEPÇÃO deve estabelecer o encaminhamento.

Isto faz-se habitualmente segundo um FORMULÁRIO DE ENCAMINHAMENTO que contém todo o mapa das estradas da partícula, onde cada passo deve ser rubricado.

Sem isto as partículas não entram, encravam-se, perdem-se, vão para os lugares errados e DESTROEM A FORMA INTERNA DA ORG criando confusão.

Desta forma, a Recepção tem que ter uma ideia muito boa dos *tipos* de partículas e da *forma da org*, ainda que seja só para poder emitir os formulários de encaminhamento correctos.

LINHAS INTERNAS

Os formulários de encaminhamento muitas vezes conduzem uma partícula para dentro da org mas não para fora.

Isto torna-se um problema grave no *completar* de alguma coisa. O começo está no formulário mas a saída não. Assim, a partícula não sai e empilha-se num ponto qualquer.

Quando vês uma quantidade de papéis (nos cestos de entrada, pendentes, etc.) ou uma congestão de pessoas (sala de espera do Reg., do Dir. de Serviços Técnicos, etc.) ou pilhas de panfletos por usar, de livros por vender, sabes imediatamente duas coisas:

A. O encaminhamento é desconhecido ou não é feito, ou é incompleto, mas em qualquer dos casos é defeituoso.

B. A forma interna da org é má.

TERMINAIS

Ao dizer que as linhas internas estão fora, uma pessoa está também a dizer que os terminais internos estão em falta.

Idealmente, a forma interna da org é destinada aos fluxos tendo como objectivo a produção.

O espaço interno tem que ser distribuído e disposto de forma a que as linhas fluam.

As linhas fluem para os terminais segundo a sequência das mudanças requeridas em cada partícula.

A partícula principal, quer dizer a mais importante para essa org, tem a prioridade absoluta quanto à disposição do espaço e aos terminais.

Se estivéssemos a tratar trigo, então todo o espaço e a atribuição dos terminais da fábrica ou org, para ter *forma de org*, teriam que ver com *trigo*.

Numa org de Cientologia trata-se de pessoas de público. Desta maneira, todo o traçado do espaço e dos fluxos tem que tratar com pessoas de público.

Isto é facilmente violado, e quando o é, cria uma confusão terrível.

Tens que delinear esses fluxos com aquilo a que chamamos SIMULAÇÃO. Isto significa percorrer o local fingindo ser a partícula principal.

Quando fazes isto pela primeira vez na maioria das fábricas ou organizações, começas realmente a perguntar a ti mesmo como é que *alguma coisa* acontece aí alguma vez.

A resposta é corrigir a localização, quer de todo o espaço, quer dos terminais no espaço.

Pode fazer-se uma simulação como sendo qualquer coisa. Primeiro faz a simulação como a partícula principal e dispõe o que tem que ser feito para ajustar o espaço e os terminais a ela. Depois fá-lo como um telex, um comunicado, dinheiro, depois como uma factura, etc.

Quando tiveres feito tudo isto saberás realmente o que estás a fazer em termos de espaço e terminais. Até então é tudo um jogo de adivinhas.

Descobrirás que não podes entrar, não podes ser manejado, não podes ficar lá dentro e não podes sair!

Portanto, ajustas o espaço e os terminais de acordo com a partícula principal, e em seguida de acordo com as partículas menores.

Alcançarás um compromisso quase óptimo.

Então dispões o esquema e exercitas os terminais nele.

Depois disto as coisas ganharão velocidade e as estatísticas subirão.

MANTER A FORMA

Agora e só agora tens a FORMA DA ORG.

Esta tem que ser traçada como organigramas, planos de fluxos e planos de localização dos terminais (três coisas completamente separadas). Estes três planos dão-te a forma da org.

Tens depois que exercitar o staff em CADA UM DESTES TRÊS PLANOS, habitualmente por meio de escola chinesa.

Prepara os formulários de encaminhamento.

Agora, por meio de HATTING, dá a cada terminal controle sobre a sua porção da linha.

Haverá em seguida interacção dos terminais para criar os fluxos necessários.

E se o teu produto for bom e desejado, o local expandirá rapidamente.

Isto é o que realmente quer dizer a FORMA DA ORG.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 27 DE JULHO DE 1972

REMIMEOGRAFAR

N.º 25 DA SÉRIE DO OFICIAL DE ESTABELECIMENTO

A FORMA DA ORG E OS HORÁRIOS

As partes da org que têm funções semelhantes devem ter o mesmo horário.

Essencialmente, não se pode jogar uma partida de futebol com os diferentes membros de equipa a aparecerem a horas diferentes. Pareceria deveras ridículo se o guarda-redes aparecesse no último terço do jogo. Nessa altura este já estaria perdido.

Se num período de 24 horas as pessoas em linhas do público aparecessem cada uma a uma hora diferente, não haveria linha de público. Desta forma não haveria forma da org, porque não poderia haver fluxo da partícula primária.

Se uma actividade está aberta para negócios, digamos, às 9:00, as pessoas em postos-chave terão que lá estar às 8:30 ou, pelo menos, às 8:45 para "abrirem ao público" (o que significa abrir ao fluxo) às 9:00.

A precisão nos horários é determinada pelo *tipo* de partícula que a forma da org está estabelecida para manejar.

Uma org de serviço maneja pessoas. Uma org de gestão maneja mensagens como fluxo principal de partículas. Uma refinaria manejaria petróleo bruto. Uma moagem, trigo, etc.

De todos os tipos de partícula, as pessoas tendem a ser os mais aleatórios e são os mais prováveis de corroer ou destruir a forma da org.

Desta forma, uma org de serviço que maneja pessoas, tem que estar estabelecida e ter hatting cerca de uma dúzia de vezes mais do que uma que maneja partículas inertes.

Esta é uma das razões pelas quais as "práticas de negócio correntes" não funcionam para estabelecer uma org. Não são suficientemente fortes nem suficientemente rápidas.

Os horários tornam-se muito importantes nas organizações que manejam pessoas. As linhas congestionam-se rapidamente e cria-se uma confusão considerável quando as mesmas dão para o torto.

Como quase todas as partes internas de uma org requerem cooperação interna de quase todas as outras partes, a falta de horários, horários irreais ou o não cumprir com um horário são, depois do hatting e do estabelecimento das linhas, as causas mais prováveis de confusão ou ausência de entrega.

É importante começar como uma equipa e também é importante parar como uma equipa se existe um "turno seguinte" como numa Fundação. Como o staff entra em colisão, o mesmo acontece aos estudantes e o espaço fica emaranhado.

Funcionar com uma quantidade de horários simultaneamente para diversas partes da org pode tornar-se complicado. Os governos fazem isto para facilitar o trânsito de automóveis e de pessoas que trabalham na cidade mas que vivem fora dela, mas como eles (governos) não produzem muito, isso não tem importância. Meia dúzia de horários diários a funcionar ao mesmo tempo numa org podem causar uma confusão considerável.

Os melhores horários são os mais simples. Podes ter um horário com tantas horas, tantas reuniões que é um dia de trabalho só para manter o horário!

Uma falha grave nos horários é não deixar nenhum intervalo entre dois pontos de tempo. Exemplo: A classe termina às 16:00. A classe seguinte, a três quarteirões de distância, começa às 16:00. Ou uma das classes tem que terminar mais cedo ou toda a gente chegará atrasada à classe seguinte!

Os horários omitem com frequência períodos de tempo para cuidar das coisas. Por exemplo: às 9:00 horas em posto, abertura das linhas do público às 9:00. Bem, vai levar 15 minutos ou mais pôr o posto em ordem, por isso o horário será violado. Desta forma ele diz 9:00 quando só pode ser 9:15! Isto faz que os horários pareçam irreais às pessoas, por isso deixam de ser cumpridos. Uma versão correcta seria 8:40 em posto, 8:50 ter recolhido a lista de verificação de abertura ao público, 9:00 abertura das linhas do público.

FECHAR AS LINHAS

Fechar as linhas sai muito caro. Um exemplo extremo é fechar uma org por duas semanas "para que toda a gente possa ter férias". As organizações africanas costumavam fazer isto e perdiam com frequência as suas estatísticas mais altas durante meses.

Fechar organizações "durante um congresso" pode sair caro. Por ocasião de um congresso nacional, algumas missões fecharam por uma semana e tiveram que lutar durante meses contra estatísticas despenhadas.

Fechar uma org ao meio-dia ou para o jantar pode fazer uma confusão das linhas e ter efeitos pesados sobre as estatísticas.

Todos estes "fechos" significam apenas "estamos mortos".

As linhas têm tendência a manter o fluxo quando estão a fluir e a manter-se paradas quando são paradas.

Se uma org abrisse às 9:00 e, com uma Fundação ou um segundo turno e um turno de fim de semana, funcionasse continuamente até às 23:00 durante sete dias,

as suas estatísticas gerais melhorariam de forma desproporcionada em relação ao tempo adicional de abertura.

As organizações de gestão funcionam de uma forma muito irregular em relação aos horários porque as suas cargas de tráfego variam muitíssimo.

São necessárias boa observação e perícia para traçar um bom horário para uma org. Se existe um horário irreal ou um que é demasiado complexo, não será mantido. As cargas de maior trabalho têm que ser tomadas em consideração e as suas horas aproximadas ser determinadas. Há também horas sem carga e cobrir estas com uma org completa é falhar em ter uma org adequada aí nas horas de mais trabalho.

Tem de se fazer um estudo cuidadoso e real no local de produção, observando os fluxos de tráfego, para se traçar um horário real que seja mantido e incremente a produção.

Um horário que não incremente a produção ou um horário que exista apenas para se ter um horário, são um desperdício de tempo para toda a gente.

Portanto selecciona a partícula principal manejada pela org. Usa-a para determinar as horas de maior trabalho e as sem carga, estuda o que realmente se está a passar. E em seguida escreve o horário. E assegura-te de que é cumprido.

Isto melhorará muito a forma da org.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 28 DE JULHO DE 1972

REMIMEOGRAFAR

N.º 16 DA SÉRIE DE EXECUTIVO
N.º 32 DA SÉRIE DE ORGANIZAÇÃO
N.º 26 DA SÉRIE DO OFICIAL DE ESTABELECIMENTO

ESTABELECER, MANTER A FORMA DA ORG

Se uma pessoa que não soubesse tocar piano se sentasse ao piano e batesse em teclas ao acaso, não obteria qualquer harmonia. Obteria barulho.

Se o chefe de uma divisão desse ordens ao seu staff sem qualquer consideração pelos postos e deveres que lhe foram atribuídos, o resultado seria confusão e barulho.

É por isso que dizemos que um chefe de divisão "não sabe tocar piano" quando ele sabe tão pouco acerca da forma da org que a viola constantemente, atribuindo aos diversos membros de staff deveres que não se ajustam aos seus hats ou postos.

Porém, mesmo que a pessoa saiba tocar piano, ela precisa de ter um piano para tocar.

ESPECIALISTAS

Cada membro de staff da org é um especialista numa ou mais funções semelhantes. Estas são as suas especialidades.

Se ele está completamente treinado para as desempenhar diz-se que está TREINADO NO HAT.

As especialidades combinadas, convenientemente colocadas e a serem executadas, têm como resultado a produção total de uma org.

A forma da org é, portanto, as linhas, acções, espaços e fluxos concebidos e controlados por especialistas em cada função individual.

Estes especialistas agrupam-se em departamentos, os quais têm certas acções em comum.

Os departamentos que têm funções semelhantes agrupam-se em divisões.

As divisões combinam-se para dar a forma total da org.

É *muito* menos complexo do que parece. Seria muito complicado e confuso se não houvesse divisões e departamentos e acções especializadas. Sem estas, obteríamos barulho e produção e receitas muito limitadas, e com grande esforço.

Tomemos como exemplo um teatro. Há pessoas que fazem a publicidade; estas são as pessoas das relações públicas; estão treinadas para fazer publicidade e levar as pessoas a quererem ver a peça; chamemo-lhes a Divisão de PR. Existem produtores e directores; eles estão treinados para apresentar uma representação e fazer com que ela ocorra; chamemo-lhes Divisão de Produção. Existem os actores e os músicos; chamemo-lhes Divisão dos Artistas. Há os aderecistas; estão treinados para obter o guarda-roupa e os artigos necessários; chamemo-lhes Divisão de Adereços. Há os electricistas e o pessoal dos cenários, do pano, pessoal dos bastidores. Chamemo-lhes Divisão do Palco. Há os empregados da bilheteira, os que manejam o dinheiro, pagam os salários e as contas; estão treinados em assuntos financeiros e de vendas; chamemo-lhes a Divisão de Finanças. Há as pessoas que limpam o teatro e os arrumadores que conduzem as pessoas aos seus lugares e manejam as multidões; estes serão a Divisão da Casa. E há os directores, os autores da peça e das partituras e os "anjos" (financiadores); chamemo-lhes, de forma mais geral, a Divisão de Executivos.

Ora, enquanto eles conhecerem o seu organigrama, tiverem os seus fluxos estabelecidos, tiverem o hat dos seus postos e fizerem um bom trabalho, mesmo uma peça mediana poderá ser viável.

Porém, atire-se fora o organigrama, negligenciem-se os fluxos, não se lhes dê treino no hat, e até o argumento mais brilhante e a música mais maravilhosa serão apresentados a uma sala deserta e irão à falência.

Porquê? Porque a forma da org não é mantida. Possivelmente um produtor sem treino e sem hatting tentará fazer o pessoal do palco vender bilhetes, porá os actores a escrever a música, os financiadores a conduzir as pessoas aos seus lugares. Se ele não soubesse quem eram as pessoas nem quais eram os seus postos, ele poderia fazer isso mesmo.

Haveria barulho e confusão mesmo que não houvesse protestos. As pessoas atropelar-se-iam umas às outras. E o público acharia a apresentação geral tão grosseira que se afastaria em massa.

ACÇÃO DO OFICIAL DE ESTABELECIMENTO

O que teria então que fazer um ESTO (ou um Director Executivo) com, digamos, uma companhia teatral de amadores, de diletantes que estivesse quase a afundar-se?

Provavelmente metade das pessoas já se teriam ido embora. E mesmo que houvesse pessoas na companhia, é provável que fossem necessárias mais.

A primeira acção seria aplicar o n.º 16 da Série do Oficial de Estabelecimento aos chefes para que fizessem dinheiro sem demora.

A primeira acção de organização seria abrir de par em par a porta ao recrutamento. Isto começaria por fazer sair PR de recrutamento e pôr alguém a registar as pessoas que viessem para serem contratadas (não a testar e a dar-lhes uma audição e a consultar referências, mas simplesmente a contratar pessoas).

A acção seguinte seria fazer um plano dos fluxos de corpos de público e dinheiro. Assim vê-se qual é o alcance da forma da org. E em seguida um horário.

A próxima acção seria traçar um organigrama. Não é um trabalho para levar 3 semanas. (Eu gasto um par de horas para esboçar um com um marcador que possa ser exposto). E AFIXÁ-LO.

Depois toma-se o *chefe* de cada um destas divisões e dá-se-lhe *hat* sobre o que a sua divisão deve fazer e diz-se-lhe que o *faça*. AGORA.

Redige-se e manda-se afixar a carta de fluxos, o organigrama e a planta com as localizações dos terminais, onde toda a companhia possa vê-los.

Faz-se exercícios tipo Escola Chinesa relativamente à carta de fluxos para lhes mostrar o que estão a fazer e o que tem que ser feito.

Faz-se Escola Chinesa do organigrama, incluindo a apresentação de cada pessoa nele nomeada e fazendo repetir o que ela faz e quem é.

Faz-se Escola Chinesa da localização dos terminais onde se encontra cada uma destas pessoas (e funções).

Obtém-se acordo sobre os horários.

Agora tem-se um grupo que sabe quem é especialista em quê e o que se espera de cada um.

Faz-se com que o director da companhia dê hatting aos chefes das suas divisões e trabalhe com eles.

Agora levamos os chefes de divisão a dar hatting ao seu próprio staff enquanto nós ajudamos.

E pomo-los a trabalhar.

Damos em seguida os retoques finais no nosso próprio Dept.º 1 (PR de Pessoal, Contratos de Pessoal, Colocação de Pessoal, organigramas, compilação de hats, biblioteca de hats e hatting, hatting, hatting).

Formando e insistindo em que cada um faça o trabalho em que é especialista, e levando os superiores a MANTER A FORMA DA ORG dando as ordens correctas aos especialistas correctos e estabelecendo metas para a sua produção, e MAGIA! Esta companhia de amadores de teatro torna-se solvente e suficientemente boa para ir parar à Broadway. Tornou-se profissional!

Pode-se dizer: sim, mas e a qualidade artística? E a técnica de escrever música e de representar. . .

Ah, não se deu atenção à primeira acção. Abrimos a porta ao recrutamento, treinámos e formámos. E deixámos ir embora aqueles que não podiam produzir uma estatística.

Finalmente, encontrar-nos-íamos perante Emoções e Reacções Humanas e estabeleceríamos um HCO completo e uma QUAL completa, especialmente Cramming. Mas faríamos isso ainda para ter a certeza de que tudo continuava a avançar.

Sim, senhor; ele só pode tornar-se um grupo de profissionais, SE o ESTO estabeleceu e os obrigou a MANTER A FORMA DA ORG, produzindo enquanto o faziam.

Um Director Executivo pode fazer tudo isto e ainda produzir. Os grandes fazem coisas destas. Mas aqui está à vista de todos.

Uma org de Cientologia forma-se assim. O que pode explicar porque, quando queremos arrancar com uma coisa, dizemos:

"Ponham o espectáculo em andamento!"

Porém, não há espectáculo enquanto não estiver estabelecida a FORMA DA ORG e esta não for mantida.

Temos mais sorte do que o ESTO da companhia de teatro de amadores. Temos política para todos os postos e um livro delas para cada divisão, e a tech toda ainda por cima.

Por isso não existe à face da terra razão válida para não se poder estabelecer e depois manter a forma da org.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 21 DE AGOSTO DE 1972

REMIMEOGRAFAR
HATS DE OFICIAL
DE HATTING

N.º 27 DA SÉRIE DO OFICIAL DE ESTABELECIMENTO

HATTING EFICAZ

Eis um relatório do Chefe de Programas do Navio em Flag sobre os resultados obtidos com o cumprimento das minhas ordens seguintes sobre como levar os ESTO a dar hatting às pessoas.

Note-se que o procedimento indicado pelo meu comunicado na segunda metade desta PL foi exactamente como eu agi para desenvolver os dados usados no N.° 16 da Série do Oficial de Estabelecimento (HCO PL de 24 de Abril de 1972 I, DAR HATTING AO OFICIAL DE PRODUTO DA DIVISÃO).

O RELATÓRIO

"Caro Senhor,

Temos tido problemas para levar os Oficiais de Hatting do Dept.º 1 a produzir realmente. Eles não completam os ciclos de acção até um resultado, não dão hatting do topo para baixo, nem dão hatting com vista à produção. Não parecem compreender *porque* é que estão a dar hatting e quais são os resultados que deveriam obter com isso.

Este é o mesmo problema que tivemos em Maio deste ano para levar os ESTO a dar hatting eficaz.

Nessa altura o Senhor enviou-me o comunicado em anexo, dirigido ao Exec ESTO. Segui-o fielmente e, por meio dele, consegui realmente que houvesse hatting.

Os resultados ainda estão patentes no navio. Com o DEO a dar hatting de acordo com esse comunicado, a Divisão que então era de Disseminação subiu mesmo em produção e ainda está a produzir muito bem como Gabinete de PR e Consumo.

A Divisão de Tesouraria melhorou notavelmente. Alcançou-se alguma melhoria no Dept.º dos Camareiros, Electrónica e na Divisão de Qualificações, onde todos os ESTO deram hatting de acordo com o comunicado.

Todos estes ESTO tiveram grandes ganhos a dar hatting, porque eu *usei* os dados do comunicado e forcei-os a persistir nas acções de hatting até obterem um RESULTADO.

Anotei cada um dos ciclos de hatting num grande livro de registo. Insisti em que o ESTO prosseguisse com *esse* ciclo até o completar.

Cada divisão tinha o seu próprio programa de hatting do topo para baixo.

Cada executivo ou membro de staff tinha o seu programa pessoal de hatting, ao cuidado do ESTO. Estes eram seguidos e assinalados à medida que eram feitos.

Uma certa quantidade de membros da tripulação de FSO – fiáveis nos seus postos – actualmente tão valiosos para a estabilidade de Flag, foram *feitos* por meio de hatting intenso na Primavera passada.

Sei que os dados do seu comunicado *funcionam* se forem *executados*.

Os ESTO, então sob as minha responsabilidade, ao princípio tinham que ser *forçados* a dar hatting e a continuar a dá-lo até obterem um *resultado*. Aparentemente, a sua falta de confronto tinha que ser ultrapassada por um superior que os conduzisse com dureza.

De forma geral, logo que começavam a obter resultados já não tinham que ser forçados. Sabiam que a tech de ESTO funcionava e dispunham-se a continuar a aplicá-la com vigor.

O seu confronto aumentou também ao aplicarem uns aos outros os exercícios do N.° 16 da Série do Oficial de Estabelecimento e os TRs de 6 a 9 todas as noites durante uma hora pelo menos.

Apenas através da aplicação dos princípios que o Senhor indicou no comunicado em anexo, fui capaz de conseguir que os outros dessem hatting real.

Como estamos a ter agora o mesmo problema com os Oficiais de Hatting do Dept.º 1, penso que, se estes dados fossem publicados como política, poderia forçar o seu uso e conseguir que a tripulação do navio estivesse treinada no hat mais depressa."

CONSEGUIR QUE SE DÊ HATTING

Aqui está o comunicado que escrevi ao Exec ESTO de Flag em Maio deste ano.

As inspecções não mostram que os ESTO estejam a ser industriosos nas suas divisões. Estão mais activos do que estavam.

Não estão a dar hatting do topo para baixo e não o fazem para obter produção.

Basicamente, não estão a acompanhar a ênfase de produção actual. Executam pequenos ciclos pelo organigrama abaixo.

Falta uma visão geral do que é necessário e desejado. Desta forma, os ESTO estão na verdade em Não-Existência, ou abaixo, e não subiram de condição num novo posto ou novo sistema.

Estão a obter resultados individuais nalguns casos. Não estão integrados no cenário com aquilo que estão a fazer.

Teriam que aumentar os seus manejos em cerca de 500% para realmente efectuar uma mudança notável na org.

As inspecções mostram apenas uma pequena percentagem de ESTO a fazer acções de ESTO por um curto período de tempo todos os dias. Ou têm outras coisas mais importantes a fazer, ou estão a agir de maneira um tanto confusa.

Se tivesses o mesmo número de auditores e descobrisses que eles auditavam os preclears tão poucas vezes como os ESTO são encontrados a fazer as acções de ESTO, a estatística do HGC seria quase zero WDAH.

Sei do que estou a falar porque estou a conduzir uma experiência piloto do sistema para descobrir porque não está a produzir mudanças notáveis. Descobri que, com dois mensageiros de vigia durante 6 horas e trabalhando eu nisso a tempo parcial, fui capaz de pôr áreas a trabalhar. Estas NÃO estavam a produzir sob os cuidados dos ESTO existentes.

A diferença está em que forço as pessoas no topo, que descubro não estarem a trabalhar, a produzir realmente e a exigir produção do seu staff.

Ao fazer isto nunca me cruzei com um ESTO nem o encontrei a trabalhar nisso. *Encontrei* dois chefes de divisão que se recusavam a ser postos em produção. Mais tarde pus ambos em acção.

Desta forma, do meu ponto de vista:

a. Pode ser feito com ESTO dos Mensageiros do Comodoro sem treino.

b. Descobri que os mensageiros, que pouco ou nada sabem sobre um E-Metro, podem usar um sem treinador nem treino.

c. *Pode* obter-se produção levando as pessoas a trabalhar.

d. Os ESTO têm que ser dirigidos e receber ordens exactas para cumprir com exactidão desta forma e daquela.

e. Que ao dirigir os ESTO temos que manter registo do que estamos a fazer com eles para não obter uma porção de coisas feitas pela metade. Temos que compensar uma falta de persistência.

Portanto, concluo que:

A. Temos que saber o que estamos a tentar construir.

B. Temos que estabelecer metas e dirigir a construção do mesmo.

C. Temos que forçar a persistência.

Concluí também que o treino dos ESTO é secundário a levá-los a FAZER e que a "falta de treino" é uma desculpa para não fazer.

Isto é o que estou a aprender sobre o sistema ao dirigi-lo realmente.

A aplicação actual do sistema a bordo tem falta de planeamento, orientação e persistência, não dá hatting do topo para baixo e não dá hatting com o intuito de haver produção. TEM QUE *COMEÇAR*.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 4 DE OUTUBRO DE 1972RA
REVISTA A 29 DE DEZEMBRO DE 2000

REMIMEOGRAFAR

N.º 28 DA SÉRIE DO OFICIAL DE ESTABELECIMENTO

MANEJAR PESSOAL PTS E FORA DE ÉTICA

Um ESTO tem que saber e deve poder aplicar a HCO PL de 5 de Abril de 72RD, MANEJO DO PTS TIPO A; HCO PL de 3 de Maio de 72RA, N.º 12 da Série do Executivo, ÉTICA E OS EXECUTIVOS e o HCOB de 20 de Abril de 72 II, N.º 78 da Série do C/S, CORRECÇÃO DOS PROPÓSITOS DO POSTO, DE PRODUTOS DO POSTO, PORQUÊS E ERROS DE CLARIFICAÇÃO DE PALAVRAS.

Encontrei recentemente uma organização onde as recusas e inactividades da Divisão 2 e da Divisão 6 estavam a arruinar o GI. O Porquê por trás disto era um declínio da importância das duas divisões e uma confusão entre elas. O Porquê de Ética era que pessoas SP e PTS estavam a exercer "não-poder-ter" Cientologia sobre a organização e o público.

Um ESTO deve poder localizar foras de ética e fenómenos de PTS/SP e lidar com eles de forma eficaz.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

Revisão assistida por
Pesquisa e Compilações
Técnicas de LRH

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 15 DE OUTUBRO DE 1973

REMIMEOGRAFAR

N.º 31 DA SÉRIE DE KNOW-HOW DE ADMIN
N.º 29 DA SÉRIE DO OFICIAL DE ESTABELECIMENTO

PERÍCIA ADMINISTRATIVA

Um administrador é alguém que pode fazer com que aconteçam coisas na outra ponta de uma linha de comunicação, as quais resultam na descoberta de dados ou em situações manejadas.

Um administrador muito bom pode fazer com que as coisas se resolvam a uma distância muito grande. Um administrador de capacidade mediana tem um alcance mais reduzido.

À medida que esta escala vai descendo, temos pessoas que conseguem fazer que as coisas aconteçam apenas a um braço de distância.

É interessante que os administradores são apreciados em proporção directa à distância a que podem alcançar e fazer com que as coisas se manejem. As pessoas que podem resolver coisas a um braço de distância são apreciadas, mas não na proporção de um administrador de "longo alcance".

A complexidade das situações e das coisas resolvidas são também um teste ao administrador. Se começássemos no mais alto nível de capacidade para manejar coisas a milhares de quilómetros de distância, e descêssemos até ao fundo da escala onde há apenas capacidade para manejar coisas a um braço de distância, notaríamos também a complexidade a entrar na questão.

O artesão pode, por meio de fortes linhas de comunicação do universo MEST e ferramentas, fazer acontecer toda a espécie de coisas, mas principalmente dentro do seu campo de visão.

Um trabalhador indiferenciado que trabalhe ao dia, que só consiga manejar uma pá, na maioria dos casos pode apenas manejar a simplicidade de deslocar uns quantos quilos de terra para uma posição específica.

Um dos problemas que as pessoas PTS têm, por exemplo, é manejar algo por linha de comunicação de longa distância. Pode-se dizer-lhes para manejarem o supressivo, mas é preciso ter em conta que se pode estar a dar a uma pessoa a ordem para manejar outra pessoa a vários milhares de quilómetros de distância. Isto é um nível elevado de perícia administrativa, e geralmente não faz parte da capacidade de uma pessoa PTS, independentemente das outras considerações técnicas que possam intervir.

Estimar situações a milhares de quilómetros de distância, e resolvê-las de forma terminante, é na verdade comparável a uma capacidade OT.

Aqui não há esforço algum para incluir artistas e técnicos que trabalham com as suas mãos, pois isso é outra classe de actividade que requer uma perícia técnica e capacidade enormes.

Contudo, muito poucas pessoas compreendem o administrador, ou o que ele é, ou o que pode fazer, mas no entanto o mundo inteiro é o efeito de bons ou maus administradores

O administrador possui tecnologia com a qual descobrir e manejar situações, e se ele é um administrador muito bom o seu manejo é normalmente construtivo, mas independentemente do que seja, é firme.

Um administrador capaz pode, então, ser definido como ALGUÉM QUE PODE ESTABELECER E MANTER LINHAS DE COMUNICAÇÃO, E PODE DESSA FORMA DESCOBRIR, MANEJAR E MELHORAR SITUAÇÕES E CONDIÇÕES À DISTÂNCIA.

Quando compreenderes isto plenamente e te deres conta de que é a simplicidade básica que constitui a totalidade fundamental de toda a complexa tecnologia adicional de um administrador, podes estimar a eficiência e a eficácia de um administrador.

Se estás envolvido em administração, esta verdade básica servir-te-á de muito, se a compreenderes completamente e a usares.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 22 DE NOVEMBRO DE 1973

REMIMEOGRAFAR

N.º 30 DA SÉRIE DO ESTO

Todas as pessoas a fazer trabalho de ESTO só podem usar o título de "ESTO I/T" (Em Treino) até terem completado honestamente e com sucesso:

1. HCOB de 21 de Nov. de 73 "A Cura do Q & A".
2. O PRD (Rundown Primário).
3. O OEC.
4. A Série do ESTO.
5. Ter demonstrado em posto a capacidade para ver situações e manejá-las de forma terminante.
6. Pôr membros de staff a produzir de verdade com estatísticas aumentadas.

Quaisquer razões para a falha do sistema de ESTO em qualquer lugar, derivaram de: a) uma "completação" desonesta do PRD e b) fazer Q & A em vez de ver e manejar situações de forma terminante.

Um ESTO deve estar em CAUSA.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 7 DE AGOSTO DE 1976
PUBLICAÇÃO I

REMIMEOGRAFAR

N.º 33 DA SÉRIE DE KNOW-HOW DE ADMIN
N.º 31 DA SÉRIE DO OFICIAL DE ESTABELECIMENTO

SISTEMA DE OFICIAL DE PRODUTO-ORGANIZAÇÃO NOMEIA O TEU PRODUTO

O sistema de Oficial de Produto-Organização, totalmente tratado nas conferências gravadas do Curso de Instrução de Flag para Executivos, contém a frase-chave para qualquer oficial de produto. Esta é:

NOMEIA, DESEJA E OBTÉM O TEU PRODUTO.

Subdividindo isto nas suas partes, descobrimos que a falha mais comum de qualquer oficial de produto ou membro de staff ou Comprador reside no primeiro item, NOMEIA O TEU PRODUTO!

Os produtos estão listados nos organigramas e até para as secções. Os departamentos têm produtos finais valiosos. Cada membro de staff tem um ou mais produtos.

SE A PRODUÇÃO NÃO ESTÁ A OCORRER, A CAPACIDADE PARA NOMEAR O PRODUTO ESTÁ PROVAVELMENTE EM FALTA.

Uma vez, num inquérito extenso, reuniram-se títulos de postos mal-entendidos. Sempre que se encontrava um membro de staff que parecia não ser capaz de fazer o seu trabalho, procurava-se saber se ele sabia a definição da palavra, ou palavras, que constituíam o título do seu posto. Verificou-se, um após outro, que não eram capazes de a definir, apesar de não se estar a pedir nenhuma definição especial ou pouco comum. Por outras palavras, eram incapazes de definir a primeira coisa relacionada com o posto: o título do mesmo. Isto pode parecer inacreditável, mas só até que o verifiques por ti mesmo nos membros de staff que cometem habitualmente erros.

A capacidade requerida para NOMEAR o produto vai para além de uma mera definição glibe. Uma vez uns engenheiros fizeram um Comprador trepar pelas paredes ao pedir de forma glibe “uma dúzia de parafusos”. O Comprador apresentou toda a espécie de parafusos de toda a espécie de comprimentos e espessuras. O Comprador estava a dar em doido e os engenheiros também. Até que os engenheiros se viram forçados a nomear exactamente o que procuravam, dando o nome COMPLETO. O Comprador, ao tentar comprar, não tinha maneira de obter o seu produto sem ser

capaz de o nomear COMPLETAMENTE. Assim que isto foi feito, não havia nada mais fácil.

Um oficial de produto pode perguntar, pedir, implorar, berrar pelo seu produto. Mas talvez ele não o esteja a nomear! Talvez não esteja a nomeá-lo completamente. E talvez nem mesmo ele lhe saiba o nome. Um oficial de produto deveria despender algum tempo a nomear de forma exacta e precisa o produto específico que deseja, antes de o pedir. De outra maneira, ele e os seus membros de staff podem andar por ali com grandes esforços só para fazer algo, devido a muitas palavras mal entendidas!

Quando vires um staff a correr como uma barata tonta, a chocar contra as paredes e uns contra os outros e sem produzir nada, tenta descobrir calmamente se qualquer deles ou o oficial de produto deles pode NOMEAR que produtos estão a tentar produzir. É provável que poucos deles, e talvez nem sequer o Oficial de Produto, o possam fazer.

Maneja-o e tudo correrá suavemente e os produtos terão lugar.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 7 DE AGOSTO DE 1976
PUBLICAÇÃO II

REMIMEOGRAFAR
TODOS OS EXECUTIVOS
TODOS OS COMPRADORES

N.º 34 DA SÉRIE DE KNOW-HOW DE ADMIN
N.º 32 DA SÉRIE DO OFICIAL DE ESTABELECIMENTO

SISTEMA DE OFICIAL DE PRODUTO-ORGANIZAÇÃO DESEJA O TEU PRODUTO

Um Oficial de Produto tem de nomear, DESEJAR e obter o seu produto.

Quando não se dá produção real ou valiosa, tem de se fazer a pergunta: o Oficial de Produto DESEJA realmente o produto que está a exigir? E o membro ou membros de staff com quem está a lidar DESEJAM o produto?

A razão por que um psicótico ou uma pessoa que de outra forma tenha más intenções, nada consegue como oficial de produto ou membro de staff, é que essa pessoa NÃO deseja que o produto ocorra. As intenções dos psicóticos dirigem-se à destruição e não à criação.

Tais pessoas podem DIZER que desejam o produto, mas isso é "PR" (Relações Públicas) e é uma fachada para as suas verdadeiras actividades.

Pessoas que são PTS (fontes potenciais de problemas devido a estarem ligadas a pessoas antagonistas ao que elas estão a fazer na vida) têm demasiada tendência a entrar na valência da pessoa antagonista que, definitivamente, NÃO iria desejar o produto.

Assim, numa org dirigida ou sobrecarregada de pessoas destrutivas ou PTS, vê-se um nível de produção muito baixo, se é que se vê alguma. E a produção obtida é aquilo a que se pode chamar "produto overt", que significa um produto mau que não será aceite, não se pode comercializar ou usar como troca, e acarreta mais desperdício e mais riscos do que valor.

É preciso realmente DESEJAR o produto que se pede ou se está a tentar produzir. Podem existir muitas razões pelas quais ele não o deseja, nenhuma das quais está necessariamente ligada ao facto de se ser psicótico. Mas se é um produto criativo e valioso e ajuda a sua sobrevivência e a dos outros, e ainda assim não o deseja, então deve-se procurar por uma situação PTS ou até mesmo um pouco de psicose. E no mínimo por algumas ocultações.

Uma pessoa não precisa estar num transe ardente e místico quanto a desejar o produto. Mas também não se deveria estar a colocar montanhas no caminho de alguém que está a tentar levar algumas madeiras para o terreno onde se está a construir a casa.

A questão de DESEJAR o produto tem de ser incluída em qualquer análise das razões por que uma pessoa ou org não está a produzir.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 7 DE AGOSTO DE 1976
PUBLICAÇÃO III

REMIMEOGRAFAR
TODOS OS HATS
DE EXECUTIVO

N.º 35 DA SÉRIE DE KNOW-HOW DE ADMIN
N.º 33 DA SÉRIE DO OFICIAL DE ESTABELECIMENTO

SISTEMA DE OFICIAL DE PRODUTO-ORGANIZAÇÃO PARA OBTERES O PRODUTO TENS QUE SABER COMO ORGANIZAR

Um oficial de produto, e ESPECIALMENTE um oficial de organização, tem que saber como OBTER um produto.

Toda a ciência e tecnologia são construídas em torno deste único ponto da frase-chave "Nomeia, deseja e obtém o teu produto". Os gestores e os cientistas especializam-se na parte de COMO OBTER da frase, e com frequência negligenciam o resto.

Há muitos oficiais de produto que NÃO sabem o suficiente de organização para organizar as coisas de forma a OBTER de facto os seus produtos. Estes, com demasiada frequência, ocultam a sua ignorância sobre como organizar ou a sua incapacidade de o fazer, dizendo a toda a gente e mais alguma: Não organizem, produzam apenas!" Quando ouvires isto tens motivo para suspeitar de que aquele que o diz, na verdade, não conhece a tech ou o know-how de organização ou de como montar uma organização. Pode nem sequer saber o suficiente sobre organizar, para afastar para o lado outros papéis em cima da sua secretária quando está a tentar estender e ler um grande mapa – e, no entanto, isso é simples organização.

Um pedreiro faria uma figura muito triste ao tentar assentar tijolos ausentes. Ele não dispõe de quaisquer tijolos. E contudo está ali a fazer os movimentos de quem assenta tijolos. Requer-se uma certa tecnologia económica de compra e de transportes para conseguir que os tijolos sejam entregues – só assim é que se poderá assentar os tijolos.

Um gestor faria uma figura bastante triste ao tentar mandar que se construa uma parede de tijolos quando não tem nem tijolos, nem pedreiro e não fornece meio algum para se obter nem um nem outro.

Um oficial de produto pode ser fantástico a trabalhar sozinho num empreendimento. Como é isto possível? Ele não se apercebe de que montar um empreendimento vem antes de o dirigir. E ainda que a economia exija pelo menos um pequeno empreendimento antes de construir um grande, um oficial de produto muito mau que também não saiba realmente organizar, em vez de transformar o empreendimento pequeno

num empreendimento grande, tornará o pequeno empreendimento mais pequeno ao tentar dirigir um empreendimento que não existe.

Existe um COMO para a organização. Está bastante bem descrito na Série de Org e noutros sítios. Tal como não poderem estabelecer-se linhas de comunicação se não se estabelecerem terminais com quem elas se possam ligar. Tal como não se poder ter partículas a fluir de uma forma lucrativa a não ser que haja alguma coisa *sobre a qual* elas fluam. Isto é simplesmente como as coisas funcionam no universo em que se está a operar. Bem, é claro que se poderia construir um novo universo com leis diferentes, mas o facto é que se teria que ter igualmente conhecimentos de organização, não é?

A tech de como produzir alguma coisa pode ser bastante vasta. Não é necessário ser-se um perito total nela para ser capaz de gerir as pessoas que o fazem, mas há que ter uma ideia razoável de como funciona e saber o suficiente para NÃO deter os indivíduos que sabem como fazer tijolos, quando se quer tijolos.

Se o produto é fazer que alguém venha falar contigo, então tens que dispor de algum meio de comunicação e de alguma tech de persuasão para o levares a querer vir ver-te. A força bruta pode parecer muito boa aos polícias, mas na organização raramente funciona. Há mais tech no assunto do que essa.

Se um oficial de produto não sabe que há tech implicada em OBTER o produto, então nunca fará que o seu staff a estude nem ensinará ninguém a fazê-lo. E acabará por não ter produto algum. Portanto toma cuidado com o oficial de produto que não dá tempo livre para hatting! Ele ignora que tem de se saber a tech de obter o seu produto. De que pensas que tratam os volumes do OEC (Curso de Exec de Org) e os boletins técnicos?

Há que gastar algum tempo a organizar de muitas formas diferentes – a própria organização, o hatting, a perícia técnica que é suposto os membros de staff terem, para chegarem a algum lado quanto a OBTER um produto.

É claro, se só organizas e nunca produzes também nunca obterás um produto. Mas se só produzes e nunca organizas, a única parede de tijolos que verás será aquela em que irás embater.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 22 DE OUTUBRO DE 1978R
REVISTA A 14 DE DEZEMBRO DE 2000

REMIMEOGRAFAR

N.º 34 DA SÉRIE DO OFICIAL DE ESTABELECIMENTO

ERROS

Uma nova peça de tech de Oficial de Estabelecimento veio à luz:

Quem não pode ser treinado no hat não aprenderá com os erros.

REPETIR ERROS

Não é cometer erros que é punível, é não aprender com eles e repeti-los.

Sabemos, no treino de auditor, que damos uma revisão a alguém que cometa o mesmo erro duas vezes mas isto não é verdadeiro em nenhuma outra área.

Aparentemente um estudante falhado é alguém que também não pode ser treinado no hat e é detectado por ser alguém que faz o mesmo erro repetidamente e não se corrige.

Assim é possível detectar um estudante falhado como alguém que faz o mesmo erro.

Não estamos excessivamente preocupados com alguém que não seja treinado no hat. Estamos preocupados apenas com as pessoas que não podem ser treinadas no hat e estas são as mais fáceis de detectar, observando quando fazem os mesmos erros sem se corrigir. Esta pessoa não só é perigosa nas linhas como, para ser franco, também não pode ser utilizada.

Isto poderia ser classificado como um fenómeno novo, parte da confusão cultural que nos alcançou.

Por exemplo, quatro pessoas recentemente retiradas de uma Unidade Especial de um Projecto Cinematográfico, não só eram incapazes de aplicar de forma standard tech na qual tinham recebido hatting completo, como não conseguiam aprender com os seus erros. Em consequência disto, o trabalho refeito por elas continha os mesmos erros que tinham sido cometidos de início.

Assim, esta aparência de não se poder fazer nada com a unidade devia-se a diversas pessoas que não poderiam aprender com os seus erros assim como não podiam ser treinadas no hat.

Esta é uma nova visão de um estudante falhado – não era se estudavam, era simplesmente que não podiam ser treinados no hat e continuavam a repetir os mesmos erros, e até mesmo novos erros, e não podiam aprender sobre o seu equipamento.

Isto também está ligado ao fenómeno de desassociação porquanto a pessoa não liga o erro que acaba de cometer com a última vez que cometeu esse erro ou porquê, ou que efeito este criou, ou como e porquê impedir que ele ocorra outra vez.

RESUMO

Quando tens alguém que não aprende com os seus erros e não pode ser treinado no hat, é melhor substituir a pessoa do que simplesmente ter esperança.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

Revisão Assistida por
Compilações e Pesquisas
Técnicas de LRH

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 26 DE MARÇO DE 1979RB
REVISTA A 2 DE SETEMBRO 1979
(Também publicada como um HCOB com a mesma data, mesmo título)

REMIMEOGRAFAR

N.º 35 DA SÉRIE DO OFICIAL DE ESTABELECIMENTO
N.º 7 DA SÉRIE DE DESBLOQUEAMENTO DE PRODUTO
N.º 60 DA SÉRIE DE CLARIFICAÇÃO DE PALAVRAS

PALAVRAS MAL ENTENDIDAS E CICLOS DE ACÇÃO

PALAVRAS MAL ENTENDIDAS E NENHUM PRODUTO

Uma palavra mal entendida pode impedir uma pessoa de compreender a parte restante do que está a ouvir ou do que está escrito.

Descobri agora que: UMA PALAVRA MAL ENTENDIDA num dado assunto PODE IMPEDIR A COMPLETAÇÃO DE UM CICLO DE ACÇÃO relacionado com esse assunto.

Portanto, aquelas pessoas que não completam ciclos de acção em certos assuntos, têm uma palavra mal entendida neles.

Isto então resulta em situações em que não há nenhum produto.

Assim, quando não estás a conseguir nenhum produto, procura a palavra mal entendida no assunto, independentemente de quão longo ou árduo seja. Está lá. E quando a descobrires, a pessoa pode continuar e completar um ciclo de acção e conseguir um produto.

AVISO: Certifica-te de que a pessoa realmente tem uma incapacidade para completar um ciclo de acção *antes* de a começares a manejar. Não se maneja alguém que *está* a completar ciclos de acção que resultam em produção.

PALAVRAS MAL ENTENDIDAS E PERCEPÇÃO

As palavras mal entendidas podem actuar como fechos de percepção. Podem, na realidade, interromper a percepção da pessoa.

É bastante surpreendente que percepções como a visão, a audição e mesmo o tacto possam ser ocluídas por palavras mal entendidas.

Isto abre a porta ao facto de que as pessoas aparentemente não vêm, ouvem, notam ou não manejam coisas que estão fora, quando têm palavras mal entendidas nelas.

Isto pode também abrir a porta às pessoas que têm fechos de percépticos, tais como falta de vista, surdez ou outras dificuldades de percepção.

PALAVRAS MAL ENTENDIDAS E COMPLEXIDADE

As palavras mal compreendidas levam à complexidade. Pessoas que tenham palavras mal entendidas numa área, tendem a desenvolver enormes complexidades. Podem gerar confusões e complexidades inacreditáveis.

As pessoas fazem isso porque, tendo palavras mal entendidas não confrontam nem duplicam as coisas na área, e então metem-se num imenso pensar-pensar e em significâncias desnecessárias. Como resultado disso, a sua capacidade para conseguir fazer coisas nessa área reduz-se. E na base de tudo isto estão simplesmente palavras mal entendidas.

PALAVRAS MAL ENTENDIDAS E ORGANIZAR TOTAL

Quando vês uma área que está apenas a organizar, sabes que essa área está carregada de palavras mal entendidas.

Quando as pessoas têm ciclos de acção incompletos devido a palavras mal entendidas, elas ficam atoladas em organização.

Podes ver quando as pessoas têm palavras mal entendidas – elas estão totalmente envolvidas em organizar, organizar, organizar. Não sabem o que estão a fazer.

Há um nível abaixo disto – elas têm overts e ocultações que impedem até que se organize.

Abaixo deste nível as pessoas estão PTS.

A falta de sentido de organização, na realidade, está mais abaixo. Está abaixo do nível de palavras mal entendidas, overts e ocultações e condição de PTS – e tens de subir através da condição de PTS e overts e ocultações para chegares mesmo às palavras mal entendidas.

PALAVRAS MAL ENTENDIDAS E NÃO ORGANIZAR

Pode também existir a condição em que alguém não organiza parte alguma da sua área, trabalho, organizações ou linhas. Isto manifesta-se através de exigências irracionais para só produzir e em impedir qualquer acto de organização de forma a que a produção possa ocorrer. Na base disto é bastante provável encontrar palavras mal entendidas, em particular no propósito da produção ou no porquê de se estar a produzir. É neste sector que tens com maior frequência produtos overt.

MANEJO

O procedimento exacto para manejar estas palavras mal entendidas é dado no HCOB de 17 de Junho de 79, MAL-ENTENDIDOS DEVASTADORES: A CHAVE PARA CICLOS DE ACÇÃO COMPLETOS E PRODUTOS. A Procura da Palavra Mal

Entendida Devastadora é feita como parte da HCO PL de 23 de Agosto de 79 I, TECH DE DESBLOQUEAMENTO. Dados adicionais para a localização da Palavras Mal Entendidas Devastadoras encontram-se no HCOB de 23 de Agosto de 79 I, MAL-ENTENDIDOS DEVASTADORES, OBSTÁCULOS À SUA PROCURA e no HCOB de 16 de Julho de 79, A PALAVRA MAL ENTENDIDA "ELUSIVA" OU PALAVRA MAL ENTENDIDA DEVASTADORA.

Com este conhecimento podemos agora manejar todos os factores que impedem a completação de ciclos de acção e produtos.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 7 DE AGOSTO DE 1979

(Publicada também como HCOB com a mesma data e título)

REMIMEOGRAFAR
SUPERVISORES
TECH
QUAL
EXECUTIVOS
TODO O STAFF

N.º 36 DA SÉRIE DO OFICIAL DE ESTABELECIMENTO
N.º 8 DA SÉRIE DE DESBLOQUEAMENTO DE PRODUTO
REMOÇÃO DE DADOS FALSOS

Referências:

Palestras Gravadas de Estudo	
DAB Vol. 1, N.ºs 1–2	PROCEDIMENTO STANDARD (Volume Técnico I)
DAB Vol. 1, N.º 3	COMO LIBERTAR UM SOMÁTICO CRÓNICO (Volume Técnico I)

Livro: *Notas Sobre os Congressos,* capítulos 7 e 13

Quando uma pessoa não funciona bem no seu posto, no seu trabalho ou na vida, na base dessas dificuldades serão muitas vezes encontradas definições básicas *não conhecidas* e leis ou definições *falsas*, dados falsos e leis falsas, resultando numa incapacidade para pensar com as palavras e regras dessa actividade e numa incapacidade para executar as mais simples tarefas necessárias. A pessoa continuará não familiarizada com os fundamentos da sua actividade, por vezes parecendo idiota, devido a estas palavras não definidas ou falsamente definidas.

Treinar no hat verbalmente é a principal fonte de definições falsas e dados falsos. Alguém que "sabe" dá a outrém uma definição ou um dado. A pessoa agora pensa que conhece a definição (mesmo que no assunto nada faça sentido para ela). A palavra pode nem sequer dar leitura no E-Metro em verificações de palavras mal entendidas porque a pessoa "pensa que sabe".

Um conselheiro diz a um político: "Não importa a quantidade de dinheiro que o governo gasta. É bom para a sociedade". O político aplica esta "regra" e quando se dá por ela a inflação está a levar toda a gente à fome e o governo à bancarrota. O político, sabendo que isto lhe foi dito pela melhor das autoridades no assunto, não identifica isto como um dado falso mas continua a utilizá-lo até que a multidão irada o encosta ao muro e o fuzila. E o que é de lamentar é que o político nunca suspeitou que havia algo de errado com o dado, embora ele não conseguisse funcionar com ele.

Não há área na sociedade onde os dados falsos não sejam predominantes. "Peritos", "Conselheiros", "Amigos", "Famílias", raramente consultam os textos básicos

sobre a matéria, mesmo quando se sabe que estes existem, antes se deixam levar por todo o tipo de interpretações e até por mentiras descaradas para parecerem espertos ou peritos. O custo, em termos de perdas de produção e equipamento danificado, é enorme. Vê-lo-ás em todos os sectores da sociedade. As pessoas não conseguem pensar com os fundamentos dos seus trabalhos. Elas erram. Elas arruinam as coisas. Elas têm de refazer o que já haviam feito.

Encontrarás pessoas cuja avaliação do ambiente é totalmente pervertida ao ponto de andarem literalmente num nevoeiro. O indivíduo olha para uma árvore e a realidade da árvore está obscurecida pelo "facto" de que "as árvores são feitas por Deus" e, por estar convencido disso, não vai cuidar da árvore.

O que estamos a tentar curar nas pessoas é a sua incapacidade para pensar com dados. A origem disto foi encontrada por mim nos dados falsos, como um fenómeno adicional às palavras mal entendidas, se bem que a palavra mal entendida tenha por si mesma um papel nisso e teremos que a ter em consideração.

Quando uma pessoa está a ter dificuldades numa área ou num posto, quando parece não ser capaz de aplicar o que "aprendeu" ou o que está a estudar, ou quando não consegue terminar um treino ou exercício nos seus materiais de treino, deves suspeitar que ele tem dados falsos nessa área ou nesses materiais. Para ele poder usá-los de todo de forma eficaz, primeiro tem de identificar os factos verdadeiros do assunto, a partir dos fragmentos de informação em conflito ou opinião que adquiriu. Isto elimina os dados falsos e permite-lhe prosseguir.

INCAPACIDADE PARA TREINAR NO HAT

Estamos aqui a olhar para uma descoberta nova em folha que fiz, que é ser quase impossível treinar no hat quem quer que seja que esteja apoiado em dados falsos no tema em que estás a tentar treiná-lo. Esta é a razão *primária* por que as pessoas não podem ser treinadas no hat e a Remoção de Dados Falsos pode portanto permitir o treino do hat mesmo que outras abordagens tenham falhado. Esta é uma descoberta muito valiosa – ela resolve o problema da incapacidade para treinar no hat ou para treinar.

FONTES

Os dados falsos acerca de um tema podem surgir de várias fontes diferentes. No processo do dia-a-dia da vida, as pessoas encontram, e muitas vezes aceitam sem análise, toda a espécie de ideias que podem parecer fazer sentido, mas que não fazem. A publicidade, os jornais, a TV e outros meios de comunicação social estão atulhados com material assim. Os dados falsos mais profundos podem vir de textos como Stanislavsky (um actor e realizador russo); e até as mães têm o seu quinhão nisto, como "as crianças devem ser vistas e não ouvidas".

Quando um tema, como a arte, contém inúmeras autoridades e uma imensidão de opiniões, poderás descobrir que todos e cada um dos livros de texto sob esse tema tresandam a dados falsos. Aqueles que estudaram a tecnologia de estudo lembrar-se-ão que a validade dos textos é um factor importante no estudo. É portanto importante que qualquer supervisor ou professor que queira usar a Remoção de Dados Falsos

utilize textos básicos *funcionais*. Verifica-se mais frequentemente que estes foram escritos por quem descobriu o assunto e, quando em dúvida, evitam-se os textos que sejam interpretações do trabalho de outrém. Resumindo, escolhe apenas material textual que está mais próximo dos factos básicos do assunto e evita os que o embelezam.

Pode acontecer, se usares bem e habilmente a Remoção de Dados Falsos sem impor os teus próprios dados à pessoa, que ela venha a descobrir que *todo* o texto é falso – para sua grande surpresa. Em tal caso descobre um texto mais fundamental sobre o tema. (Exemplos de textos falsos: tratados sobre economia de Eastman Kodak e Lord Keynes; textos sobre a educação de John Dewey; textos sobre a mente de Sigmund Freud; os textos derivados dos "trabalhos" de Wundt [Leipzig 1879 – Pai da Psicologia Moderna]; e [piada] um livro de texto sobre "Conduta Apropriada para Ovelhas" escrito por O. Lobo).

UTILIZAÇÃO DA REMOÇÃO DE DADOS FALSOS

A Remoção de Dados Falsos deveria usar-se extensivamente em todas as actividade de treino e hatting. A sociedade actual está minada de dados falsos e estes têm de ser eliminados se queremos dar hatting e treinar as pessoas. Então serão capazes de aprender dados úteis que lhes permitirão compreender as coisas e produzir produtos valiosos na vida.

A Remoção de Dados Falsos pode fazer-se com ou sem E-Metro. Pode ser feita por um auditor em sessão, por um Supervisor, Oficial de Cramming, Clarificador de Palavras, por um executivo, ESTO ou qualquer administrador. Os estudantes e o staff podem ser treinados para fazerem isto uns aos outros.

Não é necessário muito treino para entregar este procedimento, mas quem quer que o administre tem de receber checkout neste HCOB/PL e ter demonstrado e exercitado o procedimento. Se vai ser feito num E-Metro (o que é preferível) a pessoa que o fizer tem de ter autorização para operar um E-Metro.

GRADIENTES

Verificar-se-á que os dados falsos na realidade saem em gradientes.

Por exemplo, um estudante inicialmente manejado em dados falsos num exercício específico parecerá tê-lo completado. Ele continua com os seus estudos e durante algum tempo faz progressos e então, num dado momento, atola-se ou diminui na sua progressão. Isto normalmente é uma indicação de que brotaram mais dados falsos (restimulados ou lembrados como resultado dos estudos ou exercícios que ele está a fazer). Nesse ponto mais dados básicos falsos sairão se forem pedidos. A razão para isto é: quando começas a manejar dados falsos com o estudante, ele não sabe o suficiente sobre o tema para destrinçar entre dados falsos e verdadeiros. Quando tiver aprendido um pouco mais sobre o tema vai colidir com mais dados falsos até ali enterrados. Isto pode acontecer várias vezes, à medida que ele for ficando cada vez mais especializado no tema.

Temos assim que a acção de remover dados falsos pode e deve ser verificada e usada em qualquer treino ou hatting. O rundown tem de ser dado uma e outra vez em períodos cada vez mais tardios, porquanto o estudante ou membro de staff pode

esbarrar com dados defeituosos adicionais aos quais tinha sido feito not-is. Pode ser repetido, em qualquer área específica de treino, as vezes que forem necessárias até que a pessoa esteja por fim a duplicar e seja capaz de usar a tech correcta e *apenas* a tech correcta com exactidão.

TEORIA

Há antecedentes filosóficos quanto à razão por que remover dados falsos num assunto funciona e por que tentar ensinar um dado correcto sobre um dado falso num assunto não funciona. Está baseado na equação filosófica de Sócrates de tese-antítese-síntese.

Sócrates: 470 a.C. – 399 a.C. Um grande filósofo grego.

Uma *tese* é uma afirmação ou asserção.

Antítese: uma afirmação ou asserção oposta.

A equação socrática é principalmente usada em debates onde um orador afirma uma coisa e o outro orador afirma o oposto. A contenda de Sócrates e de outros era que quando duas forças entram em colisão uma nova ideia nascia. Este era o uso da equação em Lógica e em debate. No entanto, tivessem eles olhado um pouco mais além, teriam visto que outros efeitos entravam no jogo. Tem efeitos devastadores quando surge no campo do treino.

Quando uma pessoa adquire uma *falsa* tese (ou dado), o dado *verdadeiro* que estás a tentar ensinar torna-se uma antítese. O dado verdadeiro choca-se contra o dado falso do qual ela depende, porque é o seu oposto.

Por outras palavras, estas duas coisas colidem, e *nenhuma delas* fará então sentido para ela. Nesta altura ela pode tentar dar sentido a essa colisão e forma o que se chama uma síntese, ou então o seu juízo simplesmente não funciona. (*Síntese*: um todo unificado em que os opostos, tese e antítese, são reconciliados).

Assim, acabas por ter uma pessoa que:

a. tenta usar uma síntese falsa e não funcional que ela formou, ou

b. cujo raciocínio se torna fixo em relação ao tema.

Em qualquer dos casos acabas por ter um cenário no qual é impossível treinar, impossível treinar no hat.

GLIBEZ

Provavelmente teremos aqui a anatomia básica do “estudante glibe” que num teste pode papaguear capítulos inteiros e contudo usa na prática as suas ferramentas como um batente de portas. Este estudante foi um mistério para o mundo da educação durante uma eternidade. O que provavelmente ele fez para se ir arranjando foi montar um circuito que é pura memória. A verdade disto é que a sua compreensão ou participação é barrada por considerações como “seja como for nada funciona, mas temos que agradar de alguma forma ao professor”.

Quanto menor for o confronto de uma pessoa, mais dados falsos ela acumulou e acumulará. Estas sínteses são simples aditivos e complexidades e levam a pessoa a complicar o assunto incrivelmente. Ou a colisão de dados falsos e dados verdadeiros, sem o indivíduo saber o que é o quê, fá-lo parecer um cabeça de burro.

Assim, para o curar dos seus aditivos, complexidades, apatia e aparente estupidez num assunto, além de clarificar as palavras mal entendidas, é necessário remover do assunto os dados falsos. A maioria das vezes isto é anterior aos dados verdadeiros e por conseguinte é o básico na cadeia. Onde isto for o caso, quando esses dados falsos básicos são localizados e removidos, todo o tema se clarifica mais facilmente.

PROPENSO A DADOS FALSOS

Algumas pessoas são propensas a aceitar dados falsos. Isto provém de overts cometidos anteriormente à aceitação dos dados falsos. Os dados falsos actuam então como justificadores dos overts.

Um exemplo disto seria um estudante estudar tendo passado à frente de mal-entendidos num tema, fazendo batota no exame e acabando por abandonar por completo o tema. Depois vem alguém que lhe diz que o tema não tem utilidade e é destrutivo. Bem, ele agarrará imediatamente este dado e acreditará nele, pois precisa de algo para justificar os seus overts anteriores.

Na prática isto passa a facsímiles de serviço, pois a pessoa usará os dados falsos para tornar o tema ou as outras pessoas erradas.

Assim, se vires alguém muito propenso a aceitar dados falsos num tema em particular ou em geral, a resposta é extrair os overts anteriores. A partir daí a pessoa não necessitará de justificar os seus overts aceitando quaisquer dados falsos que lhe surjam pelo caminho.

PROCEDIMENTO

Pode acontecer não te ser fácil detectar um dado falso porque a pessoa acredita que é verdadeiro. Quando a Remoção de Dados Falsos é feita a um E-Metro o dado falso pode não dar leitura pela mesma razão.

Perguntas então à pessoa se ela, no assunto em questão, se deparou com alguma coisa com a qual não podia pensar, que parecia não fazer sentido ou parecia estar em conflito com o material que se lhe está a tentar ensinar.

O dado falso enterra-se a si próprio e o procedimento em si maneja este fenómeno.

Quando o dado falso é localizado, é manejado com o recordar elementar baseado na Linha Directa de 1950. A técnica de recordação directa ou Linha Directa (assim chamada porque se está a estender uma linha entre o tempo presente e algum incidente no passado, e estendendo essa linha directamente e sem quaisquer desvios) foi originalmente desenvolvida em 1950 como um processo mais leve do que percorrer engramas. Usada inteligentemente, a Linha Directa removeu locks e libertou doenças sem o PC ter de percorrer um engrama.

Mal se tenha definido o que vai ser percorrido com Linha Directa, o PC deve ser levado a recordar onde e quando aconteceu, quem estava envolvido, o que estavam a fazer, o que é que o PC estava a fazer, etc., até o lock voar ou a doença se desligar.

A Linha Directa funciona ao nível do lock. Quando é feito em demasia pode fazer key-in a engramas subjacentes. Quando feito apropriadamente pode ser bastante milagroso.

PASSOS

A. Determina se a pessoa precisa ou não deste procedimento verificando o seguinte:

1. A pessoa não pode ser treinada no hat numa matéria.
2. No tema não podem ser encontrados Mal-Entendidos Devastadores, no entanto é óbvio que existem.
3. A pessoa não está a duplicar o material que estudou, pois está a aplicá-lo incorrectamente ou a aplicá-lo só em parte, apesar da Clarificação de Palavras.
4. Ela está a rejeitar o material que está a ler ou a definição da palavra que está a clarificar.
5. Tu suspeitas ou a pessoa origina que dados anteriores que ela encontrou nos materiais poderiam conter dados falsos.
6. A pessoa fala acerca de outras fontes, ou cita-as, ou fala de fontes obviamente incorrectas.
7. Ela está glibe.
8. A pessoa está a evitar aplicar realmente os dados que está a estudar apesar da Clarificação de Palavras standard.
9. Ela está atolada.
10. Ela não pode pensar com os dados e eles parecem não ter aplicação.

B. Define a dificuldade que a pessoa está a ter, isto é: que materiais ela não pode duplicar ou aplicar? Estes materiais têm de estar à mão e a pessoa deve estar familiarizada com os dados básicos verdadeiros no tema em causa.

C. Se a acção está a ser feita com um E-Metro, coloca a pessoa ao E-Metro e ajusta apropriadamente a sensibilidade com um aperto das latas adequado.

D. Clarifica completamente o conceito de dados falsos com a pessoa. Leva-a a dar-te exemplos que mostrem que ela compreende. (Isto seria feito se a pessoa estivesse a receber Remoção de Dados Falsos pela primeira vez).

E. As perguntas seguintes são usadas para detectar e descobrir os dados falsos. Estas perguntas são clarificadas antes de serem usadas pela primeira vez em qualquer

pessoa. Elas não têm que dar leitura no E-Metro e podem não a dar, pois a pessoa não dará necessariamente leitura numa coisa que ela acredita ser verdade.

1. **Há qualquer coisa com que te deparaste em** (assunto em discussão) **com que não consegues pensar?**
2. **Há qualquer coisa com que te deparaste em** (assunto em discussão) **que não parece ter nexo?**
3. **Há qualquer coisa com que te deparaste em** (assunto em discussão) **que parece estar em oposição com o material que estás a aprender?**
4. **Há alguma coisa em** (assunto em discussão) **que nunca fez nenhum sentido para ti?**
5. **Deparaste com algum dado em** (assunto em discussão) **para o qual não tinhas nenhum uso?**
6. **Deparaste com algum dado em** (assunto em discussão) **que nunca pareceu ser apropriado?**
7. **Sabes de algum dado que faça com que seja desnecessário tu fazeres um bom trabalho neste assunto?**
8. **Sabes de alguma razão porque um produto overt possa estar bem?**
9. **Estarias errado se realmente aprendesses este assunto?**
10. **Alguém alguma vez te explicou este assunto verbalmente?**
11. **Sabes de algum dado que está em conflito com os textos standard deste assunto?**
12. **Consideras que realmente sabes mais que os outros sobre este assunto?**
13. **Faria outra pessoa errada se tu não aprendesses este assunto?**
14. **Não vale a pena aprender este assunto?**

As perguntas são feitas na sequência acima. Quando uma área de dados falsos é descoberta com uma destas perguntas, passa-se imediatamente ao Passo F – localização.

F. Quando a pessoa apresenta uma resposta a qualquer das perguntas anteriores, localiza o dado falso da seguinte maneira:

1. Pergunta: "**Deram-te dados falsos em relação a isto?**" e ajuda-a a localizar o dado falso. Se isto está a ser feito num E-Metro, pode usar-se qualquer leitura que se obtenha para guiar a pessoa. Isto pode dar algum trabalho, porquanto a pessoa pode acreditar que o dado falso que tem é verdadeiro. Persiste até obteres o dado falso.

Se a pessoa te deu o dado falso no passo E, então este passo não será necessário; simplesmente passa directamente ao Passo G.

G. Logo que o dado falso tenha sido localizado, maneja como se segue:

1. Pergunta: **De onde é que vem esse dado?** (Isto poderia ser uma pessoa, um livro, televisão, etc.).

2. **Quando foi isso?**

3. **Exactamente onde é que te encontravas naquela altura?**

4. **Onde estava** (a pessoa, livro, etc.) **naquela altura?**

5. **O que é que estavas a fazer naquela altura?**

6. Se o dado falso veio de uma pessoa pergunta, **O que é que estava** (a pessoa) **a fazer naquela altura?**

7. **Como é que** (a pessoa, o livro, etc.) **se parecia naquela altura?**

8. Se o dado não voou com as perguntas anteriores, pergunta, **Há algum dado falso ou circunstância anterior-semelhante quanto a** (assunto em questão)**?** e maneja conforme os passos de 1 a 7.

Continua da maneira acima até que o dado falso voe. No E-Metro terás uma agulha flutuante e muito bons indicadores.

NÃO CONTINUES PARA ALÉM DO PONTO EM QUE O DADO FALSO VOOU.

Se suspeitas que o dado possa ter voado mas a pessoa não originou, então pergunta: "**Como é que este dado te parece agora?**" e, ou continuas se o dado não voou, ou terminas esse dado se voou.

H. Quando manejaste um dado falso específico até voar, indo para anterior semelhante conforme seja necessário, deverias voltar atrás e repetir a pergunta desde o passo E (o passo de detecção) que descobriu o dado falso. Se há mais respostas à pergunta, elas são manejadas exactamente como nos passos F (localização) e G (manejo).

Esta pergunta específica é abandonada quando a pessoa não tem mais respostas. Então, se a pessoa não está totalmente manejada no assunto em discussão, usar-se-iam outras perguntas desde o passo E e manejar-se-iam da mesma maneira. Todas as perguntas podem ser feitas e manejadas como acima se diz, mas não se deve continuar para além do ponto em que todo o assunto tenha sido clarificado e a pessoa possa agora duplicar e aplicar os dados com que tinha tido dificuldades.

I. *CONDICIONAL*: Se a Remoção de Dados Falsos está a ser feita em conjunto com a Procura da Palavra Mal Entendida Devastadora deve agora prosseguir-se com isso.

J. Envia a pessoa ao Examinador.

K. Leva a pessoa a estudar ou a reestudar os dados verdadeiros sobre o assunto que estiveste a manejar.

FENÓMENOS FINAIS

Quando o procedimento acima é executado completa e correctamente na área em que a pessoa está mesmo a ter dificuldades, ela acabará por ser capaz de duplicar, compreender e aplicar e pensar com os dados que até aí não podia compreender. Os dados falsos que lhe bloqueavam o caminho da duplicação terão sido eliminados e o pensamento da pessoa terá sido liberto. Quando isto ocorre, não interessa em que ponto do procedimento, termina-se com a Remoção de Dados Falsos nesse assunto e envia-se a pessoa para o Examinador. Ela terá cognições e VGIs, e no E-Metro terá uma F/N. Isto não é o fim da Remoção de Dados Falsos para essa pessoa. É apenas o fim da Remoção de Dados Falsos na pessoa nesse momento particular. Como a pessoa continua a trabalhar com o assunto em questão e a estudá-lo, aprenderá mais sobre ele e pode voltar a colidir com dados falsos; de cada vez, volta-se a repetir o processo acima.

NOTA

Os dados falsos escondem-se a si próprios porque a pessoa acredita fielmente que são verdade. Por vezes a pessoa terá tal fé numa pessoa, livro, etc., em particular, que não concebe que quaisquer dados dessa fonte específica possam ser falsos. Um artista que estava a receber remoção de dados falsos recebeu alguns dados falsos de um pintor famoso. Embora os dados realmente não tivessem nexo e na verdade causassem ao artista imensos problemas, ele tinha tendência a acreditar neles por virem de onde vinham. Foi necessária persistência por parte da pessoa que administrava a Remoção de Dados Falsos para conseguir por fim eliminar este dado falso, com a consequente libertação da capacidade do artista para pensar e produzir na área.

MAL-ENTENDIDOS

Aparecem frequentemente mal-entendidos durante a Remoção de Dados Falsos que deveriam ser clarificados quando surgem. Depois dever-se-ia continuar com a Remoção de Dados Falsos. Uma pessoa que se estava a submeter à remoção de dados falsos sabia que tinha tido alguns dados falsos de uma fonte específica, mas o dado falso estava completamente em branco – não se conseguia lembrar dele de modo algum. Descobriu-se que ela tinha tido um mal-entendido pouco antes de receber os dados falsos e assim que isto foi clarificado, ela recordou-se dos dados falsos e eles voaram. Isto é apenas um exemplo de como a Clarificação de Palavras se pode encaixar na Remoção de Dados Falsos.

USO REPETIDO

A Remoção de Dados Falsos pode ser feita uma e outra e outra vez, pois como se disse anteriormente, elimina-se por camadas. Se depois de feita a Remoção de Dados Falsos num assunto específico, a pessoa está mais tarde a ter dificuldades com um exercício ou materiais, a remoção de dados falsos deveria ser-lhe feita de novo. Em tal caso verificar-se-á que a pessoa reconhece ou se lembra de *mais* dados falsos ou contrários que acumulou no assunto, e que inicialmente não estavam à vista. À medida que ela duplica um exercício ou os seus materiais mais e mais exactamente,

as "interpretações" anteriores a que ela tinha feito not-is, as falhas incorrectamente dadas no passado que actuaram como invalidação ou avaliação, etc., podem aparecer inesperadamente para serem removidas.

PRECAUÇÕES

CÓDIGO: A Remoção de Dados Falsos é feita sob a disciplina do Código do Auditor. Avaliações e invalidações podem ser particularmente nocivas e devem ser evitadas. Aplicam-se todos os pontos do Código.

RUDIMENTOS: Não deveria começar-se com a Remoção de Dados Falsos em alguém que já tem rudimentos fora. Se a pessoa está transtornada ou preocupada com alguma coisa ou está crítica ou a fazer natter, dever-se-iam voar os ruds, ou fazer com que voassem, antes de iniciar a Remoção de Dados Falsos.

OVERRUN: Deve ter-se particular cuidado em não fazer overrun à pessoa para além do ponto de voo do dado falso. A ênfase na recordação, é que é uma acção ligeira que não introduz a pessoa nos engramas ou carga pesada. Mantém-na ligeira. Se levas uma pessoa a fazer overrun para além do ponto do voo, ela pode cair em engramas ou carga pesada. Leva apenas o passo da recordação até um voo e não o empurres para além disso.

DATAR/LOCALIZAR: Datar/localizar é outra maneira de conseguir fazer algo voar. Se um dado falso não voa com os passos da recordação apesar de ir a anteriores semelhantes, então poderia ser manejado *em sessão* com Datar/Localizar conforme ordenado pelo C/S. Isto normalmente seria feito como parte da Lista de Reparação da Remoção de Dados Falsos. Datar/Localizar dados falsos nunca deveria ser feito a não ser em sessão conforme instruções do C/S ou como indicado pela Lista de Reparação da Remoção de Dados Falsos. O auditor tem de ter tido checkout total de nível estrela em datar e localizar e ter praticado antes de o tentar fazer.

LISTA DE REPARAÇÃO DA REMOÇÃO DE DADOS FALSOS: a lista de Reparação da Remoção de Dados Falsos é usada por um auditor em sessão quando a Remoção de Dados Falsos se atola inextricavelmente ou a pessoa não está F/N GIs no Exame, ou entra em problemas depois de ter sido feito a Remoção de Dados Falsos. Uma sessão de Remoção de Dados Falsos atolada deve ser manejada num prazo de 24 horas.

NOVOS ESTUDANTES: Os estudantes novos em Cientologia não deveriam utilizar este procedimento uns aos outros, pois podem não ter experiência suficiente para o entregar de forma competente. Neste caso, o Supervisor ou alguém qualificado administraria a Remoção de Dados Falsos aos estudantes que dela necessitassem.

RESUMO

Nunca antes tinha sido completamente resolvido o problema da pessoa que é incapaz de aprender ou que é incapaz de aplicar o que aprendeu. Os mal-entendidos foram e são o factor importante e a Clarificação de Palavras deve ser usada amplamente. No entanto, agora eu fiz uma descoberta importante que finalmente explica e resolve o problema da incapacidade para aprender e aplicar.

Os textos e sistemas de educação do Homem estão atulhados de dados falsos. Estes dados falsos bloqueiam efectivamente a compreensão dos dados verdadeiros. O manejo dado nesta HCOB/PL possibilita a remoção desse obstáculo e permite às pessoas aprenderem os dados de modo a poderem aplicá-los.

Com a capacidade para aprender vem a estabilidade e a produção de produtos valiosos. Com a estabilidade e a produção de produtos valiosos vem o alcançar dos propósitos e dos objectivos da pessoa, moral elevada e felicidade.

Portanto, vamos pôr mãos-à-obra na remoção dos dados falsos que flagelam o Homem, dificultam a sua capacidade de pensar e aprender, e reduzem a sua competência e eficácia. Vamos aumentar a capacidade de indivíduos e da raça humana.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 9 DE AGOSTO DE 1979RA
PUBLICAÇÃO II
REVISTA A 31 DEZEMBRO 2000

REMIMEOGRAFAR
TODAS AS
ORGANIZAÇÕES
TODOS OS MEMBROS
DE STAFF

N.º 38 DA SÉRIE DE KNOW-HOW DE ADMIN
N.º 39 DA SÉRIE DE ORGANIZAÇÃO
N.º 37 DA SÉRIE DO OFICIAL DE ESTABELECIMENTO

OFICIAL DE PRODUTO DE SERVIÇO

Referências:

Palestras gravadas		do Curso de Instrução de Flag para Executivos
As HCO PLs		da Série de Organização
As HCO PLs		da Série do Oficial de Estabelecimento
HCO PL	9 Ago. 79 I	CALL-IN: A CHAVE PARA A ENTREGA E FUTURAS RECEITAS
HCO PL	7 Ago. 76 I	N.º 33 da Série de Know-How de Admin N.º 31 da Série do Oficial de Estabelecimento SISTEMA DE OFICIAL DE PRODUTO-ORGANIZAÇÃO NOMEIA O TEU PRODUTO
HCO PL	7 Ago. 76 II	N.º 34 da Série de Know-How de Admin N.º 32 da Série do Oficial de Estabelecimento SISTEMA DE OFICIAL DE PRODUTO-ORGANIZAÇÃO DESEJA O TEU PRODUTO
HCO PL	7 Ago. 76 III	N.º 35 da Série de Know-How de Admin N.º 33 da Série do Oficial de Estabelecimento SISTEMA DE OFICIAL DE PRODUTO-ORGANIZAÇÃO PARA OBTERES O PRODUTO TENS DE SABER COMO ORGANIZAR
HCO PL	20 Nov. 65RB I Rev. 13.3.99	AS ACÇÕES PROMOCIONAIS DE UMA ORGANIZAÇÃO
HCO PL	28 Maio 72	INFORMAÇÃO PARA UMA EXPANSÃO RÁPIDA A FUNÇÃO BÁSICA DE PUBLICAÇÕES
HCO PL	15 Nov. 60R I Rev. 4.2.91	AS MODERNAS CARTAS PARA OBTER PÚBLICO
HCO PL	14 Fev. 61 II	O PADRÃO DE UMA ORGANIZAÇÃO CENTRAL
HCO PL	21 Nov. 68 I	POLÍTICA SUPERIOR
HCO PL	28 Fev. 65 I	ENTREGA
HCO PL	23 Ago. 79R I Rev. 23.8.84	N.º 38 da Série do Oficial de Estabelecimento N.º 1 da Serie de Desbloqueamento de Produto TECH DE DESBLOQUEAMENTO
HCO PL	23 Ago. 79R II Rev. 24.6.88	N.º 39 da Série do Oficial de Estabelecimento N.º 2 da Série de Desbloqueamento de Produto LISTA DE VERIFICAÇÃO DE TECH DE DESBLOQUEAMENTO

HCO PL	9 Ago. 79 III	N.º 39 da Série de Know-How de Admin COMITÉ DE CALL-IN PARA SERVIÇOS
HCO PL	10 Jul. 65	LINHAS E TERMINAIS, ENCAMINHAMENTO

O posto de OFICIAL DE PRODUTO DE SERVIÇO é pela presente estabelecido no Gabinete do CO/ED, Dept.º 19, de todas as organizações Classe IV e da Organização do Mar. O seu superior directo é o CO/ED.

Até que um OFICIAL DE PRODUTO DE SERVIÇO seja colocado em posto, as suas responsabilidades e deveres serão desempenhados pelo Comité de Call-in para Serviços, conforme detalhadamente descrito na HCO PL de 9 de Agosto de 79 I, CALL-IN: A CHAVE PARA A ENTREGA E FUTURAS RECEITAS e na HCO PL de 9 de Agosto de 79 III, COMITÉ DE CALL-IN PARA SERVIÇOS.

Os PRODUTOS FINAIS VALIOSOS do seu posto são: 1) preclears e estudantes totalmente pagos, que receberam um serviço e o completaram sem mácula, que se reinscrevem para o serviço seguinte, e 2) itens promocionais de qualidade elevada na mão de grandes quantidades de público que vem, se inscreve e começa um serviço na org.

As estatísticas principais do OFICIAL DE PRODUTO DE SERVIÇO são:

1. Quantidade de preclears e estudantes com serviços completados e reinscritos para o próximo serviço. (Isto inclui os que foram de facto encaminhados para a org imediatamente superior para receberem serviços e que se reinscreveram).

2. Quantidade de público que chegou e a quem se fez começar um serviço.

Completações: Por completação entende-se acções completadas e atestadas em Diplomas e Prémios e acompanhadas por uma história de sucesso aceitável.

Reinscrição: Por reinscrição pretende-se dizer preclears e estudantes que, após completação de um serviço, vão ao Registador para se inscreverem *de novo* noutro serviço, enquanto ainda estão na org.

Itens Promocionais: Aqueles itens que produzirão receitas para a organização. Por itens promocionais entendem-se as coisas que tornam Cientologia e os nossos produtos conhecidos e fazem que as pessoas respondam quer pessoalmente quer por escrito, dando como resultado a obtenção de serviços ou produtos de Cientologia. Entre estes há: tournées, pontos de venda de livros, serviços dominicais, eventos, uma imagem upstat, panfletos, conjuntos de informação, distribuição de prospectos, livros, impressos de ASR, promoção de serviços especificados, etc.

Existem, é claro, muitas outras estatísticas que reflectem os sub-produtos do OFICIAL DE PRODUTO DE SERVIÇO e estes são: VSD, RECEITAS BRUTAS TOTAIS, INTENSIVOS COMPLETADOS, VOLUME DE CORREIO ENVIADO, NÚMERO DE ACÇÕES PROMOCIONAIS DA ORG QUE ESTÃO DENTRO, NÚMERO DE PESSOAS QUE PAGARAM TOTAL OU PARCIALMENTE E QUE SÃO TRAZIDAS À ORG E POSTAS NO SERVIÇO SEGUINTE. Estas são partes muito importantes do HAT DO OFICIAL DE PRODUTO DE SERVIÇO, pois reflectem os seus sub-produtos, que conduzem ao seu produto final valioso.

RESPONSABILIDADES E DEVERES DO OFICIAL DE PRODUTO DE SERVIÇO

O propósito de uma organização é entregar serviço ao público. As funções primárias que conduzem à entrega ao público são: promoção, vendas, call-in, a própria entrega e reinscrição. O Oficial de Produto de Serviço é responsável pelo fluxo de *produtos* em todas estas áreas. Ele é um *oficial de produto*. Nomeia, deseja e obtém produtos nestas áreas e assim garante que a organização esteja a cumprir o seu propósito de dar serviço ao público.

Toda a tecnologia do Oficial de Produto está explicada nas palestras do Curso de Instrução de Flag para Executivos, onde o sistema de Oficial de Produto-Org foi desenvolvido. Este sistema ainda é totalmente válido e é, de facto, a tech do Oficial de Produto de Serviço. Ele só está interessado em produtos. Quando o Oficial de Produto de Serviço se encontra perante uma situação que requer organização, põe o seu Oficial de Organização a manejá-la. O O/O (Oficial de Organização) deveria, na realidade, estar a actuar alguns passos à frente do Oficial de Produto de Serviço em todas as ocasiões - a organizar para a produção imediata, de acordo com o sistema Produto-Org. Um estudo completo do sistema de Produto-Org, tal como contido nas palestras gravadas do FEBC e da Série de Organização e os números 33, 34 e 35 da Série de Know-How de Admin, NOMEIA, DESEJA E OBTÉM O TEU PRODUTO, é recomendado para alcançar uma compreensão detalhada das acções do Oficial de Produto de Serviço e do seu oficial de organização.

O Oficial de Produto de Serviço não é um "substituto temporário" em qualquer ponto das linhas de promoção, vendas, call-in e reinscrição cujos executivos não puseram staff em posto, nem o treinaram no hat. Essa seria a responsabilidade do Oficial Executivo de Estabelecimento segundo o N.º 1 da Série do Oficial de Estabelecimento. Os Oficiais de Estabelecimento certificam-se de que acções de estabelecimento a curto e longo prazo ocorram na organização sob a forma de recrutamento, treino no hat e treino do staff. O sistema de ESTO é uma ferramenta necessária e muito vital para o Oficial de Produto de Serviço e para a organização e deveria definitivamente estar em uso total.

O Oficial de Produto de Serviço tem autoridade para ordenar directamente ou trabalhar com qualquer terminal implicado nas áreas de promoção, vendas, call-in, entrega ou reinscrição, desde que se mantenha em ligação directa com os superiores dos mesmos.

O Oficial de Produto de Serviço deve estar totalmente consciente de cada posto na org e em que consiste o trabalho de cada um deles. Deve saber quem maneja que ciclos e quais os ciclos que estão nas linhas. Por exemplo, é função do Oficial de Produto de Serviço estar a par de todas as acções promocionais que ocorrem na org e de quem as executa, ou se não estão a ser executadas. Deve estar consciente de que público não está a ser servido e assegurar-se de que os responsáveis por isso façam com que se lhe entregue serviço. Não o faz ele próprio, pois um grave erro de qualquer oficial de produto seria descer pelo organigrama e fazer ele próprio o trabalho. O Oficial de Produto de Serviço *deve* assegurar-se de que outros façam o trabalho. De outra forma ele acabaria por fazer o trabalho de toda a gente e assim acabaria por nada fazer. É na verdade esmagador pensar num Oficial de Produto de Serviço como responsável por desempenhar os deveres do posto de todas as outras pessoas. Esta é

a forma segura de se ir ao fundo depressa. Quando um produto não está a ser obtido, o Oficial de Produto de Serviço desbloqueia utilizando a HCO PL 23 Ago. 79R I, TECH DE DESBLOQUEAMENTO, a fim de obter produção. Ele não está interessado em encontrar primeiro os mal-entendidos ou desculpas da pessoa; está interessado em fazer que a produção ocorra de imediato. Deixa ao Oficial de Organização e à Divisão de Qualificações a preocupação com os mal-entendidos dos membros de staff.

Os Secretários de Divisão são os oficiais de produto das suas divisões, segundo o sistema de Oficial de Produto–Org. O Oficial de Produto de Serviço certifica-se que os oficiais de produto de todo o ciclo de entrega, estejam a obter os seus produtos. Coordena o fluxo de produtos, de divisão para divisão. Um Oficial de Produto de Serviço que executa o seu posto total e correctamente é, de facto, a pessoa que põe o organigrama a funcionar. Verifica que os produtos não se congestionem num ponto da linha, mas que continuem a progredir ao longo de toda a organização.

O Oficial de Produto de Serviço entra na Div. Técnica e encontra o Secretário Técnico sentado à secretária a remexer em papéis enquanto os preclears se aglomeram em longas filas a reclamar pela falta de atenção. A última coisa que o Oficial de Produto de Serviço faria seria começar a organizar o pessoal da Div. Técnica e a agendar os preclears. De modo nenhum, isto é uma ofensa grave. A primeira coisa que ele deveria fazer, seria descobrir o que pode ser produzido DE IMEDIATO, que auditores podem ser postos em sessão imediatamente, e levar o Secretário Técnico a fazer isso e a CONSEGUIR QUE SE FAÇA. Tudo isto leva cerca de 15 minutos e assim põe a área a fluir de novo e em seguida ZÁS!. . . já está fora dali e na área seguinte. O Oficial de Produto de Serviço não se sentaria e não começaria a clarificar palavras ou a fazer Intercâmbio por Dinâmicas ao Secretário Técnico. Ele desbloqueaaria os fluxos e pô-los-ia a mover-se de novo. Em seguida alertaria o HCO e Qual. quanto a este problema grave de falta de treino no hat e exigiria que ele fosse manejado.

A sequência básica do Oficial de Produto de Serviço para fazer com que os produtos estejam a fluir ao longo das linhas e a sair, é: EMPURRAR, DESBLOQUEAR, IMPELIR, NOMEAR, DESEJAR E OBTER. Esse é o único caminho para alguma vez se obter um produto. Os produtos não surgem por si mesmos.

Isto significa que ele diz ao Secretário Técnico para pôr o "João Silva" em sessão de imediato. Não há uma declaração geral do tipo: "audita estes preclears". Nunca se obteria um produto dessa forma.

O ED/CO não tem autoridade para ordenar ao Oficial de Produto de Serviço que desempenhe todos os deveres de um posto qualquer. O Oficial de Produto de Serviço deve precaver-se contra ficar preso a um posto atrás de outro, a fazer tudo ele próprio. O Oficial de Produto de Serviço também não é um "auxiliar" do CO/ED.

Também é muito importante que o Oficial de Produto de Serviço avise os superiores de que vai às suas áreas, para não criar uma condição de Perigo e acabar por ter de dirigir toda a org. Também faz isto levando os superiores a manejar os seus subordinados de forma a que se obtenham produtos. Ele não surge a dar ordens cruzadas às dos superiores da área, mas trabalha com eles para conseguir que os produtos sejam obtidos.

O Oficial de Produto de Serviço é alguém que aparece com GRANDES IDEIAS sobre como inundar a org de público e fazer que este seja servido com rapidez. Ele é quem pensa em termos de PRODUTOS, PRODUTOS, PRODUTOS. Como abarca as divisões, coordena o produto desejado e assegura-se de que cada divisão esteja consciente do seu papel na obtenção deste produto e de que as acções delas sejam uniformes. Quando o Oficial de Produto de Serviço descobre divergências ou falta de uniformidade, tem que alertar o seu oficial de organização ou o HCO. Ao executar as acções de coordenação com vista ao produto e de exigência de produtos, o Oficial de Produto cria uma equipa e, mais importante ainda, estabelece o ritmo da produção e o moral da org.

AS LINHAS DA ORG E O OFICIAL DE PRODUTO DE SERVIÇO

Existem certos aspectos da organização nos quais o Oficial de Produto de Serviço tem de estar bem treinado de forma a desempenhar correctamente as suas funções.

O Oficial de Produto de Serviço deve estar totalmente consciente de todos os Produtos Finais Valiosos (VFPs) de cada departamento e de cada divisão da org. Sem isto o Oficial de Produto de Serviço pode fazer estragos, pois estaria a dar ordens à Divisão 6 para recrutar ou aos Registadores para supervisionar. Não conhecendo de cor os VFP da org, o Oficial de Produto de Serviço certamente congestionaria todos os fluxos ao longo do organigrama da org.

Uma das mais sérias deficiências de qualquer executivo é não conhecer as funções dos terminais e a relação de um terminal com outro. Uma das funções-chave de qualquer executivo é encaminhar. Um executivo que encaminha mal comunicações e partículas emaranhará a sua org, e perguntar-se-á porque não se obtêm produtos. Assim, um Oficial de Produto de Serviço deve saber de trás para a frente a função de cada posto da org e que partículas pertencem a que linhas.

Ele tem que saber de onde vem um produto e para onde ele vai para se certificar de que segue através das linhas. A função de um oficial de produto é nomear, desejar e obter um produto. Contudo, tem de saber primeiro de onde deve vir esse produto e para onde deve ir. Este é um ponto incrivelmente fundamental.

Para que as linhas da org fluam, há que usar formulários de encaminhamento (RF). Um formulário de encaminhamento é um mapa de estradas completo, feito passo a passo, em que cada partícula viaja. Cada ponto que uma partícula (que poderia ser um estudante, um pc, correio, etc.) deve atravessar para chegar ao seu destino, deve estar referenciado no formulário de encaminhamento.

O Oficial de Organização do Oficial de Produto de Serviço deve assegurar-se que os formulários de encaminhamento existem e estão em uso em toda e qualquer linha da org com que ele trata. Tanto ele como o Oficial de Produto de Serviço têm de conhecer perfeitamente estes formulários e de ser capazes de localizar instantaneamente onde está a haver abuso ou ignorância de uma linha, de forma a pôr o encaminhamento correcto imediatamente dentro.

Um Oficial de Produto de Serviço deve demonstrar em plasticina todas as linhas de uma organização para todos os seus produtos. Isto deve incluir cada partícula,

desde a sua entrada na org, ao longo de todas as linhas onde ela flui, até à sua saída da org. As linhas são o ponto mais fundamental de administração. Não ter uma visão total destas linhas seria muito prejudicial para qualquer oficial de produto.

SEQUÊNCIA DE ACÇÕES DO OFICIAL DE PRODUTO DE SERVIÇO

É muito fácil para o Oficial de Produto de Serviço ficar envolvido numa área enquanto negligencia as outras; contudo isto não se deve fazer pois, conquanto possam estar a ser obtidos produtos numa área, podem estar seriamente atolados noutra.

O Oficial de Produto de Serviço tem a ver com promoção, vendas, call-in, entrega e reinscrição. Ele começa as suas acções de oficial de produto na promoção e obtém produtos ou produtos começados aí, passa para as vendas e põe-nas a obter os seus produtos, e assim por diante, ao longo do call-in, entrega e reinscrição. Depois volta ao princípio, à promoção, e prossegue com o que começou aí, obtendo ainda mais produção. Isto é basicamente como o Oficial de Produto de Serviço se move ao longo da org.

Diariamente, o Oficial de Produto de Serviço deve planear e fazer planos de batalha do seu dia. Deve traçar uma lista dos produtos que tenciona alcançar em cada uma das suas áreas e em seguida alcançá-los.

O Oficial de Produto de Serviço não é um "estafeta de informações" nem um "coleccionador de dados". Ele está à frente da jogada e *conhece* os dados. Deve saber que público na org ainda não foi inscrito, deve saber quem não entrou em sessão nesse dia, ou quem ficou preso em Ética durante três dias e assegurar-se de que estas coisas sejam manejadas. Portanto ele deve ser mais rápido e pronto do que ninguém na org e deve correr, correr, correr.

PROMOÇÃO

A promoção é a primeira acção do OFICIAL DE PRODUTO DE SERVIÇO. Ele deve assegurar-se de que os numerosos itens e acções promocionais se estejam a fazer. Alguns exemplos são:

1. Venda de livros.
2. Venda de livros pelo staff.
3. Colocação de livros em livrarias públicas.
4. Venda de livros aos FSM, missões, distribuidores, retalhistas e vendedores.
5. Livros vendidos a cada contacto com o público.
6. Livros anunciados em revistas, anúncios, posters, panfletos, etc.
7. Impressos de ASR.
8. Conjuntos de informação.

9. Distribuição de prospectos da Div. 6 para conferências e testes gratuitos.
10. Posters sobre serviços principais na Div. 6
11. Itens promocionais aos auditores de campo, aos FSM, grupos Gung-ho, grupos de estudo de Dianética.
12. Revistas da Org.
13. Provas finais de Flag.
14. Promoção para eventos e tournées futuros.
15. *The Auditor* (para as SH).
16. *Clear News*.
17. Revista *Advance!* (para as AO).
18. Revista *Source* (para FSO).
19. Promoção do clube Eu Quero Chegar a Clear (AO).
20. SHSBC/NED/cursos do estágio/NOTs/graus, etc., especificados na promoção.
21. Itens promocionais colocados nos pontos em que o público faz perguntas.
22. Anúncios de testes gratuitos.
23. Folhetos a convidar as pessoas a comprar livros de Cientologia.
24. Cartões para requisitar mais informação, usados nos livros.
25. Anúncios nos jornais.
26. Questionários para detectar os planos do público quanto a treino e processamento.
27. Cartas em quantidade suficiente enviadas ao público para que ele venha à org.
28. Todas as acções promocionais de acordo com a HCO PL de 20 de Novembro de 65RB I, AS ACÇÕES PROMOCIONAIS DE UMA ORGANIZAÇÃO.
29. Seminários sobre livros, campanhas públicas e conferências.
30. Expositores na Recepção de Público (livros, posters, prospectos, etc.).
31. Tournées, eventos e serviços dominicais.
32. Linha de testes gratuitos.
33. Manejo de grupos Gung-ho, manter os FSM bem fornecidos e supervisão dos FSM e dos grupos de estudo de Dianética.
34. Centros de Teste fora da org como um prolongamento desta.
35. Publicidade na rádio e televisão.

36. Serviços do Dept.º 17.

37. Acolhimento, manejo, encaminhamento, procura de pessoas para entrevistas na Recepção e manejo com ARC e eficiência das chamadas recebidas.

38. Formação de Grupos de Aconselhamento de Dianética.

39. Exibição semanal de palestras gravadas e filmes.

40. Promove a org e a tech standard à Associação de Auditores.

41. Contacta e observa qualquer sinal de quebra de ARC e alerta o Capelão para que limpe o campo.

A primeira coisa que um Oficial de Produto de Serviço deveria fazer seria conseguir o envio de uma grande quantidade de itens promocionais para obter pelo menos que ocorresse alguma actividade. Isso implicaria que a Disseminação desencantasse qualquer item promocional que estivesse na org e o enviasse aos estudantes e preclears. Remetê-lo-iam nas cartas e correio em grande quantidades, entregá-lo-iam aos estudantes e preclears, pegariam na partícula de promoção incompleta, completá-la-iam e expedi-la-iam. Colocariam partículas de promoção na Recepção, em qualquer pedido de informação por parte do público, etc. Por outras palavras, o Oficial de Produto de Serviço assegurar-se-ia de que a org utilizasse totalmente a promoção de que dispunha. Também faria executar partículas de promoção específicas para esclarecer o campo sobre os serviços que a org entrega. Se algum destes estivesse atolado ele fomentaria – desbloquearia – impeliria – nomearia – desejaria – e obtê-lo-ia.

O Oficial de Produto de Serviço, ao tentar obter algumas acções promocionais, deve rever os recursos de que dispõe. Por exemplo: há um Director de Clearing? Há um Recepcionista? Etc. Deve concentrar-se em pôr os terminais que já existem a ocupar-se de acções promocionais que criem o máximo volume de fluxo de entrada, enquanto o seu oficial de organização trabalha para obter mais recursos imediatos a fim de aumentar ainda mais o volume. Seria insensato pôr o Dir. de Clearing a correr por todos os lados a tentar formar grupos num campo inactivo, sozinho, quando tem FSM que precisam de ser postos a seleccionar e impelir novo público para a org. O Oficial de Produto de Serviço trata das prioridades nas acções promocionais, portanto deve estar totalmente consciente de todos os artigos e acções promocionais que uma org pode produzir.

Acções como “melhoramento da aparência da org”, “manejos com ARC elevado”, e “encaminhamento correcto e eficiente do público” podem ser postas em execução sem demora. Se ele tem apenas duas pessoas em Disseminação, ainda assim pode e deve conseguir que as partículas fluam e que os produtos fluam pelas linhas e saiam.

VENDAS

As linhas de vendas consistem em esclarecer o público, ter linhas para o inscrever, pôr público na org e inscrevê-lo em serviços.

O que se segue dá-te uma ideia de algumas das linhas e acções de vendas numa org:

1. O Registador de Pessoas telefona e marca uma hora para que venham pessoas para entrevista.
2. Uso dos CF para produzir clientela.
3. Registadores que aceitam inscrições antecipadas.
4. Obtenção de estudantes pelo D de T.
5. Obtenção de preclears pelo D de P.
6. O Recepcionista a vender coisas ao público que chega.
7. As SH em comunicação com os Secretários de Tech e Registadores das organizações de Classe IV e a dar-lhes metas para completações e encaminhamento do público para a org superior.
8. Acções de consultor de caso das AO e SH.
9. Eventos das AO/SH para as Academias das Organizações Classe IV para fomentar o treino de auditores nos níveis superiores.
10. Uso dos FSM, das Associações de Auditores, contactos pessoais, etc., para trazer público à org e para o próximo serviço.
11. Linhas rápidas para que o público não fique à espera de falar com o Reg.

As linhas de encaminhamento de uma pessoa do público para o Reg. ou do Reg. para um serviço têm de ser firme para que não se perca público, e o Reg. se mantenha continuamente ocupado com o público. Portanto, o Oficial de Produto de Serviço deve vigiar estas linhas, e assim que nota qualquer falta de uniformidade, põe o seu oficial de organização a tratar disso. O encaminhamento lento ou não uniforme interfere com o produto, e por isso o Oficial de Produto de Serviço acelera-o por meio de empurrar – desbloquear – impelir – nomear – desejar – obter.

As primeiras acções do Oficial de Produto de Serviço na área de vendas são conseguir que todo o "público na org" seja encaminhado para o Reg. durante os intervalos ou depois do fim do curso para ser inscrito para serviços adicionais. Pode também conseguir que se façam exercícios de Dissem. aos Registadores para aumentar as vendas na org. O seu modo de operar é: produtos, produtos, produtos, agora, agora, agora. O seu oficial de organização ou o HCO e Qual. que se preocupem com organizar, organizar, organizar.

CALL-IN

Call-in é a acção de conseguir que as pessoas que pagaram totalmente venham à org para receber o seu próximo serviço. Isto também inclui conseguir que os que pagaram parcialmente paguem o total e venham receber o seu próximo serviço. Estas funções são de grande importância para o OFICIAL DE PRODUTO DE SERVIÇO, pois os serviços que não sejam entregues ao público podem perturbar um campo e aumentar os riscos de reembolsos. O Oficial de Produto de Serviço deveria

certificar-se de que sejam dadas metas muito altas às Unidades de Call-In e que a sua produção não seja influenciada pelas horas de audição estarem em baixo ou por áreas de treino de baixa produção. A execução dos programas necessários para pôr as Unidades de Call-In totalmente operacionais estão sob a autoridade do Oficial de Produto de Serviço, de acordo com a HCO PL de 9 de Agosto de 79 I CALL-IN: A CHAVE PARA A ENTREGA E FUTURA RECEITA. Esta mesma política dá também uma lista das funções das Unidades de Call-In. Call-In fica entre as vendas e a entrega, visto que tanto trata dos pagamentos totais como dos parciais que necessitam apenas de completar o pagamento, ser chamados à org e postos a receber serviços.

ENTREGA

O Oficial de Produto de Serviço deve assegurar-se de que as linhas de serviço da org são rápidas e 100% standard, de que os preclears e estudantes de facto completam os seus serviços rapidamente e não caem para fora das linhas e se perdem.

O Oficial de Produto de Serviço deve dispor de uma linha de alerta junto do público, pela qual, se o estudo ou audição de um estudante ou pc se retarda, ou se o indivíduo do público está descontente por qualquer motivo, possa avisar o Oficial de Produto de Serviço para que isso seja manejado.

Algumas das acções e linhas a receber tratamento do estilo de oficial de produto pelo Oficial de Produto de Serviço são as seguintes:

1. Os Serviços Técnicos providenciam alojamento, fazem com que se acolha o PC seja ou que se vá buscá-lo aquando da sua chegada, e de forma geral agem como os hospedeiros do PC enquanto este permanece na org.

2. As numerosas linhas, como pc a Ética, pc ao Examinador, estudante a Ética, estudante a Qual, linha do N.º 25 da Série do C/S e linha do pc para o D de P devem ser exercitadas para que sejam impecáveis e manejadas com ARC.

3. A política primordial aplicada a esta área é a HCO PL de 21 de Novembro de 68 I, POLÍTICA SUPERIOR: “ENTREGAMOS SEMPRE O QUE PROMETEMOS”.

4. Deve haver um número suficiente de auditores, Pajens de tech, pessoal para preparar FES, Directores de Processamento, Supervisores, Administradores de Curso, etc.

5. A linha de audição deve ser rápida e nenhum pc deve esperar para ser servido.

6. Usar “all hands” de todos os terminais técnicos da org em audição quando for necessário para manejar os serviços em atraso.

7. Fazer com que os estudantes prossigam os seus cursos até ao fim e cheguem ao seu curso de estágio, que é a altura em que podem auditar no HGC.

8. A calendarização apropriada de modo a que cada pc receba no mínimo 12,5 horas semanais.

9. Recuperar auditores que fizeram blow, fazendo com que os manejem e os ponham a auditar.

O Oficial de Produto de Serviço assegura-se de que as linhas de tech são rápidas. Por exemplo, coisas como um folder de pc que não recebeu C/S durante dias, ou auditores ociosos e Directores de Processamento "à espera" de preclears quando podem ser postos a procurar preclears, devem ser localizados e manejados pelo Oficial de Produto de Serviço.

O Oficial de Produto de Serviço tem de ser mantido informado sobre as chegadas de preclears e estudantes e como estes serão manejados. Deve dar umas voltas por essas áreas (Treino e HGC) para se certificar de que não há atrasos com o público ou qualquer coisa que constitua um obstáculo a que o público receba serviços de primeira qualidade.

O serviço ao público é a razão de ser da org e este serviço deve ser mantido rápido, 100% standard e em grande número. Este é um dever primário do Oficial de Produto de Serviço; ele está aí para assegurar que isto aconteça.

São as perdas no serviço que afastam o público, mantêm as receitas da org baixas e a paga do staff reduzidas.

REINSCRIÇÃO

A linha de reinscrição é também muito fundamental para a prosperidade de uma organização. Traz mais receitas e prova de forma conclusiva que o último serviço recebido pela pessoa do público foi de qualidade elevada. É por isto que o Oficial de Produto de Serviço deve estar muito atento ao número de reinscrições. Algumas das coisas que se devem vigiar são:

1. Que ao Reg. seja entregue um diploma upstat do último serviço completado para que este seja apresentado ao estudante ou PC.

2. Que o Reg. saiba bem como manejar a pessoa do público que não quer reinscrever-se (enviando-a para a Divisão de Qualificações).

3. Devem ser dadas ao Reg. estimativas técnicas, informações sobre a Carta de Graus, etc., para que tenha conhecimento antecipado de qual será a próxima acção do estudante ou PC.

4. Os terminais técnicos são totalmente instruídos e a linha está dentro no que respeita a cada completação ser encaminhada para o Reg. Isto deve ser exercitado.

A pessoa do público deveria ser servida na tua org até que necessite de serviços de níveis superiores que a tua org não pode entregar, e nessa altura seria encaminhada para a org de nível logo acima.

CILADAS

O Oficial de Produto de Serviço pode perder a sua eficácia se aceita quaisquer ordens do tipo "Eh, tu aí!" ou fica preso em diversos pontos. Ele não é um auxiliar. Não é um terminal de informação nem um coordenador a tempo inteiro. É um executivo, um oficial de *produto*, e está aí para assegurar que toda a máquina funcione.

Ele deve ser bem versado nas acções que ocorrem na org. Deve também prestar atenção estrita a completar as acções que começou e a levar um manejo até cumprimento total. De outra forma pode encalhar em ciclos incompletos que emaranham a linha e impedem as linhas de serviços de fluir sem falhas.

Quando o posto do Oficial de Produto de Serviço se atola é incontestavelmente devido à falta de um oficial de organização, pois com a velocidade à qual o Oficial de Produto de Serviço exige produtos, isso requer um oficial de organização que seja rápido a mover-se. Portanto é essencial que este posto seja dotado de um oficial de organização o mais rapidamente possível.

Todo o pessoal da org que é responsável pela organização, qualquer pessoal de Estabelecimento, etc., são as pessoas que põem aí as unidades da org. Não é dever do Oficial de Produto de Serviço fornecer pessoal e treinar no hat a org. Portanto, é um grande alívio para o Oficial de Produto de Serviço ter uma equipa de Oficiais de Estabelecimento a funcionar totalmente e a apoiar as suas acções de conseguir que o fluxo de produtos saia da organização.

RESUMO

O Oficial de Produto de Serviço garante que todas as acções de trazer público à org, ao longo e para fora dela sejam *executadas* com resultados de qualidade elevada.

É extremamente importante que este posto seja coberto em todas as orgs. Isso não estabelece apenas a diferença entre uma org pobre e vazia, e uma boa org. Este posto faz a diferença entre uma boa org e uma org em expansão rápida.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 11 DE JUNHO DE 1972

REMIMEOGRAFAR

N.º 38-1 DA SÉRIE DE KNOW-HOW DE ADMIN
N.º 39-1 DA SÉRIE DE ORGANIZAÇÃO
N.º 37-1 DA SÉRIE DO OFICIAL DE ESTABELECIMENTO

OFICIAIS DE PRODUTO

(Escrita originalmente por LRH para as OOD do *Apollo* de 11 de Junho de 72. Publicado como uma HCO PL a 21 de Setembro de 80).

Trabalhei a noite passada para conseguir que a Divisão de tech começasse a movê-los rapidamente até à terminação.

A PL sobre Vender e Entregar Audição (HCO PL de 28 de Setembro de 71) diz-te porque tens de auditar um pc de uma só vez num programa inteiro. Gota a gota significa reparações, devido às preocupações da vida, antes de o indivíduo alcançar o resultado devido.

Assim, põe pressão sobre as pessoas e leva um PC *até ao fim*. Depois teremos alguns produtos pelas nossas moedas.

Um oficial de produto tem de nomear, desejar e obter os seus produtos.

Isto significa que uma pessoa diz: "Ei! Tu aí! O João Silva . Quero-o terminado. Muito bem, FÁ-LO". Produto por produto. Não existe nenhuma generalidade como: "Audita estes preclears". "Aumenta as horas". Raio, nunca terás um produto dessa forma.

"Tu aí, Jorge Passarão. Quero que termines o teu Rundown Primário, que te inscrevas no curso e o termines, e que te classifiques. Vá, mexe-te! Ah, o Dagoberto Diamantino disse-te para fiteres os tofes antes de futares. Oficial de Organização? Entrega este nome ao MAA de Flag e faz desaparecer as ordens cruzadas das minhas linhas. Agora tu, Jorge Passarão, quero que termines o teu Primário, te inscrevas e termines o curso até 1 de Julho. Percebeste? Agora já percebeste! Bom. Bem, vamos lá. Mexe-te!" Anota no bloco de notas: Oficial de Org deve investigar e fazer relatório da ordem cruzada de Dagoberto Diamantino. "Toma a tua cópia". Anota no quadro de progresso: Jorge Passarão HSDA, 1 de Julho. "Agora, Taciano Tomias, o que é que contas; como tens passado? . . . Bem, estar aí a fumar e a observar a paisagem não vai fazer nada. Se a tua miúda já não gosta de ti, o que tens a fazer é afundar as tuas mágoas no Rundown Primário. . . OK, vais ser um auditor de Dianética Expandida. Muito bem, excelente. Quero que termines até 16 de Julho. . ., não me importa se os dias são de 16 horas. Vejamos: RD Primário até _____ e Academia Classe IV até _____ e _____. Sim, a 16 de Julho AO MEIO-DIA. Homem, par' o diabo com os

teus PTP. Mexe-te, homem!" E põe-no no quadro de progresso. E desse quadro: "E aqui está o Guilherme Carvão, ele deve terminar o Primário hoje, onde está ele? OK, Guilherme – ah, chegaste até aí. Ora, estás dentro da meta. Excelente. HSDA. Anda com isso, homem. Tu completaste o Primário há 20 minutos atrás e ainda não estás no curso seguinte. Supervisor! Mas que raio!"

É assim que é a vida de um Oficial de Produto de tech "Estamos a terminar a Adosinda, o Torres e o Gustavo hoje. Hoje. Sim, hoje. Certificados e fora das linhas. Percebeste, D de T? Bem, fá-lo!"

Empurra, desbloqueia e impele. Nomeia-o, deseja-o e obtém-no.

É a *única* forma de alguma vez se conseguir um produto.

É triste, mas é verdade.

Eles nunca acontecem por si só.

E toda a tagarelice das relações públicas do mundo não é um produto. Eu já conheço esta ronda dos oficiais de produto.

É canja.

Mas tem de ser FEITO.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 23 DE AGOSTO DE 1979R

PUBLICAÇÃO I
REVISTA A 23 DE AGOSTO DE 1984
(Também publicada como HCOB com a mesma data e o mesmo título)

REMIMEOGRAFAR
OFICIAIS DE PRODUTO
OFICIAIS DE ORGANIZAÇÃO
EXECUTIVOS
TODO O STAFF
CHEFES DE PROGRAMAS
OPERADORES DE PROJECTOS
OPERADORES DE MISSÕES
MISSIONÁRIOS
REPRESENTANTES DE FLAG
COMUNICADORES DE LRH
OFICIAIS DE CRAMMING
REVISÃO

N.º 38 DA SÉRIE DO OFICIAL DE ESTABELECIMENTO
N.º 1 DA SÉRIE DE DESBLOQUEAMENTO DE PRODUTO
TECH DE DESBLOQUEAMENTO

Referências:

LRH ED 302 Int		DESCOBERTA DA TECH DE DESBLOQUEAMENTO
HCO PL	23 Ago. 79 II	N.º 39 da Série do Oficial de Estabelecimento N.º 2 da Série de Desbloqueamento de Produto LISTA DE VERIFICAÇÃO DE TECH DE DESBLOQUEAMENTO
HCOB	23 Ago. 79 II	N.º 10 da Série de Desbloqueamento de Produto LISTA DE REPARAÇÃO DE DESBLOQUEAMENTO DE PRODUTO
HCOB	17 Jun. 79	N.º 3 da Série de Desbloqueamento de Produto N.º 61 da Série de Clarificação de Palavras MAL-ENTENDIDOS DEVASTADORES: A CHAVE PARA CICLOS DE ACÇÃO COMPLETOS E PRODUTOS
HCOB	7 Ago. 79	N.º 36 da Série do Oficial de Estabelecimento N.º 8 da Série de Desbloqueamento de Produto REMOÇÃO DE DADOS FALSOS
HCO PL	26 Mar. 79RB Rev. 2.9.79	N.º 35 da Série do Oficial de Estabelecimento N.º 7 da Série de Desbloqueamento de Produto N.º 60 da Série de Clarificação de Produto PALAVRAS MAL ENTENDIDAS E CICLOS DE ACÇÃO
HCOB	23 Ago. 79 I	N.º 6 da Série de Desbloqueamento de Produto N.º 65 da Série de Clarificação de Palavras MAL-ENTENDIDOS DEVASTADORES: OBSTÁCULOS À SUA PROCURA

Quando, em Fevereiro deste ano, escrevi a LRH ED 302 Int., DESCOBERTA DA TECH DE DESBLOQUEAMENTO, prometi que seria emitida uma carta de política cobrindo a tech de forma mais completa. Bom, tem havido mais descobertas na área de desbloqueamento de produção. A tech dada naquela LRH ED tem sido proclamada como miraculosa por centenas de pessoas. Esta política re-emite esta tech e actualiza-a com novas descobertas.

HISTÓRIA

Verifiquei recentemente que bastantes programas não estavam a progredir rapidamente. Notei muitas metas bloqueadas. Operadores de projectos pareciam não saber o que fazer e estavam a ter perdas e a ficar frustrados. As suas metas estavam "bloqueadas".

"Bloqueado" é gíria para confuso ou parado.

"Desbloquear" significa retirar as confusões ou paragens a algo.

Estive sempre inclinado a acreditar que alguém tinha desenvolvido e escrito a tech do desbloqueamento. As pessoas muitas vezes diziam-me que tinha desbloqueado isto ou aquilo, por isso, naturalmente, assumi que a tech existia e que existiam publicações e guias de estudo e que estas estavam em uso. No entanto, aqui havia pessoas a executarem projectos e que não conseguiam que as metas fossem feitas, quer por elas mesmas quer por outras pessoas

Não me lembro de alguma vez ter escrito qualquer política sobre a tech de desbloquear programas ou metas.

Perguntei pois pelas várias "guias de estudo de desbloqueamento" e "publicações de desbloqueamento" que estavam a usar e encontrei algo muito surpreendente. Ninguém, realmente, tinha qualquer verdadeira tech sobre desbloqueamento. Tinham apenas várias citações que não se aplicavam necessariamente.

Fiz um estudo sobre o assunto, baseado no que as pessoas deveriam fazer ao tentarem o desbloqueamento e o que não estavam a fazer, e desenvolvi um sistema rápido e relativamente simples. Foram localizados alguns operadores de projectos em áreas muito bloqueadas que os tinham levado à apatia e mesmo a lágrimas de frustração. A nova tech de desbloqueamento foi-lhes posta nas mãos e eles afluíram com enorme excitação. Funcionaram! As suas áreas estavam a correr sobre rodas!

Estou a publicar esta tech para ti porquanto é vital que os programas sejam rapidamente executados e que ocorra produção.

Esta tech de desbloqueamento está testada, é plenamente válida e para utilização *imediata*.

A tech de desbloqueamento é uma ferramenta vital para um executivo. Todo aquele com a responsabilidade de fazer com que programas e metas sejam executados,

que ocorra produção, transformar insolvência em solvência e, no geral, em tornar este um mundo melhor, francamente, não pode viver sem ela.

A tech de desbloqueamento é usada para desbloquear metas de programas, programas, uma falta de completação de ciclos de acção que levem a produção e, resumindo, onde quer que haja *qualquer* insuficiência de produtos viáveis vindos de uma área, org ou indivíduo.

A TECH

I. *INSPECÇÃO*

A primeira acção no desbloqueamento de uma área é uma inspecção para ver o que se passa em termos de produção. Ao inspeccionares a área tu fazes o seguinte:

1. Procuras que produtos foram obtidos no passado.

2. Procuras produtos que estejam completados.

3. Procuras que produtos se podem obter num futuro imediato.

4. Procuras saber o valor dos produtos em comparação com o custo total da produção da organização.

5. Procuras produtos overt ou ciclos onde os produtos tiveram de ser continuamente refeitos, resultando em nenhum ou poucos produtos.

O volume total das informações e como fazer uma investigação é dado na Guia de Estudo de Investigações, do *Manual do Ministro Voluntário*.*

Quando inspeccionas pela primeira vez uma área procurando produtos tu apenas olhas. Políticas sobre "Olha, Não Escutes" aplicam-se aqui (HCO PL de 16 de Março de 72 I, OLHA, NÃO ESCUTES). Não escutes como é que eles vão conseguir obter 150 produtos; olha apenas e anda por ali com um porta-papéis.

Se não vês 150 produtos prontos para serem despachados ou facturas que mostram que o foram, eles não existem. Se não vês recibos de 150 produtos despachados, eles não existem e nunca existiram. O produto ou está ali, ou há muitas evidências de que foi enviado ou de que já saiu, ou há muitas evidências financeiras de que acabaram de ser enviados ou de que já foram despachados. Produtos que estão apenas na cabeça das pessoas não existem.

Os sonhos são bonitos – de facto são essenciais à vida, mas têm de ser materializados no universo físico antes de existirem como *produtos*.

A maior ratoeira em que pode cair o desbloqueador é: "Mas na próxima semana. . .," pois a experiência diz que a produção da próxima semana pode nunca acontecer. A definição de produto é aquilo que pode ser permutado por um produto valioso ou moeda corrente. Eles têm sub-produtos. Estes são necessários. Um sub-produto pode também ser um produto overt e barrar os produtos finais.

* [*Nota do Editor*: Esta informação é agora coberta no capítulo intitulado "Investigações" de *O Manual de Cientologia*.]

Após teres feito a tua inspecção do produto, olhas para o período de tempo, do ponto de vista do tempo e do movimento. Isto é para responder à pergunta: "As coisas estão organizadas de modo a não haver perda de tempo em movimentos des-necessários?" Isto inclui um posicionamento inadequado dos materiais numa linha de fluxo ou uma oficina a quilómetros do local de trabalho, obrigando a deslocar-se lá sempre que é preciso um martelo, fluxos fora de sequência ou pontos de espera.

A pessoa conta a quantidade de tempo perdido apenas devido à desorganização de um local. Não basta dizer que um lugar está desorganizado. Como é que esta desorganização está a consumir tempo desnecessário e movimento que não resultam numa maior quantidade de produção? Há exemplos flagrantes disto.

Após teres feito este estudo, durante o qual com certeza tomaste apontamentos, terás as matérias-primas necessárias para fazeres uma estimativa da área.

Se não há um registo adequado, ou mesmo espectacular, de produtos a saírem e se os produtos têm de ser refeitos ou se não ocorre nenhuma produção, procedes como se segue:

II. *MANEJO PESSOAL*

Procura um produto que *possa* ser executado, qualquer produto, e insiste em que este e quaisquer produtos como ele, ou ciclos similares, sejam executados a toda a velocidade pelo pessoal existente.

Não permitas que este desbloqueamento funcione como uma desculpa para cessarem de produzir. O primeiro passo deste manejo *é* exigir produção.

Quando os tiveres levado a este ponto, entras na segunda fase do desbloqueamento. Isto consiste essencialmente em verificar se o lugar tem conhecimentos suficientes e é suficientemente capaz de produzir o que realmente é requerido, e o que é que na verdade é valioso ou é necessário deste.

Isto é conseguido da forma seguinte:

(Nota: Não deverias tentar encontrar Mal-Entendidos Devastadores, até que a inspecção acima e os Passos A a I tenham sido feitos).

A. **ONDE ESTÃO AS ORDENS RELATIVAS A ESTA META (OU PROJECTO OU ÁREA DE PRODUÇÃO)?** (Pode englobar políticas, directivas, ordens, boletins, publicações, comunicados, palestras gravadas, textos válidos e desbloqueamentos anteriores e todos e quaisquer ficheiros).

Manejo: Reúne todas as ordens relacionadas com esta meta (ou projecto ou área de produção). Isto engloba as ordens e políticas com que a pessoa está a operar, bem como aquelas em que ela deveria estar a operar. Aqui talvez necessites de utilizar a "Lista de Verificação, Como Derrotar a Tech Verbal":

1. Se não estiver escrito, não é verdade.

2. Se estiver escrito, lê-o.

3. A pessoa que o escreveu tinha a autoridade ou know-how para o ordenar?

4. Se não o conseguires compreender, clarifica-o.

5. Se não o conseguires clarificar, clarifica os mal-entendidos.

6. Se os mal-entendidos não o clarificarem, põe-no em questão.

7. Isso foi alterado do original?

8. Faz com que seja validada como uma ordem correcta, que segue os canais, em política e em tech.

9. SE NÃO PUDER SER PERCORRIDO COMO ESTÁ DESCRITO ACIMA, *É FALSO!* CANCELA-O! E usa o HCOB de 7 de Agosto de 1979, REMOÇÃO DE DADOS FALSOS, conforme necessário.

10. Força os outros a lê-lo e a segui-lo só se se mantiver até este ponto.

B. **LESTE AS ORDENS?**

Manejo: Se não as leu, faz com que as leia, faz clarificação de palavras e checkout de nível estrela.

Ca. **TENS MAL-ENTENDIDOS NESTAS ORDENS?**

Manejo: Faz clarificação de palavras às ordens usando M4, M9 ou M2 de Clarificação de Palavras – seja qual for a Clarificação de Palavras que *seja* necessária para clarificar completamente quaisquer mal-entendidos que ele tenha.

Cb. **TENS DADOS FALSOS ACERCA DESTAS ORDENS?**

Manejo: Remove dados falsos de acordo com a HCOB/PL de 7 de Agosto de 79 REMOÇÃO DE DADOS FALSOS.

Maneja este passo (Ca e Cb) até a pessoa ter duplicado as ordens e publicações relativas a esta área de produção.

D. **HÁ PROBLEMAS FINANCEIROS OU LOGÍSTICOS NELAS?**

Manejo: Desbloqueia, usando a HCO PL de 14 de Março de 72 II, SEGUE A POLÍTICA E AS LINHAS e a Directiva Divisional de Flag de 25 de Agosto de 76 GUIA DE ESTUDO DO HAT DE MEMBRO DO PLANEAMENTO FINANCEIRO. O desbloqueamento pode também requerer fazer todo o Comité de FP passar através da pasta do FP.

E. **HÁ PROBLEMAS COM O PESSOAL?**

Manejo: Desbloqueia isto usando a HCO PL de 16 de Março de 71 IV, LINHAS E HATS e a Série de Pessoal, tal como vem nas *Séries de Gestão*.

Poderá ser necessário fazer este desbloqueamento ao HAS ou quem quer que seja responsável pela obtenção de produtos de membros do pessoal que produzem.

F. **HÁ PROBLEMAS A TREINAR NO HAT?**

Manejo: Maneja isto usando em pleno a Clarificação de Palavras e Remoção de Dados Falsos e desbloqueia também o cenário usando a HCO PL de 29 de Julho de 71, PORQUÊ HATTING? e a HCO PL de 22 de Setembro de 70, HATS e a HCO PL de 27 de Dezembro de 70, CILADAS NO PROGRAMA DE HATS.

Os problemas com treinar no hat podem incluir falta total e completa de um curso de hat para o staff ou um curso de hat onde a PL "O QUE É UM CURSO?" não está dentro de uma forma flagrante, e se encontras isto, descobriste a raiz da razão por que estás a trabalhar como louco a desbloquear por toda a parte e o melhor é isso ser manejado rapidamente.

Pode também acontecer que a área superior não se assegure de que o seu staff estude fora das horas de produção e aqui poderás encontrar um superior que é, ele próprio, um estudante falhado e também terias que manejar isso.

Nota: Uma pessoa a quem *não se pode* treinar no hat, de todo, tem dados falsos. O manejo seria a remoção de dados falsos.

G. **HÁ INFLUÊNCIA EXTERIOR QUE PÁRA A PRODUÇÃO E QUE NÃO PODE SER MANEJADA NA ÁREA DE PRODUÇÃO?**

Manejo: Maneja usando a HCO PL de 31 de Janeiro de 72, O PORQUÊ É DEUS e a HCO PL de 25 de Maio de 73, AVALIAÇÕES SUPLEMENTARES e a HCO PL de 30 de Dezembro de 70, CONTROLE DO MEIO AMBIENTE.

Quando lhe é dito que estas influências exteriores existem, o desbloqueador sensato verifica-as imediatamente. A maneira mais fácil de o verificar é perguntar à pessoa que supostamente está a pôr paragens na linha, se ela emitiu tais ordens. Normalmente verificarás que não as deu. Mas se o fez, então começaste a localizar a área a manejar.

Normalmente dás com tech verbal e nesse momento usas a "Lista de Verificação, Como Derrotar Tech Verbal."

H. **QUE OUTRAS DESCULPAS EXISTEM?**

Manejo: Maneja com a HCO PL de 31 de Janeiro de 72, O PORQUÊ É DEUS, a HCO PL de 19 de Maio de 70, SANIDADE, a HCO PL de 30 de Setembro de 73 II, LOCALIZAR A SITUAÇÃO e o HCOB de 19 de Agosto de 67, O TESTE SUPREMO.

E uma vez que qualquer uma das coisas óbvias, acima mencionadas, foi manejada, e a produção *ainda* não rola, tens:

I. **DESCOBERTA ROTINEIRA DE MAL-ENTENDIDOS DE ACORDO COM A SÉRIE DE CLARIFICAÇÃO DE PALAVRAS.**

J. **TECH DE MU DEVASTADOR CONFORME O HCOB DE 17 DE JUNHO DE 79, MAL-ENTENDIDOS DEVASTADORES: A CHAVE PARA CICLOS DE ACÇÃO COMPLETOS E PRODUTOS.**

Descobrir Mal-Entendidos Devastadores é feito exactamente segundo este HCOB. O MU Devastador pode estar enterrado ou suprimido tal como se diz no

HCOB de 23 de Agosto de 79 I, MAL-ENTENDIDOS DEVASTADORES: OBSTÁCULOS À SUA PROCURA. Os factores, tal como estão listados naquele HCOB, que podem causar que um MU Devastador continue escondido e desconhecido, poderão ter de ser manejados antes de aparecer o MU Devastador.

K. **NÃO FAZEM IDEIA NENHUMA DE QUE OS PRODUTOS SE DEVEM OBTER? OU FINGEM QUE SIM MAS NÃO O FAZEM?**

Manejo: Simples comunicação de duas-vias quanto à razão por que o indivíduo ali está. Pode chegar à espantosa descoberta de que é suposto ele obter produtos. Isto pode ser apoiado com Intercâmbio por Dinâmicas, HCO PL de 4 de Abril de 72 I, ÉTICA e Impresso Resumido de Clarificação de Produto, HCO PL de 13 de Março de 72, PRODUÇÃO E ESTABELECIMENTO – ORDENS E PRODUTOS ou a HCO PL de 23 Março de 72, IMPRESSO LONGO DE CLARIFICAÇÃO COMPLETA DE PRODUTO.

Existe também algo como uma pessoa que não completará um ciclo de acção. Isto é normalmente verdadeiro em relação àquilo a que nós chamamos pessoa "supressiva" ou mesmo uma pessoa insana.

Manejo: Leva o caso da pessoa a ser visto por um C/S competente e também por um Oficial de Ética para analisar o passado.

Mas como as pessoas PTS estão na valência de pessoas supressivas, pode ser que ela seja apenas PTS.

Manejo: Ver a secção P, abaixo, para o manejo de PTS.

L. **ESTATÍSTICA ERRADA.** Foi dada à pessoa uma estatística que nada tem a ver com o que é suposto ela produzir.

Manejo: Calcula a verdadeira estatística de modo que concorde com o que é suposto a pessoa produzir e realmente meça a sua produção real.

M. **VFP OU PRODUTO ERRADO? ELES TÊM A IDEIA DO QUE É O VFP CORRECTO?** (Ou a org pensa que é mais o prémio do que o produto, isto é, GI em vez de PCs auditados que pagaram, ou estudantes treinados que pagaram?)

Pode, é claro, ocorrer de uma forma assombrosa que a pessoa ou departamento, etc., esteja a tentar produzir um produto que não tem valor de troca. Isto pode acontecer porque aquilo que eles produzem é tão mau que se pode chamar "um produto overt", o qual ao longo da linha ninguém mais pode usar, nem sequer no fim da linha.

Tu manejas isso levando-os a ter a noção da conveniência das coisas. Produtos overt esbanjam recursos e tempo e pessoal, e na prática são mais destrutivos do que parecem à primeira vista. Eles não podem ser intercambiados e não só esbanjam recursos como impedem qualquer retorno esperado. Tu podes remediar este estado de coisas melhorando a tech deles de modo a que possam produzir qualquer coisa decente e útil.

Também podem estar a produzir um tipo de produto que ninguém quer – tal como chicotes de carruagem de 1819 numa era espacial. Podem ser excelentes

chicotes para carruagens mas não serão intercambiados porque ninguém os quer.

Eles podem também estar a obter produto de excelente qualidade, mas nunca dizerem às pessoas que os têm ou que os fazem. Isto pode aplicar-se tão minuciosamente como a um trabalhador que não diz a ninguém que os tem ou que os está a fazer, ou a toda uma organização que, totalmente asinina, nunca faz marketing dos seus produtos nem os publicita.

É também possível encontrar uma combinação das três coisas acima.

Pode também acontecer que eles tenham toda a espécie de produtos que poderiam produzir, mas nunca sonharam em fazê-los sair, embora a seiva das suas vidas possa depender deles.

Manejo: HCO PL de 24 de Julho de 78, SUB-PRODUTOS, COMO COMPILAR UMA LISTA DE SUB-PRODUTOS, que indica como compilar uma lista de sub-produtos e alcançar os VFP. Intercâmbio por Dinâmicas de acordo com a HCO PL de 4 de Abril de 72 I, ÉTICA e Impresso Longo de Clarificação Completa de Produto em relação ao VFP correcto e real (bem como quaisquer outros produtos que a pessoa ou área possa ter), bem como marketing e tech de PR.

N. **NUNCA CALCULOU O QUE TERIAM DE FAZER PARA OBTER UM PRODUTO?**

Manejo: Maneja isto usando a HCO PL de 7 de Agosto de 76 Publicação I, II e III; N.º 33 da Série de Know-How de Admin, SISTEMA DE OFICIAL DE PRODUTO-ORG, NOMEIA O TEU PRODUTO; N.º 34 da Série de Know-How de Admin, SISTEMA DE OFICIAL DE PRODUTO-ORG, DESEJA O TEU PRODUTO, N.º 35 da Série de Know-How de Admin, SISTEMA DE OFICIAL DE PRODUTO-ORG, PARA OBTERES O PRODUTO TENS DE SABER COMO ORGANIZAR; HCO PL de 24 de Julho de 78, SUB-PRODUTOS, COMO COMPILAR UMA LISTA DE SUB-PRODUTOS; e HCO PL de 14 de Janeiro de 69 I, ORGANIZAÇÕES OT.

O. **FORA DE ÉTICA?**

Manejo: Define a situação e maneja com escrito de O/Ws ou audição e condições de ética ou correcção de condições passadas e as políticas sobre ética que se apliquem.

P. **ESTÁ A ÁREA OU O INDIVÍDUO A CRIAR PROBLEMAS E A EXIGIR SOLUÇÕES PARA ELES?**

Manejo: Dá à pessoa manejo de PTS de acordo com as políticas sobre ética. Se, e quando houver disponibilidade, leva a pessoa a sair da condição PTS usando Processamento de PTS em Mesa de Plasticina conforme o HCOB de 28 de Agosto de 79 I, MANEJO DE PTS EM MESA DE PLASTICINA: TEORIA E ADMINISTRAÇÃO. (Nota: o Processamento de PTS em Mesa de Plasticina só pode ser feito a alguém por uma pessoa que já tenha feito esse passo).

Q. **ORGANIZAÇÃO TOTAL? (A ÁREA SÓ ESTÁ A ORGANIZAR?)**

Manejo: Isto é um indicador de muitas palavras mal entendidas na área, especialmente da parte do seu superior. O superior e o pessoal da área precisam de Clarificação de Palavras completa nos materiais que têm a ver com a área de produção, incluindo Descobrir o MU Devastador como no passo J (ref: HCO PL de 26 de Março de 79RB, PALAVRAS MAL ENTENDIDAS E CICLOS DE ACÇÃO) fora das horas de produção e entretanto fazendo-os produzir o que podem.

R. **ORGANIZAÇÃO ADEQUADA PARA OBTER O PRODUTO?**
ORGANIZAÇÃO INADEQUADA?

Manejo: Desbloqueia a organização de acordo com a HCO PL de 13 de Setembro de 70 II, ORGANIZAÇÃO BÁSICA; HCO PL de 14 de Setembro de 70 I, FAZER COPE E ORGANIZAR; HCO PL de 14 de Setembro de 70 II, COMO ORGANIZAR UMA ORGANIZAÇÃO; HCO PL de 8 de Outubro de 70, ORGANIZAR E PRODUTO; HCO PL de 29 de Outubro de 70 I, A ANÁLISE DE ORGANIZAÇÃO POR PRODUTO.

NENHUMA ORGANIZAÇÃO?

Manejo: Esta é a situação em que ninguém organiza canto nenhum da área, trabalho, organizações ou linhas. Isto manifesta-se por exigências irracionais de só produzir e impedir qualquer organização para que a produção possa acontecer. O manejo é clarificar os MU (incluindo os MU Devastadores) na área, com particular ênfase para o propósito da produção e porque é que uma pessoa produz.

FALTA SENTIDO DE ORGANIZAÇÃO?

Manejo: A falta de sentido de organização está por baixo do nível de mal-entendidos, actos hostis e ocultações e condição de PTS – e tens que subir ao longo de condição de PTS e actos hostis e ocultações até chegares mesmo aos MU.

O manejo seria manejar a condição PTS como no Passo P. Depois manejar quaisquer actos hostis e ocultações e depois clarificar mal-entendidos na área em causa (incluindo os MU Devastadores).

A tech do desbloqueamento está exposta como uma lista de verificação na HCO PL de 23 de Agosto de 79R II, LISTA DE VERIFICAÇÃO DE TECH DE DES-BLOQUEAMENTO. É uma lista de verificação muito útil, pois os pontos do desbloqueamento podem ser assessados a um E-Metro por um auditor (ou qualquer pessoa treinada no uso do E-Metro) ou ser administrativamente usada por alguém que queira desbloquear uma área.

HCOB de 23 de Agosto de 79R II, LISTA DE REPARAÇÃO DE DESBLOQUEAMENTO DE PRODUTO é para ser usada por um auditor para reparar alguém que ficou baralhado por alguém a tentar desbloquear a sua área. Como um desbloqueamento mal feito pode baralhar uma pessoa, esta lista de reparação foi escrita para remediar isso, se isso ocorrer.

Normalmente, na área que está muito atolada e a não produzir, a primeira ou as duas perguntas colocarão de imediato as razões nas tuas mãos. Eles estão a tentar produzir varas azul avermelhado, mas a ordem que vais acabar por desenterrar, depois de quinze minutos de busca, diz de forma directa e específica que o que se pretende deles são papagaios verdes e que as varas azul avermelhado são proibidas. As razões dadas são normalmente inacreditáveis e grandes. À medida que vais descendo pela lista, descobrirás que estás a entrar em coisas que abrem a porta à justificação. Por isso toma muito cuidado em notar as justificações que estão a ser usadas. O manejo das justificações é indicado no HCOB de 23 de Agosto de 79 I, MAL-ENTENDIDOS DEVASTADORES: OBSTÁCULOS À SUA PROCURA, e o HCOB de 21 de Janeiro de 60 I, JUSTIFICAÇÃO.

O QUE MANEJAR

O manejo, é claro, é indicado pelo que for encontrado e pelas referências acima. Mas o manejo deve apontar sempre no sentido de chegar a pelo menos 50% da produção. Mesmo enquanto desbloqueias, não tentes fazer o manejo de só organizar. Também não tentes manejar só produção.

Uma pessoa, uma vez treinada nos dados contidos nesta PL, na Tech de MU Devastador, Remoção de Dados Falsos e Clarificação de Produto, será capaz de desbloquear quase qualquer área e pô-la a produzir. É importante lembrar que a tech de desbloqueamento se aplica quer a uma acção muito pequena, esperada, quer a um enorme projecto esperado.

O EP DO DESBLOQUEAMENTO

As acções de desbloqueamento acima citadas, nunca são levadas além do ponto em que a meta, área, indivíduo ou org tenha sido desbloqueada.

Logo que a produção tenha sido desbloqueada e se estejam a obter produtos a sério e em quantidade adequada, o desbloqueamento foi realizado.

Isto pode acontecer em qualquer um dos passos acima. E mal isso acontece tu deixas a área progredir na produção dos produtos que eles agora são capazes de produzir.

AVALIAÇÃO E PROGRAMAÇÃO

Há toda uma tecnologia completamente diferente chamada avaliação. Toda a tech de como avaliar e programar está contida na Série de Dados e no Curso de Avaliador de Dados e nas HCO PL da Série de Metas: 14 de Janeiro de 69 I, ORGANIZAÇÕES OT; 16 de Janeiro de 69, METAS, TIPO DE; 18 de Janeiro de 69 II, PLANEAMENTO E METAS; 24 de Janeiro de 69 I, TIPOS DE METAS; 24 de Janeiro de 69 II, PROPÓSITO E METAS; e HCO PL de 14 de Dezembro de 73, PROBLEMAS COM METAS. Espera-se que uma pessoa saiba avaliar. Mas mesmo depois de teres avaliado, as avaliações contêm metas. E as metas podem ficar bloqueadas. E

por isso precisarás da tech de desbloqueamento, mesmo quando és um avaliador consumado.

Com a tech de desbloqueamento e os passos adicionais da procura do MU Devastador, actos hostis e ocultações, Remoção de Dados Falsos, Clarificação de Produto, etc., ficarás capaz de partir a espinha às mais resistentes áreas improdutivas e levá-las a uma enorme e estrondosa produção com uma moral elevada.

Entre Fevereiro de 79 e 23 de Agosto de 79, gastei muito tempo no desenvolvimento da tecnologia necessária para desbloquear completamente pessoas, projectos, metas e produção. Um número muito grande de missões, pesquisas e acções piloto foi usado para descobrir e polir esta tech. Pode agora ser considerado um ciclo de desenvolvimento completado.

O acima mencionado *é* a tech.

USA-A!

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 17 DE NOVEMBRO DE 2000

REMIMEOGRAFAR

N.º 38-1 DA SÉRIE DO OFICIAL DE ESTABELECIMENTO

PARAR AS LINHAS DE PRODUÇÃO

(Publicada originalmente a 4 de Outubro de 79 como Instruções de Treino de Executivos de LRH).

Acabei de descobrir como algumas pessoas de más e secretas intenções tratam de parar completamente uma linha de produção. Poderiam fingir estar ocupadas com algo, quando na realidade estariam a criar caos e produtos overt, fingindo reformar-se e assegurando às pessoas que tudo está a correr normalmente, e então envolveriam os verdadeiros produtores da área em complexidades e problemas de forma a chegar a um ponto em que nada pudesse ficar completo.

Isto surgiria de uma condição extrema de PTS ou vingança secreta, mas poderia desenvolver-se até ser um sistema que poderia efectivamente parar a produção sem parecer fazê-lo.

A indicação de que isto está de facto a decorrer é o uso contínuo de ordens e política para parar, e fingir dados falsos. É o tipo de armadilha em que eles fariam qualquer um cair.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 23 DE AGOSTO DE 1979R
PUBLICAÇÃO II
REVISTA A 24 DE JUNHO DE 1988

REMIMEOGRAFAR
TECH/QUAL
TODOS OS EXECUTIVOS
TODO O STAFF
CHEFES DE PROGRAMAS
OPERADORES DE PROJECTOS
OPERADORES DE MISSÕES
MISSIONÁRIOS
DEPT.º DE ASSUNTOS ESPECIAIS
HATS DE COMUNICADOR DE LRH
HATS DE FLAG REP

N.º 39 DA SÉRIE DO OFICIAL DE ESTABELECIMENTO
N.º 2 DA SÉRIE DE DESBLOQUEAMENTO DE PRODUTO

LISTA DE VERIFICAÇÃO DE TECH DE DESBLOQUEAMENTO

Referências:

HCO PL	23 Ago. 79R I	N.º 38 da Série do Oficial de Estabelecimento
	Rev. 23.8.84	N.º 1 da Série de Desbloqueamento de Produto TECH DE DESBLOQUEAMENTO
HCOB	23 Ago. 79R II	N.º 10 da Série de Desbloqueamento de Produto
	Rev. 14.6.88	LISTA DE REPARAÇÃO DE DESBLOQUEAMENTO DE PRODUTO

A Série de Desbloqueamento de Produto

(Esta lista de verificação é clarificada pela HCO PL 23 Ago. 79R I, TECH DE DESBLOQUEAMENTO e é usada juntamente com essa PL).

A Produção é a base da moral. Pessoas que não obtêm produtos têm uma moral baixa.

Executivos e pessoas responsáveis têm a tarefa de obter produtos. Quando não os obtêm a unidade ou a organização falha.

É extremamente preocupante e confuso para um membro do staff e para os seus superiores quando ele não consegue obter os produtos que se esperam dele. Eu vi um executivo andar às voltas durante semanas a tentar adivinhar porque é que um determinado membro de staff não conseguia obter os produtos do posto da sua área. Vi membros de staff em lágrimas por serem incapazes de obter o produto dos seus postos. Vi também pessoas ocupadas, ocupadas, ocupadas e totalmente inconscientes do facto de que não estavam a produzir absolutamente nada.

A LRH ED 302 foi um avanço significativo. Foi agora escrita como HCO PL 23 de Agosto de 79R I, TECH DE DESBLOQUEAMENTO e contém uma considerável tech expandida sobre como desbloquear produtos. As pessoas têm tido bastante sucesso na sua aplicação.

Para lhes dar sucessos ainda maiores, tornei a escrever a LRH ED 302-1 nesta PL. O objectivo completo desta lista de verificação é desbloquear uma falta de produtos e realizações numa organização ou posto.

USO DESTA LISTA DE VERIFICAÇÃO

Esta Lista de Verificação de Desbloqueamento é usada juntamente com a HCO PL de 23 de Agosto de 79R I, TECH DE DESBLOQUEAMENTO. Esta dá à pessoa que faz o desbloqueamento uma lista de coisas que se podem atravessar no caminho da produção. A sequência de manejo é como está descrita na PL da Tech de Desbloqueamento. A primeira acção é uma inspecção da área. Depois seguem-se os passos de manejo individual.

Esta sequência tem de ser feita em qualquer acção de desbloqueamento. Por exemplo, se não fizeste a inspecção, então como é que saberias o que estás a tentar desbloquear?

Esta lista de verificação pode ser assessada ao E-Metro ou ser administrativamente usada (fora do E-Metro) por Operadores de Missão, Operadores de Programa, Operadores de Projecto, Avaliadores, executivos e qualquer outra pessoa que precise de desbloquear um ciclo de acção ou falta de produtos, incluindo qualquer membro de staff ou o próprio estudante. A única restrição no uso administrativo da lista é que as Secções O (fora de ética e O/Ws), P (PTS) e S (drogas) têm de ser entregues a um auditor qualificado que as verifica usando um E-Metro. *Não* são verificadas sem se usar um E-Metro. Isto é para assegurar que leituras e ocultações não passem despercebidas nestas secções.

Quando assessada ao E-Metro, cada linha que dê leitura é levada a F/N fazendo o manejo dado para essa linha. Em muitos casos o manejo completo de uma linha que dê leitura envolve passos executados fora do E-Metro ou noutra sessão. Onde isto seja o caso, a pessoa a ser desbloqueada é posta de novo ao E-Metro quando todos os passos do manejo para aquela pergunta estão feitos, para se certificar de que ela está F/N, VGIs e satisfeita por aquele ponto estar agora resolvido.

Embora a lista de verificação seja normalmente feita com o uso de um E-Metro, o seu propósito não é resolver as considerações ou dificuldades de *caso* de uma pessoa. Algumas das perguntas e manejos envolvem acções de manejo de caso como rudimentos e manejos de PTS, mas o propósito da lista é conseguir que a produção, que está atolada, fique *des*atolada e a produção ocorra.

Ao fazer esta lista de verificação o indivíduo deve ter consigo as publicações e referências de que possa necessitar para executar os manejos. Deve também ter com ele um exemplar da HCO PL de 23 de Agosto de 79R I, TECH DE DESBLOQUEAMENTO para consulta imediata.

Qualquer pessoa que use esta lista de verificação tem de receber um checkout nela e exercitá-la, e também na HCO PL de 23 de Agosto de 79R I, TECH DE DESBLOQUEAMENTO.

O FENÓMENO FINAL DO DESBLOQUEAMENTO

As acções de desbloqueamento nunca são continuadas para além do ponto onde a meta, ou área, ou indivíduo, ou organização tenha sido desbloqueada/o.

Uma vez que a produção esteja desbloqueada e os produtos desejados estejam agora a ser obtidos *realmente e em quantidade adequada*, o desbloqueamento está realizado.

Isto pode ocorrer em qualquer um dos passos. E quando isso sucede, tu deixas a área progredir produzindo os produtos que ela agora é capaz de produzir. Mas não deixes de manter a área debaixo de olho para te assegurares de que ela está, realmente e de uma forma estável, desbloqueada e não deixes nenhuma acção incompleta (tal como manejo de PTS ou o Rundown do Propósito Falso) porque a produção está agora a ocorrer.

LISTA DE REPARAÇÃO DE DESBLOQUEAMENTO DE PRODUTO

No caso de ficar atolado ou com problemas na lista de verificação usa o HCOB de 23 de Agosto de 79R II, LISTA DE REPARAÇÃO DE DESBLOQUEAMENTO DO PRODUTO para reparar a pessoa, para que esta possa continuar com as acções de desbloqueamento.

INSPECÇÃO

00. A primeira acção no desbloqueamento de uma área é uma inspecção para ver o que se passa em termos de produção.

    ESTA ACÇÃO É *SEMPRE* FEITA COMO O PRIMEIRO PASSO EM QUALQUER DESBLOQUEAMENTO. NÃO SE OMITE, NEM SE FAZ DE FORMA IMPERFEITA, NEM SE FAZ À PRESSA.

    Ao inspeccionar a área fazes o seguinte, anotando o que encontras e verificando cada passo à medida que é completado:

___ 1. Procuras que produtos foram obtidos no passado.

___ 2. Procuras produtos que estejam completados.

___ 3. Procuras que produtos se podem obter num futuro imediato.

___ 4. Procuras saber o valor dos produtos comparado com o custo total da produção da organização.

___ 5. Procuras produtos overt ou ciclos onde os produtos tiveram de ser continuamente refeitos, resultando em nenhum ou poucos produtos.

Os dados completos de como fazer esta inspecção encontram-se na HCO PL de 23 de Agosto de 79R I, TECH DE DESBLOQUEAMENTO.

0. Encontra um produto que se *possa* obter, qualquer produto, e insiste que isso, assim como outros produtos ou ciclos semelhantes, sejam obtidos o mais rapidamente possível pelo pessoal existente.

A LISTA DE VERIFICAÇÃO

Secção A:

A1. **NENHUMAS ORDENS?** _____

(Descobre se: a – ele está a precisar de ordens por não saber o seu hat, b – ele não está a receber qualquer direcção ou orientação do seu superior ou c – se ele nunca recebeu as ordens. Maneja o ponto a – treinando-o no seu hat ou o ponto b – fazendo esta lista de verificação no seu superior, o ponto c – fazendo com que ele receba as ordens e maneje qualquer linha cortada que não esteja a transmitir as ordens).

A2. **ORDENS CRUZADAS?** _____

(Descobre quais e maneja de acordo com a HCO PL de 13 de Janeiro de 79, ORDENS, ILEGAIS E CRUZADAS).

A3. **ORDENS ILEGAIS?** _____

(Descobre quais e maneja de acordo com HCO PL de 13 de Janeiro de 79, ORDENS, ILEGAIS E CRUZADAS).

A4. **TECH VERBAL?** _____

(Descobre qual e maneja de acordo com a "Lista de Verificação, Como Derrotar a Tech Verbal" da HCO PL de 23 de Agosto de 79R I, TECH DE DESBLOQUEAMENTO, e com Remoção de Dados Falsos).

Secção B:

B1. **NÃO LEU AS ORDENS?** _____

(Fá-lo ler, clarificar as palavras e receber um checkout de nível estrela nas ordens).

B2. **EVITAR OU NEGAR POLÍTICA?** _____

(Saca-lhe os O/Ws de acordo com o HCOB/PL de 2 de Março de 84R, ESCRITO DE ACTOS HOSTIS E OCULTAÇÕES, ou com Verificações de Segurança. Depois clarifica-lhe os seus mal-entendidos em políticas relevantes).

B3. **POLÍTICA DESCONHECIDA?** _____

(Determina que política aplicável lhe é desconhecida e fá-lo ler, clarificar as palavras e receber um checkout de nível estrela).

B4. **FALTA DE TECH?** _____

(Faz com que se familiarize com o problema exacto que tem à frente e faz com que ele encontre uma solução que o irá manejar).

B5. **NUNCA DEU UMA VISTA DE OLHOS NEM EXAMINOU OS MATERIAIS EXACTOS QUE É SUPOSTO USAR NESTE PROJECTO OU ACÇÃO?** _____

(Fá-lo ler e clarificar as palavras dos materiais exactos que necessita de saber para obter os produtos).

B6. **NUNCA MEMORIZOU OS DADOS BÁSICOS ESTÁVEIS E LEIS DA ÁREA?** _____

(Faz com que ele desenterre e memorize os dados estáveis e leis do seu campo ou área. Nota que isto se aplica completamente a pessoal de admin e a outro tipo de pessoal além do pessoal técnico).

Secção C:

C1. **MAL-ENTENDIDOS?** _____

(Procura e clarifica os mal-entendidos).

C2. **MAL-ENTENDIDOS NAS ORDENS?** _____

(Procura e clarifica os mal-entendidos).

C3. **NÃO COMPREENDE AS ORDENS?** _____

(Manejar com Clarificação de Palavras e com Remoção de Dados Falsos).

C4. **DADOS FALSOS NAS ORDENS?** _____

(Manejar com Remoção de Dados Falsos).

C5. **EM DESACORDO COM AS ORDENS?** _____

(Maneja quaisquer rudimentos fora. Depois maneja com Clarificação de Palavras e Remoção de Dados Falsos. Se necessário obtém o OK do C/S e faz uma Verificação de Desacordo de acordo com o HCOB de 22 de Março de 72RA, VERIFICAÇÃO DE DESACORDO).

C6. **SEM INTERESSE?** _____

(Descobre se são rudimentos fora ou mal-entendidos ou fracassos passados e maneja em conformidade).

C7. **AUSÊNCIA DO VALOR DO CICLO DE ACÇÃO EM SI?** _____

(Encontra os seus mal-entendidos. Fá-lo demonstrar o ciclo de acção).

Secção D:

D1. **BLOQUEIOS FINANCEIROS?** _____

(Descobre qual é o bloqueio e remove-o usando esta lista de verificação e a política de finanças sobre o assunto. Se necessário, faz passar todo o Comité do FP através da pasta de FP).

D2. **PROBLEMAS DE LOGÍSTICA?** _____

(Descobre o que é e maneja com a HCO PL de 14 de Março de 72 II, SEGUE A POLÍTICA E AS LINHAS, e qualquer outra tech de desbloqueamento necessária).

D3. **FALTA-TE EQUIPAMENTO?** _____

(Descobre o que *é* necessário e se é realmente necessário; se assim for, desbloqueia de acordo com os pontos D1 e D2 acima até consegui-lo. Lembra-te de que há uma enorme percentagem de pessoas que têm de ter, em absoluto, antes de possivelmente poderem fazer e usam isso normalmente como desculpa para não produzir).

Secção E:

E1. **ESCASSEZ DE PESSOAL?** _____

(Indica-o. Depois investiga e maneja o HCO, que normalmente está cheio até às orelhas de pedidos de pessoal e ocupado com isso em vez de estabelecer um HCO que recrute apropriadamente, treine nos hats e utilize o pessoal. Isto pode significar fazer esta Lista de Verificação de Desbloqueamento ao HAS ou qualquer pessoa responsável por aquela divisão ou actividade, por não estarem a obter os produtos dos membros de staff que produzem).

E2. **OUTROS PROBLEMAS COM PESSOAL?** _____

(Desbloqueia isto usando a HCO PL de 16 de Março de 71 IV, LINHAS E HATS, e a Série de Pessoal, a Série de Organização e a Série do ESTO).

Secção F:

F1. **AUSÊNCIA DE TREINO NO HAT?** _____

(Descobre se é: a – falta de curso de treino no hat para o staff, b – um curso de treino no hat onde a PL "O Que É Um Curso?" está fora de uma forma flagrante, c – o superior da área não se assegura de que o seu staff põe dentro o tempo de estudo fora das horas de produção ou d – alguma outra razão por que a pessoa não estuda. Maneja de acordo com o que aparece e de acordo com a HCO PL de 23 de Agosto de 79R I, TECH DE DESBLOQUEAMENTO).

F2. **NÃO FREQUENTA OS ESTUDOS?** _____

(Descobre se é: a) falta de curso de treino no hat para o staff, b) um curso de treino no hat onde a PL "O Que É Um Curso?" está fora de uma forma flagrante, c) o superior da área não se assegura de que o seu staff tenha tempo de estudo fora das horas de produção ou d) alguma outra razão por que a pessoa não estuda. Maneja de acordo com o que aparece e de acordo com a HCO PL de 23 de Agosto de 79R I, TECH DE DESBLOQUEAMENTO).

F3. **AUSÊNCIA DE EXERCITAR?** _____

(Faz com que se sejam feitos quaisquer exercícios necessários sobre equipamento e acções).

F4. **AUSÊNCIA DE CRAMMING?** _____

(Obtém o assunto sobre o qual é necessário um cramming, e envia-o para Cramming).

F5. **CRAMMING COM FALHAS?** _____

(Obtém o que ocorreu. Se isto não limpa imediatamente, então envia os dados para o C/S, que fará um programa para o manejo, isto é, com uma Lista de Reparação de Cramming).

F6. **UMA DESASSOCIAÇÃO ENTRE A TEORIA DO QUE É SUPOSTO SER FEITO E O UNIVERSO FÍSICO?** _____

(Obtém a área específica de desassociação e fá-lo demonstrar – em plasticina se necessário – e dar exemplos reais da aplicação da teoria. Faz-lhe um programa para o Curso Hubbard da Chave para a Vida e para o Super Poder).

F7. **DADOS FALSOS NOS MATERIAIS DE TREINO NO HAT?** _____

(Maneja com Remoção de Dados Falsos).

F8. **FALTA DE KNOW-HOW TÉCNICO?** _____

(Localiza a área de know-how técnico que lhe falta e fá-lo estudar e exercitar a tech sobre ela).

F9. **INCAPAZ DE SER TREINADO NO SEU HAT?** _____

(Remove os dados falsos na área com Remoção de Dados Falsos. Se isto não a maneja completamente, envia o folder da pessoa para o C/S para programação; o programa pode incluir a Lista de Reabilitação de Estudante, o Impresso Verde de Estudo, o Rundown do Propósito Falso, etc., conforme seja aplicável).

Secção G:

G1. **INFLUÊNCIA EXTERIOR QUE PÁRA A PRODUÇÃO E QUE NÃO PODE SER MANEJADA NA ÁREA DE PRODUÇÃO?** _____

(Maneja de acordo com a Secção G da HCO PL de 23 de Agosto de 79R I, TECH DE DESBLOQUEAMENTO).

Secção H:

H1. **OUTROS EVENTOS OU RAZÕES?** _____

(Descobre quais e maneja de acordo com a HCO PL de 23 de Agosto de 79R I, TECH DE DESBLOQUEAMENTO).

H2. **BLOQUEIO ENORME NA PRODUÇÃO?** _____

(Descobre qual e usa a tech completa de desbloqueamento para manejar).

H3. **TEMPO?** _____

(Descobre se simplesmente NÃO há tempo SUFICIENTE para fazer o que tem de fazer ou se está a desperdiçar tempo não sendo organizado ou se lhe estão a causar dev-t. Maneja com a HCO PL de 14 de Fevereiro de 80, ORDEM VERSUS DESORDEM e o estudo e aplicação das PL sobre dev-t, etc., conforme seja aplicável).

H4. **PROBLEMA COM LINHAS DE COMUNICAÇÃO?** _____

(Descobre qual é o problema. Pode incluir Ocultações, Mal-entendidos, falta de familiaridade com as linhas de comunicação, uma Fórmula de Não-Existência incompleta ou omitida, uma ausência de linhas de comunicação funcionais. Maneja o que se encontre de acordo com políticas sobre ética, tech de Clarificação de Palavras e as Série de Organização e do ESTO).

H5. **INCAPACIDADE DE COMUNICAR?** _____

(Extrai-lhe as Ocultações. Faz com que ele faça Alcançar e Retirar nas pessoas e objectos da sua área. Faz-lhe um programa para um curso de TRs e o Curso Hubbard da Chave para a Vida).

H6. **AUSÊNCIA DE ESTATURA?** _____

(Fá-lo ler a HCO PL de 4 de Outubro de 68 II, PRESENÇA ÉTICA, e os N.os 1 e 2 da Série do Executivo. Fá-lo demonstrar como as pode usar e depois fá-lo exercitar o seu uso).

Secção I:

I1. **MAL-ENTENDIDOS OU CONFUSÕES NA ÁREA DE PRODUÇÃO?** _____

(Clarificação de Palavras de rotina de acordo com a Série de Clarificação de Palavras).

I2. **MAL-ENTENDIDOS OU CONFUSÕES NO QUE É SUPOSTO SER FEITO?** _____

(Clarificação de Palavras de rotina de acordo com a Série de Clarificação de Palavras).

Secção J:

J1. **MAL-ENTENDIDO DEVASTADOR?** _____

(Procura do Mal-Entendido Devastador de acordo com o HCOB de 17 de Junho de 79, MAL-ENTENDIDOS DEVASTADORES: A CHAVE PARA CICLOS DE ACÇÃO COMPLETOS E PRODUTOS).

J2. **PROBLEMA EM COMPLETAR CICLOS DE ACÇÃO NA ÁREA DE PRODUÇÃO?** _____

(Procura a Palavra Mal Entendida Devastadora de acordo com o HCOB de 17 de Junho de 79, MAL-ENTENDIDOS DEVASTADORES: A CHAVE PARA CICLOS DE ACÇÃO COMPLETOS E PRODUTOS).

Secção K:

K1. **NÃO FAZ IDEIA NENHUMA DE QUE OS PRODUTOS SE DEVEM OBTER?** _____

(Simplesmente utiliza comunicação de duas-vias sobre o porquê de o indivíduo estar ali. Poderá ter uma cognição surpreendente de que é suposto ele obter alguns produtos. Isto pode ser apoiado com Intercâmbio por Dinâmicas de acordo com a HCO PL de 4 de Abril de 72 I, ÉTICA, e Clarificação do Produto de acordo com a HCO PL de 13 de Março de 72, PRODUÇÃO E ESTABELECIMENTO – ORDENS E PRODUTOS, ou a HCO PL de 23 de Março de 72, IMPRESSO LONGO DE CLARIFICAÇÃO COMPLETA DE PRODUTO).

K2. **FINGE SABER QUE OS PRODUTOS SE DEVIAM OBTER MAS NÃO OS CONSEGUE OBTER?** _____

(Simplesmente utiliza comunicação de duas-vias sobre o porquê de o indivíduo estar ali. Poderá ter uma cognição surpreendente de que é suposto ele obter alguns produtos. Isto pode ser apoiado com Intercâmbio por Dinâmicas de acordo com a HCO PL de 4 de Abril de 72 I, ÉTICA, e Clarificação do Produto de acordo com a HCO PL de 13 de Março de 72, PRODUÇÃO E ESTABELECIMENTO – ORDENS E PRODUTOS, ou a HCO PL de 23 de Março de 72, IMPRESSO LONGO DE CLARIFICAÇÃO COMPLETA DE PRODUTO).

K3. **NÃO QUER COMPLETAR UM CICLO DE ACÇÃO?** _____

(Faz que um C/S competente analise o caso da pessoa e um Oficial de Ética investigue os seus antecedentes. Se estiveres a trabalhar com uma pessoa supressiva ou insana, maneja de acordo com as políticas sobre ética. Se é uma condição PTS, faz com que saia dessa condição; se é uma condição PTS fingida de acordo com o HCOB/PL de 28 de Fevereiro de 84, PTS FINGIDO, faz com que a pessoa receba um programa para o Rundown do Propósito Falso).

Secção L:

L1. **ESTATÍSTICA ERRADA?** _____

(Calcula a verdadeira estatística de acordo com a política sobre estatísticas e gestão por estatísticas de maneira que concorde com o que é suposto a pessoa produzir e de facto meça a sua verdadeira produção).

L2. **A ESTATÍSTICA NÃO TEM NADA A VER COM O QUE É SUPOSTO PRODUZIR?** _____

(Descobre a verdadeira estatística de acordo com a política sobre estatísticas e gestão por estatísticas de maneira que concorde com o que é suposto a pessoa produzir e de facto meça a sua verdadeira produção).

Secção M:

M1. **O VFP ERRADO?** _____

(Usa a HCO PL de 24 de Julho de 78, SUB-PRODUTOS, COMO COMPILAR UMA LISTA DE SUB-PRODUTOS, Intercâmbio por Dinâmicas e o impresso longo da Clarificação Completa de Produto no VFP correcto e verdadeiro – assim como em outros produtos que a pessoa ou área possam ter).

M2. **PRODUTO ERRADO?** _____

(Usa a HCO PL de 24 de Julho de 78, SUB-PRODUTOS, COMO COMPILAR UMA LISTA DE SUB-PRODUTOS, Intercâmbio por Dinâmicas e o impresso longo da Clarificação Completa de Produto no VFP correcto e verdadeiro – assim como em outros produtos que a pessoa ou área possam ter).

M3. **INSEGURO DO QUE É O PRODUTO?** _____

(Obtém uma declaração precisa e completa do produto correcto e clarifica-o nela. Ver também a HCO PL de 7 de Agosto de 76 I, SISTEMA DE OFICIAL DE PRODUTO-ORGANIZAÇÃO, NOMEIA O TEU PRODUTO).

M4. **PENSAR QUE O PRÉMIO É QUE É O PRODUTO?** _____

(Usa a HCO PL de 24 de Julho de 78, SUB-PRODUTOS, COMO COMPILAR UMA LISTA DE SUB-PRODUTOS, Intercâmbio por Dinâmicas e o impresso longo da Clarificação Completa de Produto no VFP correcto e verdadeiro – assim como em outros produtos que a pessoa ou área possam ter).

M5. **PRODUTOS OVERT?** _____

(Maneja quaisquer ocultações ligadas a isto. Depois maneja de acordo com a HCO PL de 23 de Agosto de 79R I, TECH DE DESBLOQUEAMENTO, Secção M).

M6. **NÃO FAZ NENHUM MARKETING OU PUBLICIDADE DO PRODUTO?** _____

(Maneja quaisquer ocultações ligadas a isto. Depois maneja de acordo com a HCO PL de 23 de Agosto de 79R I, TECH DE DESBLOQUEAMENTO, Secção M).

Secção N:

N1. **NUNCA CALCULOU O QUE SERIA NECESSÁRIO FAZER PARA OBTER UM PRODUTO?** _____

(Maneja de acordo com a HCO PL de 23 de Agosto de 79R I, TECH DE DESBLOQUEAMENTO, Secção N).

Secção O:

Nota: A Secção O é para ser feita apenas por um auditor qualificado usando um E-Metro. Não é para se fazer sem um E-Metro.

Cada questão na Secção O tem de ter o prefácio de maneira que as questões estejam limitadas ao posto actual da pessoa, posição ou ao ciclo imediato que está a ser desbloqueado (exemplos, "A respeito da produção de varetas vermelhas", "Como lavador de pratos", ou "No objectivo de plantar batatas", etc.).

O1. **FORA DE ÉTICA?** _____

(Maneja como uma ocultação, anterior-semelhante até F/N. Depois faz com que a pessoa resolva através da aplicação das condições de ética, Verificação de Segurança, etc., conforme for aplicável de acordo com as políticas sobre ética. Pode requerer reparação de condições de ética passada de acordo com a HCO PL de 19 de Dezembro de 82R II, REPARAR CONDIÇÕES DE ÉTICA PASSADA).

O2. **CONTRA-INTENÇÃO ACTIVA?** _____

(Maneja como uma ocultação, anterior-semelhante até F/N. Localiza e clarifica mal-entendidos da pessoa na área da contra-intenção. O C/S deve fazer-lhes um programa para o Rundown do Propósito Falso. Em qualquer caso, vigia-o e destitui-o se permanecer com CI.

Se é CI da parte de outros, então descobre de quem e maneja qualquer acordo que ele tenha com a CI deles como ocultação, anterior-semelhante até F/N. Faz com que a pessoa ou pessoas que têm CI sejam manejadas nos seus O/Ws e encontra-lhes os mal-entendidos. O C/S deve fazer-lhes um programa para o Rundown do Propósito Falso. Em qualquer caso, vigia-os e destitui-os se permanecerem com CI).

O3. **OUTRAS-INTENÇÕES?** _____

(Maneja outras-intenções como no ponto O2).

O4. **ESTÁS A OCULTAR ALGUMA COISA DE MIM?** _____

(Extrai-o, anterior-semelhante até F/N).

O5. **FIZESTE COISAS PELAS QUAIS PODERIAS SER PUNIDO?** _____

(Maneja como ocultação, anterior-semelhante até F/N).

O6. **ESTÁS A SER CRÍTICO OU MALICIOSO ACERCA DE OUTROS?** _____

(Extrai todos os actos hostis e ocultações ligados a isto, cada um anterior-semelhante até F/N. Observa, para manejo, qualquer campanha de propaganda negra que ele possa estar a levar a cabo em outras pessoas. O C/S deve fazer-lhe um programa para o Rundown do Propósito Falso, se aplicável).

O7. **DESTE OUVIDOS A CRÍTICAS OU AFIRMAÇÕES MALICIOSAS SOBRE OUTROS?** _____

(Extrai os actos hostis e ocultações que tenha ligados a isto, cada um anterior-semelhante até F/N. Faz Remoção de Dados Falsos na área das afirmações críticas ou maliciosas até EP. Anotar para investigação ou manejo qualquer campanha de propaganda negra que possa estar a acontecer. O C/S deve fazer-lhe um programa para o Rundown do Propósito Falso, se aplicável).

O8. **ESTE NÃO É UM POSTO DA TUA PRÓPRIA ESCOLHA?** _____

(Maneja a desonestidade de aceitar um posto sem intenção de o fazer e vai a alturas anteriores-semelhantes em que tenha feito isso, até F/N. O C/S deve fazer-lhe um programa para ele receber Verificação de Segurança e/ou Rundown de Propósito Falso, conforme seja aplicável).

O9. **FAZES COISAS CONSCIENTEMENTE QUE DÃO ORIGEM A PRODUTOS OVERT?** _____

(Obtém o que ele fez especificamente e maneja cada coisa como ocultação, anterior-semelhante até F/N. O C/S deve fazer-lhe um programa para o Rundown do Propósito Falso).

O10. **QUANDO OS PRODUTOS NÃO ESTÃO A SAIR BEM, NÃO VERIFICAS POR OUTRO MÉTODO PARA TE ASSEGURARES DE QUE LOCALIZAS TODOS OS ERROS?** _____

(Maneja como ocultação, anterior-semelhante até F/N).

O11. **FOI ALGUM EQUIPAMENTO REMOVIDO DAS LINHAS?** _____

(Obtém os dados. Maneja quaisquer actos hostis e ocultações ligados a isso, anterior-semelhante até F/N).

O12. **DANIFICASTE ALGUM EQUIPAMENTO?** _____

(Maneja como ocultação, anterior-semelhante até F/N).

Secção P:

Nota: A Secção P é para ser feita apenas por um auditor qualificado usando um E-Metro. Não é para se fazer sem um E-Metro.

P1. **MONTES DE PROBLEMAS INSOLÚVEIS NA ÁREA?** _____

Obtém os dados, anotando todas as leituras do E-Metro e envia-as ao C/S. A pessoa necessitará de manejo de PTS de acordo com as políticas sobre ética. Outro pessoal na área tem de ser também verificado quanto a condições PTS e manejado conforme seja necessário).

P2. **CONECTADO A ALGUÉM OU ALGO ANTAGONISTA?** _____

(Obtém os dados, anotando todas as leituras do E-Metro e envia-as ao C/S. A pessoa necessitará de manejo de PTS de acordo com as políticas sobre ética).

P3. **PTS?** _____

(Obtém os dados, anotando todas as leituras do E-Metro e envia-as ao C/S. A pessoa necessitará de manejo de PTS de acordo com as políticas sobre ética).

P4. **ACIDENTES?** _____

(Obtém os dados, anotando todas as leituras do E-Metro e envia-as ao C/S. A pessoa necessitará de manejo de PTS de acordo com as políticas sobre ética).

P5. **FAZENDO MONTANHA-RUSSA?** _____

(Obtém os dados, anotando todas as leituras do E-Metro e envia-as ao C/S. A pessoa necessitará de manejo de PTS de acordo com as políticas sobre ética).

Secção Q:

Q1. **SÓ A ORGANIZAR?** _____

(Maneja os seus Mal-entendidos na área, incluindo qualquer Palavra Mal Entendida Devastadora).

Q2. **ORGANIZAÇÃO TOTAL?** _____

(Maneja os seus Mal-entendidos na área, incluindo qualquer Palavra Mal Entendida Devastadora).

Secção R:

R1. **A ÁREA ESTÁ DESORGANIZADA?** _____

(Se é o caso, faz a inspecção e os passos da HCO PL de 14 de Fevereiro de 80, ORDEM VERSUS DESORDEM. Executa também qualquer estudo, Clarificação de Palavras, Procura da Palavra Mal Entendida

Devastadora necessários, etc., de acordo com a Secção R da HCO PL de 23 de Agosto de 79R I, TECH DE DESBLOQUEAMENTO, de forma a que a área seja compreendida e seja organizada e produtiva).

R2. **GASTA-SE MUITO TEMPO À PROCURA DE COISAS?** _____

(Maneja como no ponto R1).

R3. **HÁ COISAS NÃO ARQUIVADAS MAS SIMPLESMENTE AMONTOADAS NA ÁREA EM REDOR?** _____

(Maneja como no ponto R1).

R4. **NÃO EXISTE QUALQUER SISTEMA PARA LOCALIZAR COISAS?** _____

(Maneja como no ponto R1).

R5. **AS COISAS NÃO SE REGISTAM À SAÍDA E À ENTRADA QUANDO SÃO USADAS?** _____

(Maneja como no ponto R1).

R6. **NÃO COMPREENDE SUFICIENTEMENTE BEM AS COISAS QUE SE USAM PARA AS ORGANIZAR?** _____

(Maneja como no ponto R1).

R7. **EMBARAÇADO SOBRE COMO ORGANIZAR A ÁREA?** _____

(Maneja como no ponto R1).

R8. **FALTA DE SENTIDO DE ORGANIZAÇÃO?** _____

(Põe a pessoa a fazer manejo de PTS de acordo com as políticas sobre ética. Depois maneja quaisquer actos hostis e ocultações na área com Verificação de Segurança e depois clarifica os Mal-Entendidos e os Mal-Entendidos Devastadores na área a que nos estamos a dirigir).

R9. **NENHUMA COMPREENSÃO DO CONCEITO DE ORGANIZAÇÃO?** _____

(Maneja como no ponto R8).

Secção S:

Nota: A Secção S é para ser feita apenas por um auditor qualificado usando um E-Metro. Não é para se fazer sem um E-Metro.

S1. **ALGUMA VEZ INGERISTE DROGAS, MEDICAMENTOS OU ÁLCOOL?** _____

(Deixa que ele te fale acerca disso, anotando qualquer leitura. Envia os dados ao C/S para que ele receba um programa para um manejo completo de drogas e/ou FES e reparação de manejos de drogas passados).

S2. **HÁ PESSOAS NA ÁREA DE PRODUÇÃO COM DROGAS NÃO MANEJADAS?** _____

(Obtém os dados e como é que ele pensa que isto possa estar a afectar a produção na área. Quaisquer casos de drogas que não estejam manejados têm de passar pelo Rundown de Purificação e um manejo completo de drogas).

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

Revisão assistida por
Compilações e Pesquisas
Técnicas de LRH

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 14 DE FEVEREIRO DE 1980

REMIMEOGRAFAR
HATS DE EXECUTIVO
TODOS OS HATS DE STAFF

N.º 40 DA SÉRIE DE ORGANIZAÇÃO
N.º 40 DA SÉRIE DO OFICIAL DE ESTABELECIMENTO
N.º 9 DA SÉRIE DE DESBLOQUEAMENTO DE PRODUTO

ORDEM VERSUS DESORDEM

Referências:

HCO PL	9 Fev. 74R Rev. 17.2.80	CONDIÇÃO ABAIXO DE TRAIÇÃO FÓRMULA DE CONFUSÃO E FÓRMULA EXPANDIDA DE CONFUSÃO
HCO PL	30 Dez. 70	N.º 15 da Série de Pessoal N.º 20 da Série de Org CONTROLE DO MEIO AMBIENTE

Fiz uma grande descoberta recentemente, enquanto investigava áreas de baixa produção, e apercebi-me de que era necessário dizer muito mais sobre o assunto de ordem e desordem.

Ordem define-se como uma condição em que tudo está no lugar certo e executa a sua função certa. Uma pessoa com um sentido pessoal de ordem sabe o *que* são as coisas na sua área, sabe *onde* estão, sabe para *que* servem. Ela compreende o seu valor e relação com o todo.

Um sentido pessoal de ordem é essencial em obter produtos numa área.

Uma dactilógrafa ordenada, por exemplo, teria todos os materiais que precisassem ser dactilografados, teria bastantes folhas e papel químico ao alcance da mão, teria o seu líquido corrector à mão, etc. Com todas as acções preparatórias concluídas, ela podia sentar-se para dactilografar numa máquina operacional e saberia o que essa máquina de escrever era e para que servia.

Ela seria capaz de se sentar e obter o seu produto, sem movimentos desperdiçados ou paragens.

Mas vamos supor que havia um carpinteiro que não conseguia encontrar o seu martelo e nem sabia para que ele servia, e não conseguia encontrar o seu escopro porque depois de lhe pegar ele largava-o e não o conseguia encontrar de novo e depois não sabia onde estavam os seus pregos. Dás-lhe um suprimento de madeira e ele não sabe para que serve, de forma que não o categoriza num lugar em que possa ter acesso ao mesmo.

Quantas casas pensas que ele construiria?

O facto real deste caso é que uma pessoa desordenada, a funcionar numa área desorganizada, torna um ciclo de dez minutos num ciclo de três semanas (acredita em mim, isto é verdade) simplesmente porque ele não conseguia encontrar a sua régua, perdeu a sua borracha, partiu a sua máquina de escrever, deixou cair uma porca e não conseguia encontrá-la de novo e tinha que mandar vir outra de Seattle, etc., etc., etc.

BÁSICOS

Ao trabalhar recentemente com um grupo de técnicos improdutivos, descobri uma coisa interessante: básicos fora. De facto encontrei uma camada inferior àquilo que nós geralmente pensamos quando dizemos "básicos".

De acordo com um relatório, estes técnicos tinham pesquisado uma peça-chave do equipamento e tinham tudo com pés e cabeça. Mas eu descobri que eles nem sabiam os fundamentos básicos do que era suposto a máquina fazer e o que era suposto eles fazerem na sua área!

Isto indicou-me imediatamente que eles não tinham ficheiros ordenados, não tinham dados de pesquisa. Eles perdiam coisas.

Então, se eles perdiam coisas, isso abria a porta a outro básico: eles não podiam saber onde estavam as coisas. Eles pousavam uma ferramenta por ali, e depois quando precisavam novamente dela, tinham que procurar por toda a parte porque não a tinham colocado onde pertencia.

O trabalho deles não estava organizado de modo a poder ser executado e não conheciam as ferramentas.

De forma que fui verificá-lo. Eles estavam a manter um registo das peças que retiravam e voltavam a guardar de forma a poderem voltar a encontrá-las? Guardavam as coisas quando tinham acabado de as usar? Não, não o faziam.

Isto é simplesmente o admin básico ligado ao conhecimento do que são as coisas com as quais a pessoa está a trabalhar. Trata-se de ser arrumado e saber o que as coisas são, saber para que servem e onde estão, etc. Isso é a camada inferior.

Se as pessoas não têm um conhecimento verdadeiro do que são as coisas com que estão a trabalhar, se há ferramentas omitidas, ferramentas inoperacionais, se não sabem o que as suas ferramentas devem fazer, se não há arquivos ou se, uma vez usados, não são reunidos outra vez e postos de novo na gaveta dos arquivos, se as coisas se perdem e as pessoas não sabem onde elas estão e assim por diante, elas vão andar às voltas gastando 3 ou 4 horas a tentar localizar uma folha de papel. Isso não é produção.

Se uma pessoa não pode dizer o que são as coisas com que trabalha, para que servem e onde estão, ela não vai obter nenhum produto. Ela não sabe o que está a fazer.

É como o carpinteiro a tentar construir uma casa sem saber o que tem para construí-la, sem compreender as suas ferramentas e matérias-primas e as acções básicas que tem de levar a cabo para obter o seu produto. Isso era o que estava a impedir a produção na área: desordem. E os básicos estavam fora.

Isto está na realidade muito *abaixo* de saber a tech da área – as verdadeiras técnicas usadas para conseguir o produto. A pessoa nem sabe o que são as suas ferramentas e equipamento ou o que é suposto fazerem. Ela não sabe se estão operacionais ou não. Ela não sabe que quando se usa uma ferramenta, deve-se voltar a pô-la no seu devido lugar. Quando se tem um comunicado, põe-se num arquivo de onde pode ser retirado novamente. Isto vem por baixo até mesmo de saber as ordens e as PL relevantes do seu hat.

Quais são os básicos que faltam? Os básicos de sentar-se à mesa à qual era suposto sentar-se para fazer o trabalho! Os básicos de saber quais *são* as ferramentas, matérias e equipamento com que se trabalha e o que é suposto fazer com que eles para se conseguir o seu produto. Estes são os básicos que faltam.

Chegámos a uma verdadeira razão por que uma pessoa não consegue realizar produtos.

Isso é o que está a parar a produção de uma pessoa assim. É muito por baixo de saber a técnica do seu trabalho.

Básicos fora. Ele sabe onde está o arquivo? Quando acaba de usar esse arquivo, deixa-o espalhado por toda a parte ou junta-o de novo e põe-no no ficheiro onde pode ser encontrado?

Agora, uma pessoa que trabalha vai ter papéis por todos os lados, mas será que ela sabe onde estão, e será que ela vai depois juntá-los de novo, e voltar a pô-los em ordem, ou só vai deixá-los ali e amontoar mais alguns em cima?

Se encontras o Projecto N.° 2 espalhado em cima do Projecto N.° 1, sabes alguma coisa sobre essa área. Os básicos estão fora.

Isto é um pequeno pedaço de tech e com este pedaço de tech ficas a ter uma compreensão profunda disto. Terias que ter uma ideia geral de qual seria o aspecto da área quando devidamente arrumada e organizada – como seria organizada para ter uma produção óptima.

Depois podias inspeccionar a área e descobrir o que se estava a passar. Inspeccionarias na base de: Como é que a área se compara com a forma como devia estar organizada? Descobririas se o pessoal não sabia o que as coisas na área eram ou para que serviam, verias se sabiam o valor das coisas na área ou se havia importâncias alteradas, arquivos ou acções de arquivo omitidos, acções a serem feitas fora de sequência, ferramentas ou equipamento inoperacionais, qualquer coisa acrescentada ao cenário que não era aplicável à produção, etc.

Por outras palavras, podes inspeccionar uma área por pontos-fora em comparação com este único factor de ordem.

Este tipo de básicos-fora e desordem cortam a produção a ponto de não haver nada. Simplesmente não terás absolutamente nenhuma produção. Não se construirão nenhumas casas.

Aqui estamos a falar de um estado de espírito ordenado. Uma pessoa com um sentido de ordem e uma compreensão do que está a fazer, senta-se para escrever uma história ou um relatório e terá o seu papel à mão; ajustado com papel químico e terá à mão as suas notas para consulta. E antes de tocar na máquina de escrever,

familiarizar-se-á com o estado do cenário. Ela fará o trabalho preparatório necessário para poder obter o seu produto.

Agora, alguma outra pessoa pode sentar-se, escrever alguma coisa, depois lembrar-se vagamente de que havia uma nota em algum lugar, em seguida procurar durante uma hora para encontrar onde essa nota estava, a seguir não conseguir encontrá-la, depois decidir que seja como for não tem importância e depois de ir e vir algumas vezes, finalmente descobre que dactilografou tudo sem o papel químico.

Há um manejo para isto. Qualquer pessoa que tente manejar uma área, e que não entenda os básicos do que está a tratar e esteja num estado total de desordem, tem que obter uma realidade firme sobre o facto de que até aprender os básicos e manejar a desordem, a área não vai produzir coisas satisfatoriamente.

A seguinte inspecção é usada para determinar e manejar o estado de uma área assim.

INSPECÇÃO

Esta inspecção é feita para determinar o conhecimento dos básicos de uma área e a sua ordem. Pode ser feita pelo superior de uma área com propósito de localizar e corrigir áreas desordenadas. Pode também ser usada como parte da tech de desbloqueamento, tal como se refere na HCO PL de 23 de Agosto de 79 I, N.º 38 da Série do Oficial de Estabelecimento, N.º 1 da Série de Desbloqueamento do Produto, TECH DE DESBLOQUEAMENTO. É para ser usada por qualquer pessoa que esteja no negócio de produção e de obter produtos.

A completa inspecção abaixo seria feita, com um bloco na mão, tomando notas completas, e *depois* os manejos seriam preparados com base no que se encontrou na inspecção (de acordo com a secção de Manejo desta PL e os manejos sugeridos abaixo e dados entre parênteses).

1. **A PESSOA SABE EM QUE ORGANIZAÇÃO, FIRMA OU COMPANHIA ELA ESTÁ? ELA SABE QUAL É O SEU POSTO OU O SEU TRABALHO?**

   Isto é uma questão de: ela sabe sequer onde está? Ela sabe o que a organização ou companhia para a qual trabalha é, ela sabe qual é o posto que detém?

   (Se ela está tão confusa e desorientada que nem conhece a companhia ou organização em que está ou não sabe qual é o seu posto, necessita de aplicar a Fórmula Expandida de Confusão, a HCO PL de 9 de Fevereiro de 74R, e depois subir pelas condições.

   Claro que a pessoa também necessitaria de receber hatting instantâneo no seu posto – a organização, o título do seu posto, a sua posição relativa no organigrama, o que se espera que venha a produzir no seu posto, etc.

   Se está a fazer este manejo como parte da sua Fórmula Expandida de Confusão, faz simplesmente com que receba o hatting instantâneo e prossiga com a sua Fórmula de Confusão).

2. **PERGUNTA À PESSOA QUAL É O SEU PRODUTO.**

   Ela sabe-o? Consegue dizer-te sem retardo de comunicação ou confusão?

   Podes descobrir que a pessoa não tem ideia de qual é o seu produto, ou que ela tem o produto errado, ou que tem confusões em relação ao seu produto. Talvez nem saiba que se espera que ela obtenha produtos.

   (Se este for o caso, a pessoa tem que descobrir qual é o seu produto. Se o produto da pessoa é dado em referências de políticas, ela deve procurá-los. Se o seu produto não está coberto em referências de tech ou políticas, vai ter que elaborar o que é).

3. **A PESSOA PODE RECITAR NA SEQUÊNCIA CORRECTA UMA LISTA DAS ACÇÕES BÁSICAS NECESSÁRIAS PARA OBTER O SEU PRODUTO OU HESITA AO FAZÊ-LO?**

   Ela sabe o que fazer com o produto uma vez que esteja completo?

   A pessoa pode tentar dizer-te o que faz cada dia, ou como ela maneja isto ou aquilo, e quais são os transtornos que tem com o seu trabalho. Anota isso, mas o que te interessa é se ela sabe as acções básicas que tem de tomar para conseguir obter o seu produto? E ela sabe o que fazer com o produto quando está completo?

   (Se ela não é capaz de recitar a sequência de acções 1, 2, 3, nesse caso é melhor que faça um demo em plasticina sobre as acções básicas, na sequência correcta, necessárias para obter o seu produto e depois exercitar estas acções até que as possa recitar com uma perna às costas. Se ela não sabe o que fazer com o seu produto uma vez que esteja completo, então tem que descobrir e depois exercitar o manejo do produto acabado).

4. **PERGUNTA-LHE QUAIS SÃO AS FERRAMENTAS QUE LHE PERMITEM OBTER O SEU PRODUTO.**

   Toma nota da sua reacção. Pode nomear as suas ferramentas de todo? Inclui as ferramentas importantes da sua área? Inclui a sua pasta do hat como uma ferramenta?

   (Se não sabe quais são as suas ferramentas, é melhor que descubra com o que está a operar e o que faz. Um bom trabalhador conhece as suas ferramentas tão bem que as pode usar de olhos fechados, de caras e com uma perna às costas).

5. **PEDE-LHE QUE TE MOSTRE AS SUAS FERRAMENTAS.**

   As suas ferramentas estão presentes na área de trabalho, ou tem-nas fora de alcance, no fundo do corredor ou em alguma outra sala?

   (A pessoa pode ter que reorganizar o seu espaço de trabalho para ter as suas ferramentas à mão de semear e pôr dentro alguns básicos de organização. O propósito de tal organização seria facilitar a produção e torná-la mais rápida).

6. **PEDE-LHE PARA TE DIZER QUAIS SÃO TODAS AS SUAS FERRAMENTAS.**

   Pode defini-las?

   Sabe o que são todas e para que servem?

   (Se não sabe, é melhor que descubra).

7. **PEDE-LHE PARA TE DIZER QUAL É O RELACIONAMENTO ENTRE CADA UMA DAS SUAS FERRAMENTAS E O SEU PRODUTO.**

   (Se não o pode fazer, põe-no a mostrar num demo de plasticina os passos que toma para obter o seu produto com cada ferramenta que usa, para que veja o relacionamento entre cada ferramenta e o seu produto).

8. **PEDE-LHE PARA NOMEAR AS MATÉRIAS-PRIMAS COM QUE TRABALHA. PEDE-LHE PARA TE MOSTRAR OS SEUS MATERIAIS.**

   A pessoa sabe quais são as suas matérias-primas? Elas estão na sua área de trabalho? Elas estão em ordem? Ela sabe onde obtê-las?

   (É possível que tenha que descobrir quais são as matérias-primas do seu posto [definindo-as] e de onde vêm. Ela devia exercitar-se a procurar e manejá-las e depois fazer Alcançar e Retirar nelas).

9. **TEM UM ARMÁRIO DE ARQUIVO? ARQUIVOS? PERGUNTA-LHE O QUE SÃO.**

   Ela sabe para que servem? Ela sabe o que é um comunicado, etc.?

   (É possível que tenha que ser levada a uma compreensão do que *são* arquivos, armários de arquivos, comunicados, etc, e o que têm a ver consigo e o seu produto. Ela pode ter que fazer um demo de plasticina sobre o relacionamento entre estas coisas. Vai ter que montar um sistema de arquivo. Ref.: HCO PL de 18 de Março de 72, N.º 10 da Série do Oficial de Estabelecimento, ARQUIVOS).

10. **TEM UM SISTEMA PARA LOCALIZAR COISAS?**

    Pede para vê-lo. Verifica os seus arquivos. Tem registos? Regista as saídas neles e actualiza-os quando põe as coisas de volta? Os cestos de comunicação estão rotulados? Tem um local específico para os materiais de trabalho? Pede-lhe para localizar alguma coisa nos seus arquivos. Quanto tempo é que demora?

    Tem uma colectânea de referências ordenada, ou tem uma biblioteca que contém os materiais da sua área? Está organizada de forma a poder ser usada?

    (Se ela não tem um sistema para localizar as coisas, fá-la estabelecer um. Faz com que estabeleça um sistema de arquivo, um sistema de registos, que rotule os cestos de comunicação, que organize os materiais de trabalho, etc. Faz com que monte uma biblioteca de referências e a organize. Exercita-a no uso do sistema que tem).

11. **QUANDO USA UM ARTIGO, COLOCA-O DE NOVO NO MESMO LUGAR? COLOCA-O NUM LUGAR ONDE OS OUTROS O POSSAM ENCONTRAR?**

    A pessoa provavelmente dir-te-á que sim, que é claro que o faz. Olha à volta. Os objectos e os arquivos estão espalhados por toda a parte? O local está asseado

ou está uma balbúrdia? Pede-lhe para encontrar qualquer coisa. Ela sabe exactamente onde está ou tem de andar às voltas à procura dela? Há uma acumulação de partículas por manejar?

(Faz com que demonstre em plasticina porque é que seria vantajoso colocar de novo as coisas no lugar em que as encontrou. Exercita-a em colocar de novo as coisas no lugar, quando ela já terminou o que estava a fazer com elas. Faz com que limpe o lugar, manejando qualquer acumulação de partículas por resolver).

12. **SE POSSÍVEL, VAI MESMO COM A PESSOA ATÉ AOS SEUS APOSENTOS.**

A cama está feita? A área está limpa? As coisas estão guardadas? Quanta roupa suja é que ela tem? Está arrumada num saco ou cesto, ou está espalhada por todos os lados? Todas as pessoas a quem se encontrou o MEST pessoal em desordem, uma por uma, não estavam a obter produtos em posto – não tinham senso de ordem.

(Se os seus aposentos estão numa balbúrdia – no seu tempo livre, claro – leva-a a pôr a sua área pessoal em ordem e a mantê-la nessa ordem diariamente. Isto ensinar-lhe-á o que *é* a ordem).

MANEJO

Algumas áreas, claro, serão encontradas numa excelente ordem e passariam a inspecção. Isto acontece mais em áreas de alta produção.

Outras áreas serão encontradas com apenas alguns dos pontos de inspecção fora, que se corrigiriam facilmente com os manejos acima. Estas serão áreas onde provavelmente alguma produção está a ocorrer.

Quando o pessoal tem um conceito do que é a ordem e de porque é que ela é importante, normalmente estará ansioso por corrigir os pontos de desordem que surgiram durante a investigação e podem não necessitar de mais insistência, exercício ou correcção e começar rapidamente a remediar os pontos-fora. Para muitos membros de staff, inteligentes e de boa vontade, ler simplesmente esta carta de política, será suficiente para fazer com que ponham ordem nas suas áreas de imediato.

Existe, contudo, um sector que não tem conceito de ordem e pode não ter a mais leve noção de porque é que alguém se iria incomodar com isso. É bastante provável que os encontres em apatia, esmagamento ou em desespero em relação às áreas dos seus postos. Independentemente do que eles façam, eles simplesmente não conseguem obter os seus produtos em quantidade e qualidade adequadas. Eles tentam e tentam e tentam, mas tudo parece estar a trabalhar contra eles.

Quando encontrares uma situação deste tipo, dá-te conta de que a área está em Confusão. Estás a tentar manejar uma área que está numa confirmada e dedicada condição de Confusão.

Tal área ou indivíduo requererá a aplicação da Fórmula Expandida de Confusão (HCO PL de 9 de Fevereiro de 74R), incluindo os manejos acima indicados. Assim, se estas coisas se confirmam numa área, deves usar a Fórmula Expandida de Confusão e os manejos dados acima até completação total. Porque, francamente, tal área ou indivíduo *está* numa condição de Confusão e continuará em Confusão até que seja

aplicada a Fórmula Expandida de Confusão, incluindo os manejos completos da inspecção.

Uma vez fora de Confusão, a pessoa deveria ser levada pelo resto das condições acima.

AVISO

A condição de Confusão é uma condição muito baixa e não deve ser atribuída se não for legítimo. Quando um ou dois pontos da inspecção acima foram encontrados fora numa área, e quando foram corrigidos facilmente, não haverá propósito em atribuir Confusão a essa área. De facto, atribuir a condição incorrecta pode piorar uma área.

Mas quando se tem uma situação de longo prazo com poucos ou nenhuns produtos, combinada com um estado de desordem, dá-te conta de que essa área ou indivíduo está numa condição de Confusão, e que a aplicação da Fórmula de Confusão juntamente com os manejos dados nesta PL trarão a área para fora do lodo e até à estaca zero onde pode *começar* a produzir.

NOTA: Se a inspecção é feita a uma pessoa ou área e alguns dos pontos foram encontrados fora e os manejos foram feitos, mas a condição de Confusão não foi atribuída, deve-se voltar a inspeccionar a área cerca de uma semana mais tarde. Desta forma detectarás se uma verdadeira condição de Confusão passou despercebida, uma vez que a área ou terá regredido ao estado de desordem ou terá piorado.

RESUMO

Ter o estado de ordem numa área e o conhecimento dos básicos da mesma, é essencial para a produção.

Quando encontras um tipo que está completamente a milhas dos básicos, não tem a menor ideia sobre o assunto da ordem e que anda algures nas nuvens em vez de simplesmente tentar montar o que é suposto montar ou fazer o que é suposto fazer, encontraste com exactidão o Porquê para a sua falta de produção.

Com a inspecção e os manejos dados nesta carta de política, nós podemos agora manejar qualquer grau de estado de desordem ou de desorganização.

E a ordem irá reinar.

As áreas improdutivas tornar-se-ão capazes de produzir.

As áreas que já estão a produzir aumentarão a sua produção.

E a produção fluirá.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 17 DE DEZEMBRO DE 1981

REMIMEOGRAFAR

N.º 41 DA SÉRIE DO OFICIAL DE ESTABELECIMENTO

CLARIFICAÇÃO DE PROPÓSITO DE POSTO RESSUSCITADA

(Originalmente publicada como um HCOB com a mesma data e o mesmo título)

Referência: HCOB 4 Ago. 71R CLARIFICAÇÃO DE
Rev. 26.11.74 PROPÓSITO DE POSTO

Recentemente, uma tecnologia nova, conhecida como Desopressão, foi desenvolvida e está a ser usada nas organizações. (Desopressão é parte da tech de missões e é objecto das Ordens de Flag).

Há um pedaço de boa tecnologia que deixou de usar-se: é a Clarificação de Propósito de Posto. Tem bastante êxito em elevar o nível de tom geral e a produção das organizações. Por si só produz um aumento da produção.

Deveria ser levada a cabo, sem dúvida, depois de ser feita uma Desopressão de uma organização. E de facto deveria ser feita em qualquer caso.

A tech disto está contida no HCOB referido. Mas poderiam ser somados passos adicionais ao mesmo.

PPC 12A. A pessoa pergunta: "Qual é tua intenção em relação ao teu posto?" Leva-se isto a F/N.

PPC 12B. A pessoa pergunta: "Qual é o produto do teu posto?" Leva-se isto a F/N.

PPC 12C, "Qual é a tua intenção ao fazeres sair este produto?" é feito até F/N.

PPC 12D, "Que volume de produto queres fazer sair?" até F/N.

PPC 12E, "Que grau de qualidade pretendes que os teus produtos tenham?" até F/N.

O PPC 13 e o PPC 14 são como se explica no HCOB de referência.

Há uma nota adicionada à Clarificação de Propósito de Posto. Foi posto de parte, provavelmente por acidente, quando algumas divisões de Qualificações abusaram dos "Que" "Como" e "Porquê" em perguntas e assim enredaram o staff porque estas eram perguntas de listar. A divisão de Qualificações foi arbitrariamente proibida de usar tais perguntas de listar e isto pode ter influenciado esta acção de Clarificação

de Propósito de Produto, tão necessária para as organizações, e a tech perdeu-se. O resultado foi, em alguns casos, staff confuso e improdutivo.

Também alguns superiores, não sabendo como os seus próprios departamentos ou divisões deviam funcionar, tiveram tendência a derrubar hats e pôr as pessoas em postos a fazer as coisas erradas, resultando num organigrama do tipo: "Ei! Tu".

Os remédios para estes dois erros são bastante claros.

1. Quando qualquer passo resulta em BD F/N, indica-o ao PC. No caso de qualquer atolamento, trata as declarações de comunicação de duas-vias do PC como se fossem itens de L&N. Qualquer atolamento pode ser reparado com uma L4B.

2. No caso de executivos e superiores, clarifica os vários postos sobre os quais eles têm comando e usa os volumes do OEC como referência. Isto tenderá a fazer que eles mantenham a forma da organização.

Qualquer divisão de Qualificações que tente fazer isto numa org encontrará várias situações incorrectas. Por exemplo, podem descobrir que a organização não tem hats: Mas isto não os deveria parar, embora devesse ser também rapidamente remediado.

Adicionando o passo de intenção, Qualificações vai colidir certamente com alguns rock slams relativamente aos produtos ou à organização. Mas isto é tudo para as coisas correrem bem: nós não queremos pessoas com rock slams a desordenar os produtos ou a organização. Aparecerão quaisquer pessoas infiltradas ou de más intenções, apesar de a intenção do PPC não ser um ciclo de ética.

O PPC é um passo organizativo e não deveria ser usado para parar a produção. Mas ao mesmo tempo não deveria ser proibido, porque é um passo organizativo.

A velocidade com que se pode fazer um PPC não é igual a "eternamente". No PPC 2, se a pessoa está preparada para receber um, tal como neste passo, para a maioria dos postos o PPC deveria simplesmente ir de vento em popa. Com VGIs no final.

O OBJECTIVO DE QUALIFICAÇÕES EM FAZER COM QUE ISTO SE APLIQUE A UM MEMBRO DE STAFF E NOS MEMBROS DE STAFF NOVOS, É MELHORAR A QUALIDADE DE PRODUÇÃO DA ORGANIZAÇÃO E AUMENTAR A PRODUÇÃO DA ORGANIZAÇÃO.

É bastante verdadeiro que o pagamento da organização depende da qualidade individual e do volume de produtividade de cada membro individual da org. Um PPC bem feito ao longo de uma organização deveria inevitavelmente elevar, ao melhorar uma org, as receitas e paga da organização.

Lembra-te que as organizações que tiveram as estatísticas mais altas foram as organizações que trabalhavam de uma forma mais próxima da política do OEC. Isto é um facto histórico, confirmado repetidas vezes. Assim, em toda a Clarificação de Propósito de Posto, a tua referência principal é verde-sobre-branco, as cartas de política, e estas deveriam estar à mão e ser consultadas em qualquer caso em que os deveres do staff não estejam claros.

Também acontecerá estares a manejar alguém que tem dois ou três postos. Nesse caso, clarifica todos, mas adiciona mais um passo, o PPC 12F, "Há qualquer conflito com os teus outros hats e postos?" Se lê: "Quais são os conflitos?" e "Como vais resolver isso?"

Todas as precauções e instruções do HCOB referenciado se aplicam quando fazemos qualquer Clarificação de Propósito de Posto.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 26 DE DEZEMBRO DE 1981

REMIMEOGRAFAR

N.º 42 DA SÉRIE DO OFICIAL DE ESTABELECIMENTO

CLARIFICAÇÃO DE PROPÓSITO DE POSTO PARA EQUIPAS DE ADMINISTRAÇÃO E EXECUTIVOS

(Originalmente publicada como HCOB
com a mesma data e o mesmo título)

Referências:

HCO PL	17 Dez. 81	N.º 41 da Série do Oficial de Estabelecimento CLARIFICAÇÃO DE PROPÓSITO DE POSTO RESSUSCITADA
HCOB	4 Ago. 71R Rev. 26.11.74	CLARIFICAÇÃO DE PROPÓSITO DE POSTO

As duas ideias necessárias que uma equipa administrativa ou executiva têm que ter:

1. É vital uma visão a longo prazo, bem como remédios imediatos.

2. Um aumento de estatísticas e melhoria de saúde da organização é desejável.

Os membros do staff de administração ou executivos que não tenham estes conceitos ou intenções não têm nada que estar numa equipa administrativa ou num posto, porque estes dois fundamentos são a razão por que eles estão lá.

Um membro de administração ou um executivo podem sempre operar de uma forma míope para um lucro rápido (ou seja, vender muitos serviços, mas não entregar nenhum; comprar uma máquina barata que parece boa no FP, mas que avariará dentro de um mês; fazer um trabalho rápido e mau para levantar as estatísticas e depois envolver os outros na tentativa de manejar o estrago durante meses; assegurar falsamente aos superiores que tudo está bem quando, em pouco tempo, uma queda a pique os exporá; operar em estatísticas a curto prazo e ignorar a descida gradual durante meses).

Quando só se consideram as visões a curto prazo, está-se a provocar o desastre.

Tanto a administração como um executivo têm que pretender uma melhoria da organização e da sua prosperidade para a produzir. Quando uma equipa de administração ou um executivo tem coisas a trabalhar com outras intenções, eles danificam ou destroem não só a organização, mas também se destroem a eles próprios (ou seja, não ter que trabalhar tão arduamente; ser pessoalmente poderoso; vingar-se dos outros; ter mais tempo para a família; manter o meu golfe em dia; viver melhor; usar

roupas melhores; escapar do Oficial de Ética; e, é claro, simplesmente pretender acabar com o lugar e com o staff).

As intenções do escalão superior causam o estado da divisão, organização ou rede, não só no presente como no futuro. Se eles *pretendem* fazer as coisas correr bem, eles vão, é claro, observar a área deles e estudar políticas bem sucedidas e acções de valor provado e aplicá-las.

O estado das estatísticas, a longo prazo, de um executivo ou equipa de administração revelam definitivamente as suas verdadeiras intenções.

RESUMO

Quando qualquer equipa de administração ou executivo está a falhar, descobrir-se-á que a visão deles é muito a curto prazo e que eles têm outras intenções em posto.

Na Clarificação de Propósito de Posto de administração e de executivos, tem que se manter estas duas coisas em vista.

Um bom administrador ou executivo trabalha arduamente, hora a hora, para pôr as coisas a andar para a frente, mas sempre com uma visão a longo prazo também. E ele pretende que a organização e o pessoal prosperem.

O auditor obterá muitas respostas glibe na Clarificação de Propósito de Posto. As estatísticas honestas, e o verdadeiro desempenho a longo prazo por parte do executivo, medidos pela saúde da zona sob a sua responsabilidade, dizem a verdade e deveriam ser consultados quando em dúvida.

O auditor de Clarificação de Propósito de Posto deve estar seguro de que estes dois princípios acima são realmente verdade, e se não o são, manejar o executivo para que o sejam.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 29 DE MARÇO DE 1982

REMIMEOGRAFAR

N.º 30 DA SÉRIE DE PESSOAL
N.º 43 DA SÉRIE DO OFICIAL DE ESTABELECIMENTO

POLÍTICA SOBRE PESSOAL

Estamos a preparar-nos solidamente para o futuro.

Cientologia vai continuar a existir por MUITO, muito tempo.

A maneira de construir um futuro sólido é construir uma organização sólida.

Internamente, as únicas coisas que nos têm travado são os foras de ética e a não produção. Isto não constrói uma organização sólida ou um futuro sólido.

Assim, não temos lugar no staff para quem não produz – ou pior, quem é preguiçoso e produz produtos overt – ou quem está fora de ética (que anda a par com a produção fraca).

Precisamos de pessoas produtivas que mantenham a sua ética dentro.

Os indivíduos, e acima de tudo, os executivos, são os elementos básicos que compõem organizações.

Para se preparar solidamente para o futuro, há que ter em mente os pontos acima quando se está a nomear, promover ou manejar pessoal.

O lugar do pessoal desse calibre é fora das organizações – eles são os preclears e os casos. Não recrutes, não nomeies, não os deixes em posto quando os encontres.

Pode-se reparar as pessoas. Mas não se pode construir um mundo novo com pessoas estragadas.

É necessário que os poucos que são éticos manejem os muitos. E é com estes que as nossas organizações têm de se construir agora. Com os fortes dentro, só então se podem manejar os fracos no exterior.

Facilita as coisas para todos nós no futuro. Temos um longo caminho a percorrer. A velocidade a que nos dirigimos para lá é medida pela qualidade ética das pessoas nos postos executivos e no pessoal. É bonito ser o irmão mais velho de todo o mundo – desde que mantenhamos o nosso pessoal como a gente mais importante. Sê essa gente.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 30 DE NOVEMBRO DE 1982

REMIMEOGRAFAR
TODAS AS ORGANIZAÇÕES
TODOS OS EXECUTIVOS
HATS DE FBO
HATS DE D/FBO

N.º 44 DA SÉRIE DE KNOW-HOW DE ADMIN
N.º 43 DA SÉRIE DE ORGANIZAÇÃO
N.º 44 DA SÉRIE DO OFICIAL DE ESTABELECIMENTO
N.º 32 DA SÉRIE DE FINANÇAS

O ADJUNTO DO CO OU ADJUNTO DO ED PARA ENTREGA E INTERCÂMBIO

Referências:

HCO PL	9 Ago. 79R II Rev. 19.11.79	N.º 38 da Série de Know-How de Admin N.º 39 da Série de Organização N.º 37 da Série do Oficial de Estabelecimento OFICIAL DE PRODUTO DE SERVIÇO
HCO PL	10 Set. 82	N.º 28 da Série de Finanças INTERCÂMBIO, RECEITAS DA ORG E PAGA DO STAFF
HCO PL	29 Jan. 71	N.º 1 da Série de Finanças OFICIAIS BANCÁRIOS DE FLAG
HCO PL	10 Mar. 71R I Rev. 27.10.82	N.º 5 da Série de Finanças HAT DE FBO
HCO PL	27 Jul. 82R Rev. 20.9.82	N.º 25 da Série de Finanças ADJUNTO DO FBO PARA MARKETING DOS RECURSOS DA ORGANIZAÇÃO PARA INTERCÂMBIO (D/FBO PARA MORE)
HCO PL	3 Set. 82	N.º 27 da Série de Finanças ADJUNTO DO FBO PARA MARKETING DOS RECURSOS DA ORGANIZAÇÃO PARA INTERCÂMBIO (D/FBO PARA MORE), PROPÓSITO

(NOTA: O piloto para este posto foi longo e próspero: foi o PO de FCCI [Flag Case, Course, Internship Product Officer – Oficial de Produto de Casos, Cursos e Cursos de Estágio de Flag] cujos deveres foram tratados nas famosas ED Bulldozer publicadas para Flag. Porém, o PO de FCCI também cobre o posto agora chamado D/FBO para MORE [D/FBO for Marketing de Org Resources for Exchange – D/FBO para Marketing dos Recursos da Organização para Intercâmbio]. Sem este posto desempenhado de uma forma eficaz, FSO – a Org de Serviços de Flag – desmorona e qualquer descida nas suas estatísticas é imediatamente rasteada ao não funcionamento do posto de PO de FCCI. O posto uma vez

funcionou bem no Gabinete do Capitão de Staff e funcionou menos bem no Gabinete do CO FSO. Por conseguinte, o posto de D/CO [ou D/ED] para Entrega e Intercâmbio é posto em estreita ligação com a forte e poderosa Rede do Gabinete de Finanças Internacional, embora permaneça sob a autoridade do CO ou ED da organização).

O Oficial de Produto de Serviço em qualquer organização deveria ter o estatuto de D/CO ou de D/ED.

A sua função-chave é certificar-se de que a organização opera ao mais alto nível de intercâmbio. (Referência: HCO PL 10 de Setembro de 82, N.º 28 da Série de Finanças, INTERCÂMBIO, RECEITAS DA ORG E PAGA DO STAFF).

Por conseguinte, o seu posto é agora intitulado D/CO (ou D/ED) para Entrega e Intercâmbio, e está localizado no Gabinete do CO/ED, Departamento 19, de todas as organizações de Classe IV e das organizações da Organização do Mar.

Ele é a ponte entre o D/FBO para MORE e o FBO.

Isto cria um fluxo:

Tens o D/FBO que activa o negócio certificando-se de que o público se torna consciente dos produtos e serviços da organização, e conduz mais negócio à org do que o que ela pode desperdiçar.

O D/CO (ou D/ED) para Entrega e Intercâmbio assegura-se de que este público é INSCRITO e SERVIDO. Ele é um oficial de produto que nomeia, deseja e consegue que a promoção, vendas, call-in, a própria entrega e reinscrição tenham lugar.

O FBO, então, ocupa-se da solvência da org assegurando-se de que as receitas são maiores do que as despesas, que a produção é correctamente financiada, que o staff é bem pago pela sua produção e que Flag é recompensada pela boa administração da organização. E tudo isto faz com que seja possível para a organização expandir e entregar um maior volume.

O fluxo vai desde o público (D/FBO) a ⟶ toda a linha de inscrição e serviço (D/CO ou D/ED para Entrega e Intercâmbio) a ⟶ solvência e volume (FBO).

É esta disposição inacreditavelmente funcional que leva uma organização a subir firmemente as condições de intercâmbio. (Referência: HCO PL de 10 de Setembro de 82, N.º 28 da Série de Finanças, INTERCÂMBIO, RECEITAS DA ORG E PAGA DO STAFF).

Mas a linha fractura-se onde não há nenhum D/CO ou D/ED para Entrega e Intercâmbio em posto. E onde se fractura de uma forma mais precisa e ruinosa é na área de CALL-IN.

Se a pessoa quer que o call-in ocorra e que o intercâmbio com o seu público seja mantido, o único modo para fazer isto e também ampliar a organização, é colocar um D/CO ou D/ED para Entrega e Intercâmbio, e pô-lo em funcionamento.

O interesse público pode ser inflamado, o público pode estar a mostrar interesse e estar a pagar bens ou serviços quer parcialmente quer por completo, mas se os bens e serviços não estão a ser entregues por completo o fluxo está quebrado e a organização está apenas numa condição de intercâmbio parcial. Entrega completa significa fazer call-in à pessoa para que o serviço POSSA ser entregue. Deste modo a organização mantém "intercâmbio justo" com todos os elementos do público nas suas linhas.

Assim, a resposta para qualquer organização que permanece numa condição de intercâmbio só parcial, ou uma organização que está EM QUALQUER LUGAR abaixo da quarta condição de intercâmbio – intercâmbio em abundância – é colocar um D/CO ou D/ED para Entrega e Intercâmbio imediatamente e ontem, e sem rapinar nenhum posto vital.

A primeira e primária função do D/CO (ou D/ED) para Entrega e Intercâmbio é CALL-IN, e isto significa que ele pessoalmente faz call-in sem ajuda de ninguém. Com as próprias mãos e voz, começa a chamar as pessoas que fizeram pagamentos totais e parciais. Call-in é o seu primeiro dever e quando conseguiu que isto funcione, coloca um Oficial de Call-in para assumir o hat que ele já começou e expande-se então nas outras funções do seu posto de D/CO ou D/ED para Entrega e Intercâmbio, como tratado na HCO PL de 9 de Agosto de 79R II, OFICIAL DE PRODUTO DE SERVIÇO. Mas ele, EM PRIMEIRO LUGAR e PESSOALMENTE, e POR SI PRÓPRIO, faz com que o call-in esteja a ter lugar e que o intercâmbio tenha lugar imediatamente.

O que está envolvido aqui é o princípio administrativo de que para se conseguir que se faça qualquer coisa de modo a ser uma função em expansão, dás essa coisa a alguém e dizes-lhe que a amplie.

Um CO ou ED, cuja responsabilidade é ver que as funções principais da organização se fazem, também usa o hat de planeamento e de coordenação em relação a toda a actividade da organização. Se ele vai pôr as coisas a andar para a frente ele precisa de delegar alguma desta responsabilidade. Ele precisa de um adjunto – o Adjunto do CO (ou D/ED) para Entrega e Intercâmbio – e o adjunto precisa de autoridade e poderio para se assegurar de que, através de promoção, vendas, call-in, entrega e reinscrição, os produtos principais da organização sejam produzidos.

Preencher este posto com uma pessoa competente permite ao ED usar completamente o seu hat de planeamento e de coordenação, e possibilita que o fluxo de D/FBO para D/CO ou de D/ED para Entrega e Intercâmbio para o FBO tenha lugar.

Como algumas organizações em tempos recentes sofreram tanto supressão externa como interna quanto ao tema de call-in às pessoas e de lhes dar serviço, entrega-se ao D/CO (ou D/ED) para Entrega e Intercâmbio os poderes adicionais de comunicação imediata para o Gabinete de Finanças Internacional e a Rede do Inspector Geral, sem vias, para informar e obter ajuda para resolver situações internas e externas em organizações, que inibem supressivamente o call-in, a entrega ou a expansão, quer através de falta de atenção, quer de recusas para colocar postos vitais, negligência ou recusas em contactar ou fazer call-in às pessoas interessadas, roubo dos prospectos ou negócio da organização, ou rapinagem à ganância, a fim de assegurar a execução

próspera dos seus deveres e a expansão da organização. Um formulário para tal relatório será facilitado, mas a ausência de um

formulário ou de provisão de tais formulários não devem inibir tais relatórios.

Esta É a combinação vitoriosa pela qual uma organização sobe para "intercâmbio justo" com todo o seu público, e daí até ao nível mais alto de intercâmbio.

E isto é o mais alto nível de intercâmbio, para o qual aponta toda a actividade do D/CO ou D/ED para Entrega e Intercâmbio – intercâmbio em abundância!

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 29 DE DEZEMBRO DE 1982RA
PUBLICAÇÃO II
REVISTA A 21 DE JANEIRO DE 1991

REMIMEOGRAFAR
TODAS AS ORGS
TODOS OS EXEC
TODO O STAFF
DE ADMINISTRAÇÃO

N.º 45 DA SÉRIE DE KNOW-HOW DE ADMIN
N.º 24 DA SÉRIE DO EXECUTIVO
N.º 45 DA SÉRIE DE ORGANIZAÇÃO
N.º 45 DA SÉRIE DO OFICIAL DE ESTABELECIMENTO

AS FERRAMENTAS DE GESTÃO

Referências:

HCO PL	11 Abr. 70 I	TECH DE TERCEIRA DINÂMICA
HCO PL	28 Julho 72	N.º 16 da Série do Executivo N.º 32 da Série de Organização N.º 26 da Série do Oficial de Estabelecimento ESTABELECER, MANTER A FORMA DA ORG
HCO PL	1 Julho 82	N.º 41 da Série de Know-How de Admin COORDENAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO

Há uma simplicidade em dirigir eficazmente. Começa com as bases da administração.

Embora possa parecer a algumas pessoas que assim é, a administração bem sucedida não é uma actividade muito complicada e esotérica. Contudo, tal como um auditor ou um C/S têm que conhecer e ser capazes de usar as ferramentas da Tech de Primeira Dinâmica para manejar casos, a fim de alcançar resultados exactos e standard em todas as pessoas sem excepção, assim também um executivo ou director deve conhecer e ser capaz de utilizar as ferramentas exactas da Tech de Terceira Dinâmica para manejar grupos e obter resultados bem sucedidos e exactos em todos os casos.

Dentro da riqueza de dados de Tech de Terceira Dinâmica contidos nas Cartas de Política do HCO, nos Volumes do OEC, nas palestras gravadas e livros sobre o assunto, existem certas *ferramentas* específicas, definidas, que um gestor usa. Estas são as ferramentas de gestão.

A diferença entre a administração brilhante e medíocre ou inexistente, em qualquer nível, reside em:

1. Saber quais são as *ferramentas* de gestão e

2. Saber como usá-las.

Muitas pessoas não têm consciência de que, tal como um carpinteiro ou qualquer outro operário, um gestor utiliza *ferramentas* específicas e exactas. Assim, vemos

pessoas aqui e ali, que estão a fazer o equivalente a utilizar o cabo do escopro para cravar pregos em betão que ainda não está seco.

É uma falha comum encontrar operários inexperientes a usar as suas ferramentas de uma forma errada, ou não as usar em absoluto. Fazem um avanço quando descobrem para que servem as ferramentas específicas.

Podemos ver isto em pessoas que não sabem misturar som ou não se podem tornar técnicos de mistura. Sentam-se com todos aqueles botões na sua frente, estendem a mão e agarram este botão ou aquele, esperando esperançosamente que alguma coisa aconteça ao som. E no entanto cada componente que têm na sua frente é uma ferramenta exacta que faz ao som alguma coisa precisa!

Há muitas comparações que poderíamos fazer, mas a questão é que as pessoas em posições de administração têm à sua disposição, em Dianética e Cientologia, *ferramentas* precisas que acontece serem de longe as melhores ferramentas que já existiram neste planeta.

Podemos ter muito boas pessoas em postos de administração que no entanto se podem afundar se não conhecerem e aplicarem as ferramentas de gestão.

Mas se estas não forem especificadas como ferramentas exactas, pode não se ver a simplicidade das coisas.

ESCALÕES DE ADMINISTRAÇÃO

Ao operar, como o faz, num cenário em expansão, Cientologia viu-se na necessidade de ter e usar vários escalões de administração.

Há algum tempo que temos chefes de divisão nas organizações e, acima deles, o Conselho Executivo, dirigido pelo CO ou ED da org.

Acima do nível das organizações de serviços temos a administração intermédia e ainda acima desta temos o Estrato Executivo Superior da administração . Cada um destes escalões tem de conhecer as ferramentas de gestão e o modo de as usar.

O OEC (Curso de Executivo de Org) e o FEBC (Curso de Instrução de Flag para Executivos) há muito foram estabelecidos como os cursos essenciais para treinar executivos ao nível das organizações de serviços e níveis superiores.

Estes cursos e os Volumes do OEC e das Séries de Gestão em que se baseiam, ensinam a forma da org e o modo de usar as partes e postos e funções que vão constituir o todo. Dão-nos executivos que sabem utilizar correctamente o staff, os postos e os deveres que lhes foram atribuídos. Chamamos a isto “saber tocar piano” –é uma questão de saber em que tecla carregar, quando e quais as combinações de teclas a fazer para produzir um resultado desejado. (Referência: HCO PL de 28 de Julho de 72, ESTABELECER, MANTER A FORMA DA ORG). Por outras palavras, é uma questão de conhecer e usar as ferramentas. Os cursos de OEC e FEBC ensinam estes dados e muitos, muitos mais.

Enquanto escrevo a presente há numerosos graduados de OEC e FEBC, e mais estão a formar-se, e serão necessários milhares mais para manejar a taxa de expansão actual.

Entretanto um executivo, em qualquer nível e qualquer que seja o seu treino, precisa de conhecer e usar as suas ferramentas de gestão DE IMEDIATO, se quer funcionar em absoluto.

Um chefe de divisão tem que saber "tocar piano" dentro da sua divisão.

Os postos de CO ou ED, Imediato, Supercargo, Sec. Exec. da Org, e Sec. Exec. do HCO requerem executivos que sejam capazes de "tocar piano" nas divisões de toda a org e de usar correctamente os hats e postos e funções para obterem produção imediata da org como um todo.

Na administração média está-se a manejar não uma função nem apenas uma org, mas muitas organizações e as suas funções, o que exige que se saiba "tocar piano" a esse nível.

E no Estrato Executivo Superior da Administração, entramos na necessidade vital de "saber tocar piano" numa esfera muito mais vasta, usando todo o alcance das ferramentas de gestão, e usando-as com muita perícia. A pessoa pode estar a usar as mesmas ferramentas que as camadas inferiores de administração, mas requer-se um nível mais elevado de perícia, visto que os nossos planos, decisões e acções influenciam áreas muito, muito mais vastas.

O que ocasionou isto foi a rápida expansão de Cientologia para zonas mais extensas de responsabilidade e, consequentemente, de maior responsabilidade, com o resultante aumento de tráfego. Isto tem naturalmente de ser manejado aumentando a eficiência. O que ela fez, com efeito, foi empurrar algumas pessoas do estatuto de administração de nível inferior para o estatuto de administração de nível superior, necessariamente. Sem se aperceberem, alguns executivos têm vindo a subir os degraus de estatuto em termos de influência e zonas de controle. E só podem subir até certo ponto sem serem extremamente precisos no seu uso das ferramentas. Depois disso, sem esta precisão adquirida, eles afundam-se.

A resposta evidente a tudo isto é o programa de treino de executivo, que dá hatting instantâneo a executivos sobre as ferramentas fundamentais de gestão e proporciona guias de estudo de Estatuto de Gestão, por intermédio das quais um executivo ou administrador eleva o seu estatuto *tornando-se cada vez mais perito nestas e numa gama ainda mais vasta de ferramentas*. E um programa assim foi agora desenvolvido!

GUIAS DE ESTUDO DE ESTATUTO DE GESTÃO

O novo programa de treino de executivos consiste em três níveis de estatutos.

Estes níveis serão cobertos por uma série de guias de estudo de Estatuto de Gestão.

A guia de estudo do Estatuto Um de Gestão tem o requisito de Estatuto II de Staff. *Dá hatting instantâneo* a um executivo relativamente às ferramentas básicas de gestão, tais como:

Escala de Admin, política de metas, planos estratégicos, programas, linhas específicas e terminais da org, organigramas, comunicados e telexes, estatísticas e gráficos,

condições, hats e hatting, arquivos, folders de pessoal, folders de ética, etc. Cada um é uma ferramenta específica.

A guia de estudo do Estatuto Dois de Gestão (com requisito de OEC) consiste na revisão profunda das ferramentas básicas de gestão e no estudo das ferramentas de gestão de nível superior, que incluem:

Sondagens, PR, pilotos, revisão do desempenho no passado, economia geral, sistemas financeiros, contabilização de custos, controle das organizações por meio das redes, indicadores de admin, moral, leis, boa vontade, intercâmbio, missões (missões de Acção), gestão económica e gestão por dinâmicas.

A guia de estudo do Estatuto Três de Gestão (com requisito de FEBC) seria uma revisão mais profunda das ferramentas de gestão de níveis básico *e* superior, além do treino nos doze ingredientes da expansão nos quais opera o Estrato Executivo Superior.

Até um graduado em OEC ou em FEBC faria as guias de estudo, pois quando sai do OEC ou do FEBC, nas nuvens, é necessária a guia de estudo de Gestão para o trazer de volta à terra e dizer-lhe que está a lidar com ferramentas que são ferramentas muito definidas.

O que se comunica aos executivos por meio destas guias de estudo é que eles têm ferramentas, o que são ferramentas exactamente, e que eles têm de as usar.

NÍVEIS DO ESTATUTO DE EXECUTIVO

Um gestor tem de satisfazer exigências específicas para atingir cada um dos três níveis do Estatuto de Executivo.

Avançando gradualmente por estes níveis de estatuto, um gestor não só se torna mais competente a manejar uma org, qualquer org, mas fica completamente qualificado para trabalhar nos escalões médios ou superiores de administração.

Os níveis do Estatuto de Executivo são:

1. ESTATUTO UM DE EXECUTIVO: Neste nível a pessoa é simplesmente colocada de repente em posto, as ferramentas básicas de gestão são-lhe postas nas mãos por meio de uma breve guia de estudo, zás-trás-pás do Estatuto Um de Gestão e ele dá conta do recado.

2. ESTATUTO DOIS DE EXECUTIVO: Para se obter um diploma neste nível, deve-se ter completado o OEC, feito a guia de estudo do Estatuto Dois de Gestão e ter um historial de produção adequado.

3. ESTATUTO TRÊS DE EXECUTIVO: Para se obter um diploma deste nível tem que se ter completado o FEBC, feito a guia de estudo do Estatuto Três de Gestão e ter um historial de produção comprovado.

Quando os passos para certificação do Estatuto de Executivo estiverem completados, o executivo deve apresentar as provas adequadas disso à Divisão de Qualificações. Depois da verificação das provas, é-lhe concedido o diploma de Estatuto de Executivo adequado.

Pela aplicação destes níveis de Estatuto de Executivo, os executivos em níveis de administração puderam ver os executivos que tinham (ou não tinham). A designação "ES I (Estatuto I de Executivo) dir-lhes-ia imediatamente com que estavam a lidar, etc. E também, do ponto de vista do indivíduo, ele saberia onde tinha de ir para obter classificação de nível superior.

Uma vez emitidas estas guias de estudo do Estatuto de Gestão, o pessoal administrativo médio e central não deve receber a paga completa nem ter direito a bónus enquanto não tiver completado a guia de estudo do Estatuto Um de Gestão, pois não trabalharão eficientemente até terem feito isto.

ESTATUTOS DE EXECUTIVO E ESTATUTOS DE STAFF

Os níveis do Estatuto de Executivo não substituem o treino do Estatuto de Staff. Todos os membros de staff e executivos têm programas e sobem nos Estatutos de Staff, a fim de terem uma melhor ideia da org como org; estes níveis também são indicativos do treino e experiência de um membro de staff e mostram o seu direito a promoção.

Um executivo deve atingir o Estatuto Um de Executivo completando a guia de estudo do Estatuto Um de Gestão logo que possível depois de assumir o posto, de maneira a dispor das ferramentas de gestão para aplicação imediata.

Quando um executivo atinge o Estatuto VI de Staff (graduado no Curso de Executivo de Organização), ele pode atingir o Estatuto Dois de Executivo preenchendo as exigências acima mencionadas. Um graduado no FEBC atinge o Estatuto Três de Executivo de maneira semelhante,

RESUMO

Com a publicação das novas guias de estudo dos Estatutos de Gestão existirão níveis de treino precisos e por gradiente para todos os escalões da administração, comparáveis aos níveis de treino precisos e em gradiente requeridos em todos os escalões de entrega técnica.

Uma combinação invencível!

Encontramo-nos no fim com gestores completamente familiarizados com as suas ferramentas exactas, com o A-B-C da técnica de gestão na ponta da língua, e sabendo "tocar piano" eficazmente em toda uma org, um continente ou um planeta!

Por conseguinte, a resposta à expansão actual é uma acção orientada para gerar ainda mais expansão. E esse é o único caminho a seguir!

Começa pelas ferramentas básicas de gestão.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

Revisão assistida por
Compilações e Pesquisas
Técnicas de LRH

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 30 DE JANEIRO DE 1983

REMIMEOGRAFAR

N.º 46 DA SÉRIE DO OFICIAL DE ESTABELECIMENTO
N.º 28 DA SÉRIE MANTER CIENTOLOGIA A FUNCIONAR

O TEU POSTO E A VIDA

Um dado vital emergiu das minhas recentes pesquisas sobre a linha do tempo completa.

SE ALGUÉM CONHECE A TECH DE COMO FAZER ALGUMA COISA E CONSEGUE FAZÊ-LA, E A UTILIZA, *NÃO PODE* SER O EFEITO ADVERSO DISSO.

Isto aplica-se de muitas, muitas maneiras e é de facto um ponto-chave na vida – um fundamento que pode estar subjacente a todos os outros.

E aplica-se a ti directamente num posto e na vida.

Se tu conheces a tech – e isto inclui a política – do teu posto e a aplicas, não podes ser o efeito adverso dela. É UM FACTO!

Isto tem muitas ramificações:

1. Um membro de staff com treino no hat não está apenas em causa sobre o seu posto, está seguro.

2. Um auditor bem treinado não tem reacções adversas de auditar os outros.

3. Um supervisor bem treinado não tem reacções adversas dos estudantes.

4. Um staff totalmente treinado e a funcionar não obtém verdadeiras reacções adversas dos seus superiores, nem sequer de um inimigo.

5. Um SP confrontado por alguém que conhece e consegue usar toda a tech relativa aos SP despedaçar-se-ia.

A lista poderia prolongar-se por aí adiante, visto que o dado prevalece em todos os sectores da própria vida. De facto é quase místico!

Existe um corolário: se alguém sofre um efeito adverso de um posto ou da vida, então não conhece ou não aplicou a tech e a política que cobrem esse assunto.

Há também um factor limitativo: todos os benefícios deste dado não são realizados de forma radical em todos os sectores enquanto não se tiver subido até ao cimo da Ponte. *MAS* o dado é tão poderoso que pode ser aplicado e manifestar-se-á até mesmo em pequenas coisas, tais como abrir latas, que é muito menos do que exercer um posto.

Conhecer este dado pode poupar-te enormes problemas e desgostos e colocar-te no caminho para OT, continuando a fazer o que fazes e aí mesmo onde te encontras!

É bonito, não é?

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 31 DE JULHO DE 1983R

PUBLICAÇÃO I
REVISTA A 21 DE JANEIRO DE 1991

REMIMEOGRAFAR
TODAS AS ORGANIZAÇÕES
TODOS OS EXECUTIVOS
TODO O PESSOAL DE ADMIN

N.º 48 DA SÉRIE DE KNOW-HOW DE ADMIN
N.º 26 DA SÉRIE DO EXECUTIVO
N.º 46 DA SÉRIE DE ORGANIZAÇÃO
N.º 47 DA SÉRIE DO OFICIAL DE ESTABELECIMENTO

FERRAMENTAS BÁSICAS DE GESTÃO

Referências:

HCO PL	29 Dez. 82RA II	N.º 45 da Série de Know-How de Admin
	Rev. 21.1.91	N.º 24 da Série do Executivo
		N.º 45 da Série de Organização
		N.º 45 da Série do Oficial de Estabelecimento
		AS FERRAMENTAS DE GESTÃO
HCO PL	31 Jul 83 II	N.º 49 da Série de Know-How de Admin
		N.º 27 da Série do Executivo
		N.º 47 da Serie de Organização
		N.º 48 da Série do Oficial de Estabelecimento
		AVANÇO IMPORTANTE NAS FERRAMENTAS DE GESTÃO

A seguinte é uma lista de materiais que, entre as muitas ferramentas de Gestão, compreendem as FERRAMENTAS BÁSICAS DE GESTÃO.

1. *ESCALA DE ADMIN:* Uma escala para uso, que fornece uma sequência (e prioridades relativas) de assuntos relacionados com a organização. A escala, de cima abaixo, inclui: Objectivos, Propósitos, Política, Planos, Programas, Projectos, Ordens, Cenários Ideais, Estatísticas, Produtos Finais Valiosos. A escala é trabalhada, para cima e para baixo até estar (cada item) em completa concordância com os restantes itens. Em resumo, para ter êxito, todos estes itens na escala tem que concordar com todos os outros itens na escala sobre o mesmo assunto.

2. *POLÍTICA DE METAS:* Uma série de cartas de política que descrevem cada tipo de meta e como elas devem ser usadas pelo staff, executivos e pessoal de administração para conseguir algo *feito*.

3. *PLANOS ESTRATÉGICOS:* Um PLANO ESTRATÉGICO é uma declaração dos planos que se tenciona fazer para o alcançar de um objectivo amplo e inerente

à sua definição está a ideia do uso inteligente de recursos ou manobras para vencer o inimigo pela a astúcia ou ultrapassar os obstáculos existentes para atingir o objectivo. É a estratégia central elaborada no topo que, como um guarda-chuva, cobre as actividades dos escalões abaixo dela.

4. *PROGRAMAS*: Um PROGRAMA é uma série de passos em sequência para levar a cabo um plano. Os programas são feitos de todos os tipos de metas coordenadas e executadas a tempo.

5. *PROJECTOS*: Um PROJECTO é uma série de passos-guia escritos em sequência para cumprir um passo de um programa o qual, se seguido, resultará na realização total e bem sucedida da meta do programa.

6. *ORDENS*: Uma ORDEM é a instrução ou comando emitida por uma pessoa autorizada para uma pessoa ou grupo dentro da esfera da autoridade da pessoa autorizada. É a instrução verbal ou escrita de uma autoridade mais baixa ou designada para cumprir um passo do programa ou aplicar a política geral. Alguns passos do programa são tão simples que são, por si mesmos, uma ordem, ou uma ordem pode simplesmente ser um projecto escrito de forma tosca. Por implicação, uma ordem vai de um superior para subordinados.

   Todas as ordens, sejam de que tipo for, por telex, despacho ou Ordens de Missão têm que ser coordenadas com Intenção de Comando escrita, actual. Podes destruir uma org pela emissão de ordens não claras e descoordenadas. Coordena as tuas ordens! Clarifica as tuas ordens!

7. *RELATÓRIOS DE CUMPRIMENTO:* Um RELATÓRIO DE CUPRIMENTO é um relatório para o originador de uma ordem dizendo que essa ordem foi cumprida e o ciclo está completo. Não é um ciclo que começou, não é um ciclo em progresso, é um ciclo completo e relatado ao originador como feito.

   Quando um executivo ou gestor aceita “Feito” como a única declaração e lhe chama um cumprimento, pode ocorrer um não-cumprimento oculto. Por isso, uma pessoa tem de: 1) exigir cumprimento explícito para todas as ordens, e 2) receber a evidência do cumprimento presa ao relatório de cumprimento. Essa evidência pode estar em forma de: cópias do verdadeiro material pedido por ordem, e procurado, ou fotografias dele, de bilhetes, recibos, uma nota assinada referindo a hora e o lugar de alguma acção que tenha sido concluída, etc. Uma Evidência são dados que registam um “feito” de modo que mais qualquer pessoa possa saber que está feito.

   Compete aos Comunicadores de LRH, aos Flag Rep ou executivos verificar relatórios de Feitos ou conseguir que os Feitos sejam feitos. Verdadeiros cumprimentos para programas avaliados são vitais.

8. *TERMINAIS*: Um TERMINAL é algo que tem massa e significado, que origina, recebe, transmite e muda partículas numa linha de fluxo. Um posto ou terminal é uma área atribuída, de responsabilidade e acção, a qual é em parte supervisionada por um executivo.

Um posto de terminal fixo fica num lugar, maneja funções específicas e recebe comunicações, maneja-as e envia-as no seu caminho.

Um posto de linhas tem a ver com linhas organizacionais, certificar que as linhas correm suavemente; resolve qualquer fricção nas linhas, mantendo as partículas a fluir suavemente de um posto para outro. Um posto de linhas preocupa-se com o fluxo das linhas, não necessariamente com os postos de terminal fixo no fim das linhas.

9. *LINHAS*: Uma LINHA é uma rota na qual uma partícula viaja entre um terminal e o terminal seguinte dentro de uma organização; um padrão fixo de terminais, os quais originam e recebem ou recebem e reenviam ordens, informação ou outras partículas.

   Uma LINHA DE COMANDO é uma linha na qual a autoridade flui. É vertical. Uma linha de comando é usada ascendentemente para permissões não usuais, autorizações, informação, acções importantes ou cumprimento. Quando descendente é usada para ordens.

   Uma LINHA DE COMUNICAÇÃO é a linha na qual as partículas fluem; qualquer sequência através da qual uma mensagem de qualquer tipo poderá passar. É horizontal.

   As coisas mais importantes numa organização são as suas linhas e terminais. Sem estas em vigor e num padrão conhecido e exacto, a organização não pode funcionar de modo algum. As linhas fluirão se estiverem todas em vigor e as pessoas usarem os seus hats.

10. *ORGANIGRAMAS*: Um ORGANIGRAMA (QUADRO ORGANIZATIVO) é um quadro que mostra as funções deveres, sequências de acção e autoridades de uma organização. O ORGANIGRAMA mostra o padrão organizativo para conseguir um produto. É o padrão dos terminais e dos seus fluxos. Vemos estes terminais como “postos” ou lugares. Cada um destes é um hat. Há um fluxo que acompanha estes hats. O resultado do organigrama inteiro é um produto. O produto de cada hat no organigrama resulta no produto total.

11. *HATS*: HAT é um termo para descrever escritos, folhas de verificação e pastas que descrevem os propósitos, know-how e funções de um posto. Ele existe em folders e pastas e a pessoa no posto é treinada nele até ao ponto de aplicação total dos dados que ele contém. Um HAT determina que terminal na organização está representado e o que o terminal maneja e que fluxos o terminal dirige. TREINAR NO HAT é a acção de treinar a pessoa na folha de verificação e na pasta dos materiais para o seu posto.

12. *TELEXES*: Um TELEX é uma mensagem enviada e recebida através de máquinas de telex em estações específicas interligadas. Este é um método de comunicação rápido, semelhante a um telegrama ou cabograma.

    Usa o telex como se estivesses a enviar telegramas. Positivismo e velocidade são os factores primários. Os custos seriam o terceiro factor. A segurança entra como a quarta consideração. Todas são importantes, mas nessa ordem.

Os telexes têm que ser tão claros que outra pessoa qualquer na org possa ler e compreendê-los. Tens de tomar responsabilidade por ambos os extremos da linha de comunicação. Escreve a tua comunicação (telex) de modo que ele convide ao cumprimento ou resposta sem interrogações adicionais ou Dev-T. É proibido pôr entheta em telexes numa linha de comunicação de longa distância.

Não uses telexes quando comunicados podem resolver. Comunicações não urgentes nas linhas de telex sobrecarregam-nas. NÃO coloques logística (abastecimentos) numa linha de telex. As linhas de telex deveriam ser usadas apenas para comunicações que digam respeito a operações.

13. *COMUNICADOS*: Um COMUNICADO é uma mensagem escrita, particularmente uma comunicação oficial. Ao escrever um comunicado, dirige-o ao POSTO – não à pessoa. Põe a data no teu comunicado. Dirige apenas ao hat, fornece o seu Departamento, secção e org. Põe quaisquer vias no topo do comunicado. Indica com uma seta o primeiro destinatário. Assina-o com o teu nome mas também com o hat que estás a usar quando o escreves.

    Tal como nos telexes, os comunicados têm que ser escritos com tanta clareza que qualquer outra pessoa na org possa ler e compreendê-los, com o originador a tomar responsabilidade por ambos os extremos da linha de comunicação. E, tal como com os telexes, é proibido pôr entheta nos comunicados numa linha de comunicação de longa distância.

14. *ESTATÍSTICAS*: Uma ESTATÍSTICA é um número ou quantia *comparada* com um número ou quantia anterior, da mesma coisa. ESTATÍSTICAS referem-se à quantidade de trabalho feito ou ao seu valor em dinheiro. Estatísticas são a única medida de confiança de qualquer produção ou qualquer trabalho ou qualquer actividade. Elas falam de produção. Elas medem o que é feito. Portanto, pode-se gerir pelas estatísticas. Quando uma pessoa estiver a gerir através de estatísticas, estas têm que ser estudadas e apreciadas juntamente com outras estatísticas relacionadas.

15. *GRÁFICOS*: Um GRÁFICO é uma linha ou diagrama que mostra como uma quantidade depende de, se compara com, ou muda uma outra. É qualquer dispositivo ilustrativo usado para mostrar relações numéricas.

16. *CONDIÇÕES*: Uma CONDIÇÃO é um estado operacional. Em termos organizacionais, é um estado operacional e, por estranho que pareça, no universo Mest existem várias fórmulas ligadas a estes estados. A Tabela das Condições, de baixo para cima, inclui: Confusão, Traição, Inimigo, Dúvida, Risco, Não-Existência, Perigo, Emergência, Normal, Afluência e Poder ou Mudança de Poder. Existe uma lei que é verdade neste universo, segundo a qual se uma pessoa não determina correctamente a condição em que está e aplica a fórmula da sua condição para as suas actividades, ou se ela determina e aplica a condição errada, então acontece o seguinte: A pessoa vai cair inevitavelmente numa condição abaixo da condição em que *realmente* está. Uma pessoa tem de *fazer* os passos de uma fórmula de condição a fim de melhorar a sua condição.

17. *FOLDERS DE PESSOAL:* Um FOLDER DE PESSOAL é mantido no HCO para cada pessoa contratada pela org. A pasta tem de conter todos os dados pessoais e pertinentes acerca da pessoa: nome, idade, nacionalidade, data de

início do emprego, endereço (se for outro que não o da org), parentes próximos, número de Segurança Social, notas dos testes, educação anterior, habilidades, emprego anterior, nível de caso, nível de treino, nome do posto, postos tidos anteriormente e datas em que os teve, registro da produção no posto(s), data em que o emprego findou, cópia de todos os testes e qualquer outro dado pertinente.

As cópias de contratos, acordos ou documentos legais relacionados com a pessoa são arquivados no folder de pessoal. Os originais desses documentos são mantidos nos arquivos de Documentos Valiosos.

Um folder de pessoal é usado para propósitos de promoção e qualquer reorganização necessária e, desta forma, deveria conter qualquer coisa que lance luz acerca da eficiência, ineficiência ou carácter do pessoal.

As pastas de pessoal são arquivadas por divisão e departamento no HCO ficando o pessoal em folders separados arquivadas alfabeticamente no seu departamento. Deveria haver duas secções nos arquivos de pessoal: 1) empregados actuais e 2) empregados antigos.

18. *FOLDERS DE ÉTICA:* Um FOLDER DE ÉTICA é mantido no HCO para cada membro do staff individual. É um folder que deveria incluir o seu historial de ética completo, chits de ética, Relatórios de Conhecimento, louvores e cópia, também, de qualquer acção de justiça feita à pessoa, como Tribunal de Ética ou Comm Evs, com os seus resultados.

    Arquivar é o verdadeiro truque do trabalho de Ética. Os arquivos fazem 90% do trabalho. Relatórios de ética, arquivados pacientemente nos folders, um para cada membro do staff, acabarão por fazer um folder ficar muito cheio. Quando um folder fica muito cheio, convocas a pessoa para uma acção de Ética e então a sua área suavizar-se-á.

19. *ARQUIVOS*. Um ARQUIVO, por definição, é um depósito ordenado e completo de dados que estão disponíveis para uso imediato. Como os ARQUIVOS são a linha de operação vital, é da MAIOR IMPORTÂNCIA que TODO O ARQUIVO SEJA PRECISO. Uma partícula arquivada de forma errada pode ser perdida para sempre. Um item perdido pode despistar uma avaliação inteira ou uma venda. É de interesse vital tanto no aspecto de facilitar o trabalho quanto no aspecto financeiro que todos os arquivos estejam em boa ordem.

20. *SÉRIE DE DADOS*: A ferramenta para descobrir as causas. A tecnologia administrativa descrita nestas cartas de política é aplicada para encontrar o que é lógico, pondo a descoberto o que é ilógico, usando isto para revelar a maior situação incorrecta, a qual, quando remediada, resolverá o cenário.

Existem consideravelmente mais dados em cada uma destas ferramentas contidas nas Cartas de Política nos volumes do OEC e nos Volumes das Séries de Gestão, *nenhuma* delas complicadas ou difíceis de entender.

O propósito desta Carta de Política é simplesmente avisar o exec de que estas *são* as suas ferramentas – as suas mais fundamentais e básicas ferramentas de gestão. E que elas são para o USO e que é VITAL que ele as USE.

Porquê? Porque o uso destas ferramentas simples e básicas significa a diferença entre uma org a decair e uma a florescer.

E nós queremos organizações a florescer!

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

Compilação assistida por
Compilações e Pesquisas
Técnicas de LRH

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 31 DE JULHO DE 1983
PUBLICAÇÃO II

REMIMEOGRAFAR
TODAS AS ORGANIZAÇÕES
TODOS OS EXECUTIVOS
TODO O PESSOAL DE ADMIN

VITAL – IMPORTANTE

N.º 49 DA SÉRIE DE KNOW-HOW DE ADMIN
N.º 27 DA SÉRIE DO EXECUTIVO
N.º 47 DA SÉRIE DE ORGANIZAÇÃO
N.º 48 DA SÉRIE DO OFICIAL DE ESTABELECIMENTO

AVANÇO IMPORTANTE NAS FERRAMENTAS DE GESTÃO

Referências:

HCO PL	29 Dez. 82R II	N.º 45 da Série de Know-How de Admin
	Rev. 30.7.83	N.º 24 da Série do Executivo
		N.º 45 da Série de Organização
		N.º 45 da Série do Oficial de Estabelecimento
		AS FERRAMENTAS DE GESTÃO
HCO PL	31 Julho 83 I	N.º 48 da Série de Know-How de Admin
		N.º 26 da Série do Executivo
		N.º 46 da Série de Organização
		N.º 47 da Série do Oficial de Estabelecimento
		FERRAMENTAS BÁSICAS DE GESTÃO

A PRIMEIRA COISA QUE UM EXECUTIVO OU GESTOR DE QUALQUER NÍVEL PRECISA DE SABER, É QUE TEM *FERRAMENTAS* COM AS QUAIS ADMINISTRAR AS COISAS.

Isto aplica-se aos níveis mais altos de administração, a escalões intermédios de administração e em todas as organizações, desde o CO ou ED, até ao Conselho Executivo e a todos os chefes de divisão ou departamento.

AVANÇO IMPORTANTE

Este dado é o resultado de um avanço importante recente e revelador.

O avanço importante não foi uma questão de descobrir, desenvolver ou melhorar os materiais que compõem as ferramentas de gestão. Os organigramas, a Escala de Admin, a política de metas, o planeamento e a preparação de programas, as estatísticas,

os gráficos e as condições (para só enumerar algumas destas ferramentas) já fazem parte da nossa tecnologia, estando bem definidas e disponíveis para uso, e em uso, há uns bons anos.

O AVANÇO IMPORTANTE CONSISTIU EM DESCOBRIR QUE MUITÍSSIMOS EXECUTIVOS NÃO AS CONSIDERAVAM COMO *FERRAMENTAS*.

Mas a menos que as reconheça como sendo ferramentas, a não ser que as ponha na *categoria de ferramentas*, tal como ancinhos, pás e carrinhos de mão, a pessoa terá tendência a pensar que são opiniões, ou teorias, ou coisa que o valha. Não reconhecerá que realmente tem *ferramentas* reais com que administrar. E, não se apercebendo disto, não as USARÁ no acto de administrar.

Tal situação poder-se-ia comparar a alguém construir uma casa sem sequer saber que a estava a tentar construir e, se lhe chamassem a atenção para isso, ele olharia para os martelos e serras como se fossem coisas completamente desconhecidas. Ele não acabaria por ter uma casa.

Qualquer actividade tem as suas ferramentas. E se alguém se vai envolver numa actividade, é bom que saiba quais são as ferramentas da mesma e que elas são para se usar.

FERRAMENTAS BÁSICAS DE GESTÃO

Temos uma abundância de ferramentas de gestão, mas as mais fundamentais de entre elas, que se exigem para uso pelos cargos de executivo a qualquer nível, desde o mais alto ao mais baixo, são as seguintes:

ESCALA DE ADMIN

POLÍTICA DE METAS

PLANOS ESTRATÉGICOS

PROGRAMAS

PROJECTOS

ORDENS

RELATÓRIOS DE CUMPRIMENTO

TERMINAIS DA ORG

LINHAS ESPECÍFICAS

ORGANIGRAMAS

HATS E HATTINGTELEXES

COMUNICADOS

ESTATÍSTICAS E GRÁFICOS

CONDIÇÕES

FOLDERS DE PESSOAL

FOLDERS DE ÉTICA

ARQUIVOS

SÉRIE DE DADOS

Cada uma destas ferramentas fundamentais está definida e descrita sucintamente na HCO PL de 31 de Julho de 1983 I, FERRAMENTAS BÁSICAS DE GESTÃO.

Nenhuma delas é complicada. Na verdade são SIMPLES, mas IMPORTANTES DE UMA FORMA ESSENCIAL E VITAL.

Arranjam-se alguns terminais, arranjam-se algumas linhas para os mesmos, elaboram-se os escalões e canais de comando, põe-se dentro o planeamento estratégico, e com isso pode-se conseguir alguma coordenação.

Mas é necessário ser capaz de ter uma noção de propósito (que, na política de metas, se torna em objectivos). E é necessário ser capaz de redigir metas que alcançarão esse objectivo ou propósito. Para fazer com que as metas sejam atingidas, é necessário ter lá linhas e terminais. E para ter linhas e terminais, naturalmente, tem que se ter um organigrama.

SIMPLES. Mas de IMPORTÂNCIA VITAL.

Ao expor estas ferramentas, estamos a expor os fundamentos de organização porquanto, muito definitivamente, é o que estas ferramentas são. E estas ferramentas dar-nos-ão uma organização. Sem elas, não se tem organização; tem-se uma multidão desorganizada. E se não se pode conceber propósitos ou objectivos, ou redigir metas e telexes, e fazer com que se efectue hatting e se desempenhe os hats, continuar-se-á a ter uma multidão. Mas o uso correcto de apenas esta lista básica de ferramentas de gestão, pode transformar uma multidão numa organização produtiva!

GUIA DE ESTUDO DE ESTATUTO UM DE EXECUTIVO

Está-se a fornecer uma guia de estudo rápida, do tipo de treino instantâneo no hat, denominada Estatuto Um de Executivo, para treinar rapidamente os executivos e gestores de todos os níveis nestas ferramentas.

Ela não substitui o OEC nem o FEBC. Mas é vital que um executivo comece a utilizar estas ferramentas já, instantânea e imediatamente, desde ontem, se é que se considera um executivo, ou está em posição de manejar uma organização de qualquer tipo, tamanho ou espécie. Porque se ele não utilizar estas ferramentas, vai acabar por se espalhar ao comprido.

ÉTICA

Uma vez que o executivo tenha passado esta guia de estudo (Estatuto Um de Executivo), é uma ofensa de ética não utilizar estas ferramentas correctamente. A primeira e segunda ofensas seriam manejadas por meio de cramming, mas depois

disso seria com um Tribunal de Ética e, no caso de uma pessoa ter sido treinada nestas ferramentas e continuamente as aplicar mal ou não as aplicar, passa a ser caso para um Comité de Evidência.

RESUMO

1. Primeiro, um executivo ou gestor deve saber que realmente EXISTEM FERRAMENTAS para usar em gestão.

2. Segundo, ele tem de saber QUAIS são suas ferramentas.

3. Terceiro, ele deve tomar consciência de que estas ferramentas são SIMPLES mas IMPORTANTES, DE UMA FORMA ESSENCIAL E VITAL, que elas são para se USAR e que tem de *AS UTILIZAR*.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 27 DE MARÇO DE 1984

REMIMEOGRAFAR
EXECUTIVOS
HATS DE ESTO
TODAS AS REDES
HCO SUPERIOR
DIVISÕES DO HCO
DIVISÕES DE QUALIFICAÇÕES
CONSELHOS DE REVISÃO DO HCO
MISSIONÁRIOS

N.º 49 DA SÉRIE DO OFICIAL DE ESTABELECIMENTO

TRÊS CLASSES DE PESSOAS

Referências:

HCO PL	19 Set. 58	UM HAT MODELO PARA UM EXECUTIVO
HCO PL	23 Fev. 78	N.º 19 da Série da Rede do LRH Comm CONSELHO DE REVISÃO
HCO PL	24 Fev. 72 I	INJUSTIÇA
HCO PL	29 Mar. 82	N.º 30 da Série de Pessoal N.º 43 da Série do Oficial de Estabelecimento POLÍTICA DE PESSOAL

Geralmente as pessoas dividem-se em três tipos:

1. As que vão andando e manejando a vida,
2. As que ocasionalmente se metem em situações más e têm de ser tiradas delas, e
3. As que, incorrigivelmente, se asseguram de que as coisas nunca cheguem a lado algum.

Isto é uma generalidade muito grande, mas tem alguma viabilidade na aplicação.

As da categoria 1 não precisam de correcção e corrigem-se a si próprias.

As da categoria 2 podem-se corrigir e depois andarão na linha.

As da categoria 3 são simplesmente perdedores dedicados, e continuarão a ser perdedores dedicados até completarem um programa extensivo de Verificações de Segurança e verificações de PTS em busca de considerações não sobreviventes e propósitos malignos em todas as dinâmicas.

Geralmente depende do historial da pessoa, mas principalmente do facto de a pessoa ter sido de facto produtiva ou contraprodutiva como modo de vida.

Estes dados são especialmente relevantes para os executivos, os HCO e as Divisões de Qualificações.

Os Conselhos de Revisão também devem saber estes dados, visto que às vezes as pessoas da categoria do meio são injustamente retiradas ou despedidas, quando se deve simplesmente corrigi-las. Por vezes as pessoas da última categoria livram-se de pessoas da primeira ou da segunda, portanto também é preciso estar atento a isso.

Ao seguir esta linha de investigação, a tua meta é simplesmente justiça ou injustiça.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 2 DE JULHO DE 1984

REMIMEOGRAFAR
TODOS OS EXECUTIVOS
TODO O STAFF
HATS DE ESTO
OFICIAL DE HATTING
SSO
HATS DE MAA/EO

N.º 29 DA SÉRIE DO EXECUTIVO
N.º 50 DA SÉRIE DO OFICIAL DE ESTABELECIMENTO

HATTING E O AMBIENTE

Existe uma única diferença que tenho notado entre os ambientes onde formei pessoas no passado e o ambiente actual. O mar, a guerra, as selvas das expedições são todos lugares muito perigosos e uma pessoa ou se treinava ou ia desta para melhor de uma forma bastante horrível, não porque algum superior lhe desse uma sova, mas porque o ambiente não só a matava mas ainda por cima a torturava.

Agora supõe que tinhas um subordinado que estava sempre a enviar-te problemas. Nunca os manejava nem recomendava qualquer manejo ou tentava prevenilos. Até os inventava. O que pensarias de um membro de staff que fizesse isso? Caridosamente, poderias dizer que ele é apenas verde ou não está treinado, ou é surdo ou cego ou tem montes de mal-entendidos. Nalguns casos estes podem explicar tal tipo de comportamento. Mas existe também esse outro factor do ambiente.

Peguei em tripulações de analfabetos que eram a escumalha das docas e treineios muito rapidamente como uma tripulação de ases. Esses tipos não eram apenas analfabetos, mas até sentiam um temor reverente de quem soubesse ler porque eles não sabiam. Contudo puderam ser treinados e depressa. A diferença entre isto e treinar staff nas nossas organizações está em que esses tipos tinham que ser capazes de agir num ambiente que não se compadeceria deles se falhassem. Eram forçados pelo ambiente a conhecer os seus hats e a usá-los se queriam sobreviver.

Um superior numa org pode usar coacção com os seus subordinados para conseguir que o trabalho se faça. No entanto, esta coacção ou até ameaça, vêm apenas de um superior e não do ambiente. Um membro de staff pode pensar que não tem nada a perder se não se treinar. Não será torturado nem morto. Terá apenas um superior um pouco zangado com ele, o que na verdade é um pouco leve.

Por outras palavras, estamos aparentemente a tentar dar formação às pessoas num ambiente totalmente seguro, sem ameaças para elas, quer fiquem formadas quer não. No fim de contas, alguém apanhará os cacos e pagará todas as contas, ou podem desertar e voltar ao seu charro de marijuana.

De facto, o ambiente em que vivemos poderia tragar-nos. Existe mais ameaça pessoal para um membro do staff que não faça o seu trabalho agora mesmo, do que no mar ou na guerra ou em qualquer coisa dessas. A ameaça para nós se não triunfarmos é a eternidade.

Poderíamos perguntar a um membro de staff que se recusa a ser treinado se gostaria de passar o resto da eternidade cego, nas trevas e no sofrimento. Ele provavelmente diria que não gostaria disso. Porém, se não triunfarmos, é o que teremos e é ao que ele está a condenar este planeta.

Isto possivelmente soaria como bastante louco para algumas pessoas, e contudo é a verdade mais nua que alguma vez proferi.

Um membro do staff que se recusa a receber formação e a criar e disponibilizar produtos reais não sabe o que estamos a tentar fazer. Não se apercebe de que ele próprio, na próxima vida, estará perdido se nós não triunfarmos.

Se um marinheiro não fosse treinado, só morreria uma vez segundo os cálculos dele. Se o staff nas nossas organizações não se treinar, está a condenar-se a si mesmo e ao planeta à morte milhares de vezes.

Portanto compreende que por mais ameno que o ambiente te pareça, na verdade estamos a travar uma guerra total contra a ignorância e a escravidão. Mas temos *de facto* a tech para vencê-la.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 21 DE SETEMBRO DE 1995

REMIMEOGRAFAR
OFICIAIS DE ESTABELECIMENTO
TODAS AS ORGANIZAÇÕES
TODO O PESSOAL DE GERÊNCIA

N.º 53 DA SÉRIE DE KNOW-HOW DE ADMIN
N.º 49 DA SÉRIE DE ORGANIZAÇÃO
N.º 51 DA SÉRIE DO OFICIAL DE ESTABELECIMENTO

TECH PERDIDA

(Escrita a 8 de Novembro de 79.
Publicada como HCO PL a 21 de Setembro de 95).

Modifica: HCO PL 9 Maio 74 RECONCILIAÇÃO DE SISTEMAS DE PRODUTO–ORGANIZAÇÃO, ESTO E ANTECEDENTES

Acabo de perceber que o sistema de ESTO e o sistema de produto-organização, ambos com sucesso nos seus dias, foram totalmente abandonados. Um executivo tinha aparentemente uma confusão nos dois sistemas, não conseguia reconciliá-los e assim deixou de fomentar ambos. Esse é o meu Porquê de alguns fracassos nas organizações.

O sistema de produto-organização teve enorme sucesso e foi abandonado. O sistema de ESTO tinha um sucesso limitado e foi abandonado. A razão do fracasso do sistema de ESTO foi isolado no passado – os Supervisores deixaram os estudantes em treino para ESTO fingirem que o sabiam durante o seu estudo do assunto. Eles simplesmente não estudaram o assunto e depois andaram às voltas deparando-se com barreiras. Isto foi verdade, embora lhes tivessem dado treino intensivo e duro. Eles não fizeram o treino.

Isto surge devido a um cramming que se fez neste executivo, que diz que ele nunca conseguiria reconciliar os dois sistemas e que tinha uma confusão neles. Isto deve ter aparecido claramente durante a duração da ocupação do cargo de executivo e faz pensar neste preciso momento que talvez nunca ninguém tenha andado a fomentar o sistema de produto-organização e o sistema de ESTO de forma a ficarem dentro. Este executivo violou as acções normais de produto-organização e do estabelecimento da org. Mas isto expõe o facto de que a administração e as organizações podem não estar a fomentar sistema de produto-organização nem o sistema de Esto, e que isto pode em grande medida explicar o facto de que as organizações em alguns casos deixassem de ficar estabelecidas, de produzir e de entregar.

É importante perceber exactamente o erro que este executivo cometeu – ele colocou o Oficial de Produto de Serviço acima do ESTO, e fez do ESTO o oficial de organização do oficial de Produto de Serviço, e esperava que com isto a sua org fosse

estabelecida. É claro que não seria estabelecida de forma alguma, porque um oficial de organização do oficial de produção normalmente especializa-se em desestabelecimento – os oficiais da org trataram principalmente de desfazer a org em nome da produção. Isso segundo a nossa experiência. Uma org que tenha um ESTO, recruta um corpo de Oficiais de Estabelecimento. Isso é a única coisa que irá fazer que os postos sejam ocupados e treinados nos seus hats.

Estes dois sistemas têm de estar representados em qualquer organigrama. O oficial de produto tem de estar nesses organigramas, o oficial de organização do oficial de produto tem de estar nesses organigramas. E o EXEC ESTO tem de estar nesses organigramas. Caso contrário, estes sistemas continuarão submersos.

Eu menciono isto para pôr em acção tanto o sistema de ESTO como o de produto-organização. Eles têm de ser chamados firmemente à atenção, caso contrário, continuarão a ser negligenciados.

Isto pode ser uma grande ruína da administração e das organizações caso se cesse simplesmente de fomentar estes dois pontos de sucesso.

Portanto, chamo à vossa atenção o facto de que vocês devem usar estes sistemas para que possamos recuperar esta tech perdida.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

AS SÉRIES DE GESTÃO

VOLUME 3

SÉRIE DE RELAÇÕES PÚBLICAS
SÉRIE DE MARKETING
SÉRIE DE ARTE
SÉRIE DE FINANÇAS

L. RON HUBBARD
FUNDADOR DE DIANÉTICA E CIENTOLOGIA

IMPRENSA E RELAÇÕES PÚBLICAS

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 2 DE SETEMBRO DE 1970

REMIMEOGRAFAR
TODO O STAFF
GUIA DE ESTUDO DO
CURSO DE PRO
MISSÕES

PRIMEIRA POLÍTICA

A primeira política de uma organização de Cientologia, estabelecida por volta de 8 ou 10 de Março de 1950, é:

MANTER RELAÇÕES AMISTOSAS COM O AMBIENTE E O PÚBLICO.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 14 DE AGOSTO DE 1963

ORGANIZAÇÕES
CENTRAIS
ESTUDANTES DE ST. HILL

CIENTOLOGIA CINCO

POLÍTICAS QUANTO À IMPRENSA

(Director Técnico para fazer Exame de Nível Estrela a Secretário do HCO e Secretário da Associação, qualquer Secretário Executivo do HCO e qualquer Director de Programas Especiais relativamente a teoria e prática desta carta de política e fazer-me um relatório quando o tiver feito).

Esta carta de política do HCO modifica a política relativa à imprensa.

Não nos preocupamos se os cientologistas comunicam com a imprensa, mas se o fazem há certos pontos a ter em mente.

Certos interesses privados, principalmente a Associação Médica Americana (A.M.A.), um monopólio privado de cura, desejam fazer todo o tipo de danos ao movimento de Cientologia por todo o mundo, para proteger as suas receitas médico-psiquiátricas enormes e o monopólio desejado que chega às dezenas de biliões anualmente. Nos seus congressos, eles queixam-se de que nós e pessoas como nós lhes custamos 1,1 biliões de dólares por ano (dinheiro que não recebem). O seu único interesse é a receita. Referência: as actas de várias conferências da A.M.A. Quase toda a publicidade má e ataques contra nós têm como autores dois homens, um chamado Keaton, o homem de imprensa da A.M.A., e um outro chamado Field, o seu chefe de "investigação". Estes homens enchem a imprensa, as revistas, a rádio e a TV de reportagens falsas acerca de Cientologia. O seu único interesse é o monopólio médico-psiquiátrico para a A.M.A. Eles cegam o público quanto ao facto de os crimes da psiquiatria serem crimes médicos, não crimes de tratamento mental. O médico-psiquiatra é uma parte muito pequena do mundo da psiquiatria. Eles querem tudo para a medicina física. As únicas razões para os seus ataques são o dinheiro e o monopólio. Se a ética entrasse em cena eles tomariam conta dos seus próprios fracassos. A publicidade deles vai para o estrangeiro. A FDA (Agência da Alimentação e Drogas, do inglês *F*ood and *D*rug *A*dministration) é usada por esta gente e as publicações da FDA são enviadas para outros continentes.

Não me interessa se alguém pensa que isto não devia ser assim ou se pensa que não está certo. Não está. É um facto e temos a evidência posta em preto no branco.

Sempre tivemos políticas de deixar a cura em paz e de não atacar a medicina e outras áreas da psiquiatria. O que recebemos em troca foi má imprensa contínua.

Os médicos que praticam psiquiatria são peculiarmente vulneráveis. A sua tecnologia fisiológica pertence ao século XIX. Têm crimes incalculáveis nas suas mãos. Hitler e Estaline detiveram o seu poder por meio da psiquiatria-médica. Eles associam-se principalmente aos ricos e poderosos. Eles, por essa razão, não conseguem suportar nenhum ataque forte. E mais, têm muitos overts.

Nós somos modernos, do século Vinte. Somos do povo. Odiamos o fascismo e a brutalidade. Nós somos o novo que está a substituir o velho. Nós passámos o teste da sobrevivência. Apesar de treze anos de ataques, nós sobrevivemos. Por isso, devemos ter alguma coisa e devemos ser boas pessoas. E não é preciso dizer mais nada sobre a justiça ou verdade de tais ataques.

O JORNALISTA

O jornalista que se dirige a ti, todo sorrisos e ocultações, "pedindo uma reportagem", tem um artigo noticioso instigado pela A.M.A. no seu bolso. Está aí para te enganar de maneira a que apoies a sua reportagem pré-concebida.

A história que ele irá escrever já foi delineada por um sub-editor a partir de velhos recortes e comunicados à imprensa da A.M.A.

Provavelmente sabe tão bem como tu que és decente e eficaz.

Ele não tem poder nenhum para alterar a reportagem pré-concebida que lhe mandaram escrever. Se fosse auditado ou de outra forma totalmente convencido do grande valor de Cientologia, ele iria ainda assim escrever a mesma reportagem crítica. Se o não fizesse, provavelmente seria despedido. Assim, o tempo que gastas a tentar convencê-lo da tua decência e eficácia é tempo perdido.

Ele quer uma reportagem. As únicas formas de manejá-lo são expulsá-lo ou dar-lhe uma reportagem que ele pense que é uma reportagem. Não há meias medidas.

Se ele publicar mentiras absolutas, processa o seu jornal por difamação se desejares, mas não tenhas medo do que ele irá escrever. As receitas da Organização Central normalmente sobem durante campanhas de má imprensa. Por isso, não te pode prejudicar realmente, diga ele o que disser ou faça o que fizer. O mínimo que deves fazer é recusares-te a ser levado a fazer afirmações que podem ser mal interpretadas.

Contrariamente ao que ele possa querer acreditar, a imprensa nem sempre molda a opinião pública.

Não se consegue vender nenhum mau produto, não importa quanto se gaste em anúncios ou quanta boa imprensa tenha. Maior do que a imprensa é a comunicação de boca em boca. Se os produtos anunciados não andarem de boca em boca como sendo bons, não se vendem.

Nós andamos de boca em boca como sendo bons e continuaremos a andar, desde que entreguemos serviços.

Portanto, bom serviço e ser decente são superiores até à boa imprensa. Sejamos decentes, então, e entreguemos bom serviço, e, com boa ou má imprensa, ainda assim teremos sucesso.

Preferimos não ter imprensa porque ela abranda a nossa promoção de boca em boca entre as pessoas.

Contudo, má imprensa não é nenhuma catástrofe. Assim, o jornalista não te pode realmente ferir e não é ninguém a ser temido. Mas sim de lamentar – porque, se escrever de facto o que realmente sente, ele será despedido. É isso que o torna doente e cínico. Ele pode saber que tu és decente e eficaz, mas, no entanto, ele vai ter de escrever o que lhe dizem para escrever.

Mesmo que lhe desses esta carta de política e ele dissesse que não era verdade, ele teria de escrever reportagens que seguem os pontos abaixo.

Portanto, está numa situação difícil. Teria de trair toda a raça humana se o seu editor lhe dissesse para o fazer.

Mas ele escreveria uma reportagem diferente se descobrisse uma que se ajustasse ao seu padrão de requisitos.

REGRAS DA REPORTAGEM

Se desejas dar-lhe uma reportagem que ele irá publicar, tens de saber estas regras, porquanto estas são as regras que ele segue.

As regras para escrever nos jornais de hoje são muito exactas.

E esta é provavelmente uma análise muito melhor das regras do que ele tem, portanto, podes certamente ganhar.

Para ser publicada, a reportagem tem de conter uma ou mais destas coisas:

1. DANO (SANGUE, VIOLÊNCIA, PREJUÍZO, MORTE, ESCÂNDALO)
2. SEXO
3. DINHEIRO
4. NOMES IMPORTANTES
5. A reportagem tem de ser escrita para *INVALIDAR* algo.
6. A reportagem tem de conter uma *CONTROVÉRSIA*.
7. A reportagem tem de conter DUAS FORÇAS OPOSTAS. O materialismo dialéctico é a filosofia básica usada pela sociedade nesta época. Esta filosofia está descrita toscamente na afirmação seguinte: “São necessárias duas forças opostas para produzir uma ideia”. Um cientologista reconhece isto como itens de confiança em Objectivos-Problema-Massa, mas é real para os editores como sendo a VERDADE.

Portanto, uma *grande* reportagem para um homem de jornais contém quase todos os pontos de 1) a 4) acima e 5), 6) e 7).

Esta é a fórmula com que os jornais modernos funcionam. Eles não publicam qualquer outro tipo de “notícias”.

Podia-se ser eleito Dama das Flores da Primavera e o cabeçalho seria: "Controvérsia Irrompe com a Eleição da Dama. Sugerem-se Preconceitos Sexuais".

Se afortunadamente herdasses um bilião de um tio que te amasse e estivesses pronto a ajudar milhões de pessoas com ele, o artigo noticioso seria "Sugere-se Jogada Suja na Morte do Tio. Desafiam-se os Direitos do Herdeiro. Vida Sexual em Análise".

E é esta a is-ness do entheta a que se chama notícia.

Isto soa a "bisbilhotice criminosa". É. Mas é também a fórmula completa das notícias neste século. É o que o editor *acredita* que vende jornais. Pode até não vender, mas eles *acreditam* que sim. E o editor, perseguido pela economia, *tem* de vender jornais para viver.

UM RISCO DE CIENTOLOGIA

Se lhe deres qualquer reportagem em absoluto, o jornalista tem de enredá-la segundo a fórmula acima, ou não será publicada. Ele pode até não te tentar censurar nem estar zangado contigo. Ele só *tem* de escrever uma "reportagem" de acordo com as linhas acima descritas.

Se falas apenas de Cientologia, segundo a alínea 7, ele tem de fornecer outro terminal, assim ele adiciona "o público" e faz com que a Cientologia se oponha ao "interesse público". Ele, depois, não tem outra escolha senão tornar Cientologia perigosa para o público.

Como tem, na alínea 1, uma regra acerca de danos, e não encontra sangue nenhum, ele é impelido a inventar algo que cause dano a algo ou que já causou dano a algo.

Na alínea 2, ele tem de ter sexo, por isso inventa alguma coisa de sexo.

Na 3, ele tem de falar dos nossos donativos, porque o dinheiro é uma exigência importante para uma reportagem.

Na 4, ele tem de ter nomes e, portanto, tem de usar o meu nome como o mais conhecido, independentemente de todas as outras pessoas em Cientologia.

Na 5, ele tem de fazer com que as alíneas de 1 a 4 sejam invalidativas de Cientologia, se esse é o único tema; e ele espera que o *público* compre os seus jornais, por isso ele não pode invalidar o público.

Na 6, ele tem de imaginar algo questionável ou dizer apenas que somos controversos, já que ele tem de ter uma *controvérsia*. Isto torna as coisas "oportunas e interessantes" para o seu editor.

E, como disse acima, ele tem de ter duas forças. Assim, é impelido a usar o público como sendo a força que "se opõe" a Cientologia.

Consequentemente, pela própria natureza de escrever notícias e pela natureza singular de Cientologia, recebes maus comentários na imprensa, excepto se publicares boas notícias de imprensa sob a tua própria direcção.

É ingénuo esperar bons comentários na imprensa. A imprensa não vai dar palmadinhas nas costas de ninguém. Vai seguir as suas regras segundo as alíneas de 1 a 7 sobre "o que é uma reportagem".

Embora possa parecer injusto, ainda assim é essa a is-ness da imprensa.

UMA BOA REPORTAGEM

A melhor reportagem que podes esperar da imprensa moderna terá todos os elementos acima descritos.

Isto soa a ser letal para nós. Mas na realidade não é. Só temos de saber a fórmula deles, lançar as nossas próprias reportagens usando-a e ter cuidado para que não seja a *nós* que eles atribuam sangue, sexo, dinheiro e nomes. Deixar que seja o sangue, sexo, dinheiro e nomes de outro qualquer.

De facto, somos bastante monótonos quanto às quatro primeiras alíneas. Somos demasiadamente decentes, oferecemos demasiado serviço.

Eles têm de imaginar coisas más para as meterem lá de alguma maneira.

Portanto, usemos a sua fórmula se queremos comentários na imprensa, mas com um ponto de vista mais exacto.

EXERCÍCIOS

Primeiro deves dar uma vista de olhos por alguns jornais diários e verificar por ti próprio que a fórmula das notícias acima descrita é factual, para obteres alguma prática e para veres como se tornam variadas as reportagens resultantes. Descobrirás que podes determinar onde é que uma reportagem seria colocada num jornal pelo número de requisitos e pela magnitude de um ou mais dos requisitos. E serás capaz de prever quanto tempo qualquer reportagem durará, vendo quantos requisitos satisfaz e com que intensidade.

E serás um analista de notícias. Uma reportagem de um colunista é a excepção. Ele está contra as coisas. Mas mesmo assim ele segue outros requisitos também. Assim, se estivéssemos simplesmente contra as coisas, seríamos muito provavelmente notícia de um colunista na sua coluna do jornal, e não de cabeçalho.

É um bom exercício. Uma vez feito, a imprensa nunca te vai voltar a assustar. E podes ser causa sobre ela.

Pega nas notícias de primeira página e num lápis. Marca em qualquer reportagem individual tantos dos requisitos de 1 a 7 acima quanto possas, com o número e as primeiras letras do requisito.

É um jogo divertido. Verás que não faltam muitos em qualquer reportagem, e descobrirás que aquelas que continuam na primeira página durante dias obedecem a todos os requisitos.

Chama a essa reportagem “Qualquer coisa A”. Nós estamos contra ele ou eles.

1. Explica até que ponto a “Qualquer coisa A” é perigosa.

2. Explica os aspectos sexuais de “Qualquer coisa A” ou omite-os.

3. Indica números relativos a enormes quantias ligadas a “Qualquer coisa A”.

4. Indica nomes importantes ligados a “Qualquer coisa A” e o que eles têm de mau.

5. Não deixes de invalidar “Qualquer coisa A”.

6. Explica que “Qualquer coisa A” é controversa e o que é exactamente controverso quanto a ela.

7. Como foi mencionado acima, não deixes de definir que tu como força te opões a “Qualquer coisa A” como força, e terás uma reportagem que seja “notícia” completamente delineada.

De vez em quando uma mão habilidosa da imprensa pode ter uma ideia que tenha apenas puro valor de INTERESSE. Esta é essencialmente uma reportagem theta. E numa sociedade sã, estas seriam publicadas na maioria. Mas ao lançá-las na sociedade actual, as alíneas de 1 a 7 são imediatamente adicionadas à reportagem. Pega na minha Reportagem sobre Tomates. “Os vegetais reagem num E-Metro”. Essencialmente, então, os corpos e os vegetais eram ambos da mesma ordem de reacção. Transformei isto em: “Os tomates sentem dor?” e obtive comentários na imprensa internacional. Mas antes de uma semana ter passado, os elementos seguintes tinham sido adicionados: 1) Louco por pensar assim; 2) Rapariga bonita inspira amor a uma couve; 5) Provavelmente não; 6) Controverso. Eles não conseguiram acrescentar ninguém segundo a alínea 4 para além do meu nome e não conseguiram fazer praticamente nada com a alínea 7. Continuou, contudo, e continuou durante dois anos com toda a gente envolvida desde a Universidade do Texas até ao Governo dos Estados Unidos.

Eles estão famintos de ideias. São raras, como podes imaginar partindo de uma filosofia como o materialismo dialéctico russo. Por isso, a imprensa alimenta e continua velhas reportagens. Eles procuram, mas não esperam encontrar novas reportagens. O meu último e jovem agente de imprensa (depois de ter composto uma reportagem theta internacional pela terceira vez num ano, toda cuidadosamente concebida) disse: “Mas uma pessoa *não pode* pensar numa reportagem de tomates de seis em seis semanas!” Ele não acreditava que fosse possível conceber novas ideias e acreditava também que era impossível obter comentários na imprensa.

É sempre possível obter comentários na imprensa. Os comentários na imprensa mais difíceis de se obter são os comentários theta, porque estão demasiado distantes da fórmula moderna. Tu e eu sabemos que theta flui mais depressa do que entheta. Isso faz com que uma pessoa se pergunte o que é que faz, na realidade, circular os jornais? Porquanto a sua fórmula é enturbulativa e, por essa razão, pouco provável de ir muito longe.

Daqui podemos então partir do princípio de que eles procuram reportagens duradouras, não reportagens interessantes ou comunicativas. Por isso, adicionar tempo a uma reportagem é sempre bom.

"Estamos *sempre* a receber casos do tipo-A. Eles têm de parar esta venda continua de A". "São necessários anos para fazer um verdadeiro auditor profissional". "Há anos que tentamos parar A".

Uma campanha contra o vício é sempre uma boa notícia. Obtém muitos benefícios. Porque constitui todas as sete alíneas, normalmente.

Criar uma reportagem que seja notícia requer frequentemente que se aja. A acção não tem que durar mais tempo que o valor noticioso da reportagem. Este é um tipo de trabalho de programas especiais. Exemplo: Uma adolescente aparece no HGC, batida e violada por rapazes jovens da secundária e ocultava isso desde então. Audita isso até o apagares, obtém a aprovação dos pais para investigares, chama a imprensa. Publica uma reportagem sobre o vício e o crime na secundária local, a org a conduzir a investigação. Nos dias subsequentes: Critica o desleixo da polícia. Critica o director da escola. Finalmente, encontra mais casos de violação sexual adolescente. Dia a dia distribui uma nova acção à imprensa. Prolonga toda a reportagem. Actua. Convoca uma conferência de imprensa. Coloca os estudantes no E-Metro. Coloca os professores no E-Metro. Faz com que os pais levem os casos a tribunal. Finalmente, aconselha a escola a contratar um consultor mental permanente e dar exercícios mentais diários a "membros adolescentes de gangs". Depois finaliza tudo isso e pronto. Fizeste com que algo mau se transformasse em algo bom que foi alcançado: Cientologia nas escolas.

Faz um calendário de eventos que estão para vir, um dia, uma acção. Uma acção, uma reportagem que é notícia. E estende-o.

Exercita: Faz um desenho da reportagem e um calendário para "Ministros de Cientologia exigem que a FDA prove que as pílulas de esterilidade não são estimulantes sexuais".

Isso é imprensa. Tu causa-la. Os seus comentários favoráveis não se recebem assim sem mais nem menos.

E toda a imprensa tem de ser calculada ao nível da realidade dos jornais, não do público.

A maioria dos *agentes* de imprensa (conselheiros de relações públicas) não percebem a imprensa. Muitas vezes eles actuam apenas para a impedir. Ou tentam usar-me vinte e quatro horas por dia para se especializarem na alínea 4. Ou querem "imprensa bombástica"– como o salto de pára-quedas de Bernarr Macfadden nas cataratas do Niágara nos setenta anos ou alguma loira a atravessar o canal da Mancha a nado. Isto tem pouco valor e é imprensa de risco. E impedir a imprensa é também um risco, já que se está simplesmente em efeito.

Se queres realmente "bons" comentários na imprensa, obtém algum elemento que se adapte a todos os sete requisitos acima mencionados, planeia uma série de acções exactas, fá-las na sequência exacta e dá uma reportagem à imprensa relativamente a cada acção. A imprensa vai-te adorar.

Agora, ocorre-te que é esta acção exacta (pobremente executada) que está a ser levada a cabo contra nós pela A.M.A. Ah, aprendes depressa! Mas a diferença é que a deles vai na direcção de um objectivo sórdido.

Esta é uma análise da imprensa actual. Está a ser publicada para ajudar a compreender a nossa situação com a imprensa e os nossos problemas.

Não estou a perdoar o estado actual da imprensa. Não estou a aconselhar que façamos um esforço máximo para obtermos comentários favoráveis na imprensa. Estou simplesmente a dar-te dados acerca da imprensa e a requerer que, se queres comentários favoráveis ou tens de lidar com a imprensa, terás sucesso nesta sociedade actual somente se a manejares tendo os elementos acima firmemente compreendidos.

Usando estes dados de Cientologia CINCO, podíamos aparecer na primeira página 100 dias em cada ano.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 25 DE MAIO DE 1964
PUBLICAÇÃO II

ORGANIZAÇÕES
CENTRAIS

RELAÇÕES COM A IMPRENSA

Estas instruções baseiam-se numa experiência larga com a maneira como a imprensa e os jornalistas geralmente escrevem sobre Cientologia. Aplicam-se não só aos jornais diários e semanais, mas a todos os jornalistas de qualquer tipo – de revistas, de periódicos, "sérios", cómicos, insultuosos, etc.

As relações com a imprensa devem ser confiadas a uma só pessoa da org, e por ela dirigidas. Esta pessoa é nomeada especialmente para o posto. Qualquer cientologista bom deve poder fazer isto. *NÃO* um homem de relações públicas profissional. A pessoa escolhida deve ser capaz de comunicar bem nos Níveis 0 e I. Qualquer um que possa dirigir um bom Curso de PE e de quem se saiba que não faz Q&A seria satisfatório.

O posto não é nem sequer vagamente para tempo inteiro, nem sequer para tempo parcial. O hat só é assumido quando um jornalista escreve, telefona ou tenta contactar a org sobre qualquer coisa. O Oficial de Relações com a Imprensa então maneja isso. Tudo o que é correspondência, cabogramas, chamadas telefónicas, qualquer coisa, é manejado *só* pelo Oficial de Relações com a Imprensa. Se não está disponível, o Telefonista ou o Recepcionista responde apenas: "O Sr. _____ (o Oficial de Relações com a Imprensa) não está disponível. Não há ninguém mais aqui que possa tratar disso". Todos os pedidos de informação devem ser manejados com cortesia, mas não há nenhuma excepção à regra.

Ninguém, excepto o Oficial de Relações com a Imprensa, maneja quaisquer comunicações de imprensa ou de jornalistas de qualquer tipo.

O Oficial de Relações com a Imprensa só deve responder às perguntas com base em Cientologia Zero – talvez um pouco de Cientologia Um. Ele ou ela é cortês, mas não fica tentado a dar qualquer outra informação sobre Cientologia. Não faz Q&A. Todos os outros pedidos de informação (que não tenham directamente a ver com dados de Cientologia) normalmente podem ser respondidos com factos, mas as respostas quase certamente serão mal duplicadas, citadas fora de contexto ou de algum modo deturpadas.

O dado estável é: A imprensa não vai publicar nada de bom – só mau. Portanto, não lhes dês nada que possa ser mal-entendido.

Isto não altera a verdade contida na HCO PL de 14 de Agosto de 63 POLÍTICAS QUANTO À IMPRENSA. Mas os que têm a seu cargo as relações com a imprensa devem ter em mente que a experiência mostrou que, de qualquer maneira, a imprensa publica a sua própria reportagem preconcebida. Assim, sê breve, sê sincero, não defendas nada, não ataques nada. Não faças Q&A. E sair-te-ás bem.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 28 DE OUTUBRO DE 1968
PUBLICAÇÃO I

REMIMEOGRAFAR
TODOS OS RELAÇÕES
PÚBLICAS

COMUNICADOS À IMPRENSA

O comunicado à imprensa deve tratar SÓ de um assunto e este assunto único é usado com variações uma e outra vez. Quando a imprensa está cansada desse assunto, então usa-se outro e repete-se até ficar igualmente gasto.

Os comunicados à imprensa devem também conter sempre algum factor de capacidade de resistência. Este dá ao público a ideia de que nós resistimos. Exemplos:

"Há já muitos anos que dizemos. . ."

"Nós fizemos frente a ataques desses muitas vezes e ainda estamos vivos e em expansão".

"Desde 1950 que. . ."

"Há dezoito anos. . ."

Uma boa altura para fazer comunicados à imprensa é a segunda-feira. Os jornais deram tudo o que tinham a dar nas edições de domingo, e por isso a segunda-feira é um dia bastante calmo para as notícias.

Assim, lembra-te – insiste num assunto até ele estar gasto, adiciona-lhe resistência e divulga reportagens para publicação na imprensa à segunda-feira.

Num comunicado à imprensa ATACA SEMPRE. Nunca defendas nem negues.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 3 DE FEVEREIRO DE 1969

REMIMEOGRAFAR

IMAGEM PÚBLICA

Durante muito tempo não tivemos uma política expressa com exactidão relativamente a criar uma imagem pública. Nós simplesmente fomos nós próprios e fizemos os nossos trabalhos e tivemos a esperança de que alguém compreenderia o que significávamos ou o que se passava. Foi isto basicamente que nos protegeu. E devemos continuar a fazê-lo.

Mas chegou a hora de também criar uma imagem pública como uma acção publicitária de outflow.

A imagem é:

OS CIENTOLOGISTAS SÃO AS PESSOAS QUE ESTÃO A LIMPAR O CAMPO DA CURA MENTAL E A MANEJAR EFICAZMENTE A SAÚDE MENTAL NO PLANETA.

Nota que é dual. Manejaremos primeiro a primeira parte "limpeza do campo da cura mental". É um campo sujo, inumano, podre, cheio de corrupção, apropriação indevida de fundos, falso autoritarismo e traição. Por estar assim recebemos repercussões dele. Somos os únicos neste campo que têm mãos limpas e tecnologia eficaz. Assim, somos obrigados a limpá-lo RUIDOSAMENTE. Isso cria uma boa parte da imagem. Juntando-nos a outros grupos cívicos, humanitários, e de direitos civis e humanos, podemos progredir organizadamente.

Quanto à segunda parte, já a estamos a fazer até certo ponto. "Manejar eficazmente a saúde mental no planeta" é o que estamos a fazer com eficácia. Mas não conseguimos imagem pública suficiente com isto. Continuamos a criar a imagem para os cientologistas. Temos que estudar como fazer isto para fora.

Temos as mãos limpas. Somos eficazes. Fazemos bem o nosso trabalho e dedicadamente. Temos que continuar a fazê-lo.

Mas temos que achar meios mais PÚBLICOS para o DIZER.

Também seria boa política ter dois PROs. Um deles especializa-se e faz planos para limpar o campo da cura mental e consegue apoio de organizações aliadas, faz reuniões de comités, trabalha em cruzadas sobre isto, aproxima-se das melhores editoras e divulga de facto ao mundo ou área com grandes parangonas angustiantes os abusos dos direitos humanos nesse campo.

O outro PRO trabalha para anunciar em grandes parangonas, os sucessos e os programas para manejar de maneira eficaz a cura mental no planeta. Ele também

obtém apoio de organizações aliadas (diferentes daquelas que atacam a favor dos direitos humanos) como igrejas, e põe em marcha uma cruzada para manejar todos os problemas da cura mental, não só com a utilização de Cientologia.

Em ambos os casos tens de te dirigir aos cidadãos, sair de Cientologia, conseguir apoio, organizar comités, planear campanhas, procurar financiamento externo, etc.

Ao manejar a política de imagem pública acima, não anuncias a política. Usa-la como guia para continuar a fazer chegar a mensagem à força, com variações da mesma.

A política expressa-se em *acção* comunitária, com boa cobertura por parte da imprensa, não só com declarações. Reuniões de comité, delegações, manifestações, nomes importantes, eventos.

Imagina a reportagem que vai ser escrita, depois *faz* a acção, assegurando-te de que tem cobertura tendo a imprensa à mão de semear.

Faz com que todas as questões sejam intensas, excitantes, brutais ou sensacionais. Faz um tipo de mensagem estritamente de forma espampanante.

Podes e tens que te aliar com grupos realmente humanitários e de direitos humanos (obtendo cobertura de imprensa para todos os contactos).

Podes e tens que te aproximar de governadores, comités parlamentares, nomes importantes, actividades importantes *e* conseguir cobertura de imprensa para cada contacto.

Os locutores de Cientologia têm que falar a grupos e *contar* a reportagem que tem que aparecer, não falar só de Cientologia.

Planeia um programa, deixa-o correr por algum tempo. O programa está baseado na política que é a meta principal – criar aquela imagem pública. Quando *aquele* programa se esgotar, obtém um programa *novo*. Demora algum tempo a meter um programa na mente do público. E eles duram alguns meses.

Isto é trabalho de PRO quase standard. A imprensa publica notícias "factuais". Notícias factuais são um evento, uma reunião, a formação de algo, um ataque, uma campanha. Não são uma declaração.

Podes e tens que prender a atenção da imprensa na tua área, não defender Cientologia, mas sim martelar até que a imagem pública acima entre na cabeça das pessoas, fomentando cruzadas e campanhas que levem a mensagem. Promovendo depois eventos que tu próprio arquitectaste. Assegurando-te depois de que são passados na imprensa, rádio e televisão.

Não defendas Cientologia; ataca más condições e maus elementos.

É uma falha péssima forçar um parlamento a considerar uma lei que proscreva a psiquiatria e depois não fornecer nem outro evento sobre o assunto, nem cobertura de imprensa. Tem que ser planeado e posto em metas. Tens que fazer com que outros grupos comecem a falar, fazer reuniões públicas, constituir uma delegação para ir ao governador.

Aumenta a popularidade das celebridades de Cientologia que possam falar e encontrar-se com público na tua área.

E ao fazer tudo isso, não despedaces a org de Cientologia nem a distraias demasiado, ou não terás nenhum dinheiro para fazer o trabalho. Terás perdido o que estás a tentar salvar.

As actividades de Relações Públicas são uma função enérgica, imaginativa, ardente. Tem que se ser extremamente zeloso na obtenção de colaboração, na marcação e nos eventos.

O PRO deve saber tudo sobre metas, dev-t, e esta carta de política.

Cientologia foi o objecto de campanhas de PRO inimigas de nível profissional durante anos. Estuda se quiseres a publicidade bombástica que *o inimigo* levou a cabo. Como fez *ele* isto? Só usando nomes, contactos e imprensa. Assim inverte a acção. Executa-a *muito* melhor.

O nosso produto final é um planeta são. O dele era um morto. Assim, com todo o theta e propósito nas nossas linhas, o PRO de Cientologia para o PÚBLICO pode ser dez mil vezes mais eficaz e valioso.

Esta imagem pública pode e *deve* ser construída se este planeta quer sobreviver de todo.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 5 DE FEVEREIRO DE 1969
PUBLICAÇÃO II

REMIMEOGRAFAR
TODOS OS RELAÇÕES
PÚBLICAS

ACÇÕES DE PRO

Checkout de Nível-Estrela
Demonstrar em Plasticina

O propósito do Oficial de Relações Públicas é FORMULAR, GUIAR E UTILIZAR A OPINIÃO PÚBLICA COM O FIM DE MELHORAR A REPUTAÇÃO E EXPANSÃO DA SUA ORGANIZAÇÃO OU CLIENTE.

Para fazer isto o PRO PROPORCIONA EVENTOS PARA LEVAR AVANTE A MENSAGEM OU NOME QUE ELE QUER DIVULGADO.

Ele serve-se de comunicação de boca em boca, pessoas, publicações e de todos os tipos de média. As publicações podem ser as suas próprias ou as do público em geral. Os média podem ser os seus próprios ou os do público em geral.

O PRO usa as ideias como as ondas portadoras da sua mensagem. Por onda portadora quer-se dizer impulso para as propagar.

Ele familiariza-se, estudando os vários média, com o que se considera ser um *evento*. Encontros, delegações, datas importantes, uniões e separações, e muitas outras coisas são eventos.

O PRO pode planear uma série de eventos, cada um com a sua mensagem, que conduzem a um evento principal.

Ele forma grupos, comités e alianças para transmitir a sua mensagem acoplada a um *evento*.

O PRO PUBLICA AS SUAS NOTÍCIAS DE MANEIRA EFICAZ EM TODOS OS CANAIS QUE PUDER. Mas o principal é *publicar as notícias*.

Até mesmo um evento desfavorável de intenções opostas pode ser usado pelo PRO para transmitir a sua própria mensagem.

O PRO tem de saber qual *é* a sua mensagem. Ele tem de usar a imaginação para providenciar os meios que façam com que a sua mensagem seja transmitida.

Normalmente ficarias surpreendido com o que a imprensa, a rádio, a TV e as revistas pensam sobre o que é um *evento*. Só precisas de estudá-los para descobrires.

O evento é normalmente uma coisa insignificante. Uma reunião de um comité, uma abordagem a um clube, uma deputação.

O PRO não deixa passar um evento sem uma reportagem que inclua a sua mensagem.

O PRO usa a mesma mensagem uma e outra vez durante meses, até anos. Ele varia-a infinitamente, proporciona eventos infinitamente. Só para fazer com que a sua mensagem seja repetida.

O conhecimento dos valores ÉTNICOS do público com que está a comunicar é vital. O que as pessoas pensam que é maravilhoso, bom, aceitável, mau ou horrível. Ele pode obter estes dados usando sondagens, ou estudando aquilo a que o público *reagiu* noutras áreas no passado.

Ele associa a sua organização aos TRAÇOS ÉTNICOS maravilhosos e bons. Associa o inimigo ao que é mau e horrível de acordo com os traços étnicos.

O PRO observa a tendência do inimigo e utiliza habilidosamente o jogo contrário para a virar para seu próprio proveito.

O PRO tem de estudar e usar os HCOB sobre a personalidade anti-social por várias razões.

Nomes e organizações importantes são os melhores para fornecer os eventos.

A maioria dos PRO são (na maioria das companhias) bastante ineficientes. Eles não sabem estes dados. Por isso, podem ser superados facilmente.

Cientologia tem sido efeito de acções de PRO desta natureza toda a sua vida. Para inverter a opinião pública é necessário aprender realmente as acções de PRO.

O PRO de Cientologia está bem à frente. As orgs funcionam bem. A tech está magnífica. Cientologia tem monopólio técnico total na cura mental. As suas gentes são decentes e mantêm-se firmes muito bem. Com isto para *começar,* fazer o trabalho é canja, SE se seguir esta HCO PL.

A imprensa moderna segue o exemplo do *Paris Match.* Este periódico diz que tem de haver CONFLITO. Isto é jornalismo moderno.

A imprensa vai atrás do ATACANTE. Desde que o ataque seja a algum abuso real ou imaginado, ou à violação dos costumes do público.

EXEMPLO

João Importante, um cientologista, aborda (preparado pelo PRO da org) a Organização Subsidiária para as Senhoras. João Importante é instruído no sentido de dizer o que é Cientologia, e também de atacar algum (talvez recente) abuso público. O PRO consegue o texto e um comentário da Organização Subsidiária para as Senhoras e ASSEGURA-SE DE QUE CHEGUE À IMPRENSA.

EXEMPLO

Planeiam-se três semanas de reportagens que sejam notícia. Uma rapariga patética, maltratada por um psiquiatra, vem à Igreja de Cientologia pedir ajuda para se corrigir o mal. É uma reportagem com fotos. O comité da Igreja de Cientologia visita o sanatório. É-lhe recusada a entrada. É uma reportagem. O comité da Igreja de Cientologia procura e não consegue obter os registos das mortes dessa instituição. É uma reportagem. O comité da Igreja de Cientologia visita uma personalidade importante do governo para forçar a entrega da lista das mortes. É uma reportagem. O comité da Igreja de Cientologia encontra-se com um comité legislativo social para recomendar legislação. É uma reportagem. A rapariga é tratada por um médico pago pela Igreja de Cientologia e o processamento de Cientologia ajuda a rapariga. É outra reportagem consecutiva. Uma comissão de cidadãos instiga acção policial para fechar o sanatório. É outra reportagem. A rapariga é restituída à família pelo comité da Igreja de Cientologia. É uma reportagem.

Vês o que é um *evento*? E o que é uma reportagem?

O PRO imagina ideias como esta, realiza-as e distribui-as para publicação.

Um desafio a um psiquiatra na TV para lhe exigir que diga por que razão mata pessoas.

Tudo isto é PRO.

O PRO tem de ser um bom organizador. E tem de ser rápido.

É de notar que nada acontece realmente na maioria destes eventos. Eles usam a fixação do Homem pelos grupos.

Esta HCO PL é um tratamento rápido do trabalho do PRO moderno. Não é o que temos feito. É o que os PRO fazem pelo mundo inteiro quando estão de serviço.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 17 DE JUNHO DE 1969

REMIMEOGRAFAR
GUIA DE ESTUDO DO CURSO DE PRO
DIVISÃO 6

A IMAGEM DA ORGANIZAÇÃO

Uma má imagem pública da organização pode custar-lhe nove décimos das suas receitas, reduzindo assim consideravelmente a paga e as facilidades do seu staff. Pode levar a problemas com a área. Pode reduzir a expansão de Dianética e Cientologia quase a zero.

Quando pessoas importantes entram numa organização e se deparam com instalações em desordem, negligência para consigo mesmas e os seus pedidos, a organização não só perde o pagamento deles, mas perde também os amigos importantes que a protegeriam activamente.

Se uma organização e o seu staff exibe uma imagem de downstat, a confiança do público em Dianética e Cientologia é abalada.

Dando uma boa imagem da organização, somos exemplos vivos do que Dianética e Cientologia podem fazer.

Há diversas zonas que compõem a imagem da organização.

1. Instalações, principalmente as entradas, salas de entrevistas e de serviços. Estas deveriam estar limpas, e não cheias de bagagens, papéis, avisos meio rasgados e coisas com má aparência.

2. Linhas de comunicação com o público. As cartas e circulares deveriam estar correctamente endereçadas ao nome verdadeiro e não enviadas a várias moradas para a mesma pessoa. A aparência e tom de quaisquer circulares e comunicações devem ser boas e não ofensivas. “Respostas amáveis e agradáveis” foi a primeira ordem que dei a uma organização.

3. Aparência e atitude do staff para com o público.

4. Garantias de entrega de serviços.

5. Publicidade do valor dos serviços.

6. Publicações de aparência e distribuição adequadas.

7. Alianças com grupos e líderes adequados, com o devido respeito pelos valores "étnicos" locais (valores admirados pelo público).

8. Erradicação dos inimigos nas linhas públicas, com o devido respeito pelos valores étnicos locais (valores detestados pelo público).

9. Alinhamento da promoção com as coisas admiradas pelo público e contra as coisas por ele detestadas.

10. Eficácia, adequabilidade e legalidade da publicidade.

11. Expansão das filiações.

12. Expansão do grupo.

13. Planeamento da expansão das instalações.

Os deveres actuais do "Oficial de Relações Públicas" em firmas comerciais não são nem de longe tão extensos como os 13 pontos acima. Estes são vagamente classificados como se segue (cito os textos deles).

"1. Manter a administração informada sobre a opinião pública e sobre acontecimentos e tendências susceptíveis de afectar a sua reputação".

"2. Aconselhar a administração sobre as políticas e acções que deveria adoptar para conquistar e manter a boa vontade do público; e sobre os efeitos prováveis, em termos de opinião pública, de quaisquer políticas e acções requeridas por outros factores".

"3. Aplicar técnicas de relações públicas para resolver problemas nos quais a reputação da companhia esteja em jogo e para manter um programa de acção contínuo e positivo que obtenha a boa vontade do público, apresentando a companhia em todos os seus aspectos e a todo o seu público por todos os meios de comunicação apropriados".

"O lado executivo do trabalho do homem de relações públicas inclúi as relações da companhia com a imprensa, rádio e televisão; a produção de numerosos tipos de literatura, incluindo relatórios da companhia, revistas da firma, gráficos de parede, brochuras e mesmo livros; filmes e sequências de diapositivas; exposições; o design dos documentos da companhia; a forma como a firma recebe os seus visitantes; vigilância da forma como as chamadas telefónicas são respondidas, as cartas redigidas, as reclamações atendidas; políticas sobre donativos a obras de caridade e uma variedade infinita de outros pontos para além destes".

Muitas vezes ouvimos dizer que deveríamos contratar uma firma de relações públicas para fazer todas estas coisas. O único senão está em que estas firmas têm uma rotatividade de pessoal elevada e os novos homens "na conta" têm de receber instruções continuamente.

No passado contratámos Oficiais de PR profissionais contemporâneos que ESTABELECERAM AS FUNDAÇÕES DOS NOSSOS TEMPOS DIFÍCEIS POR MEIO DE ACÇÕES DE RELAÇÕES PÚBLICAS.

Em Dianética e Cientologia enfrentámos uma conspiração totalitária que utilizava a "saúde mental" para controlar as populações. Este não era um ambiente normal de Relações Públicas como os que encontram as firmas comerciais. Começou com a guerra em que o inimigo controlava todos os meios de comunicação e os governos.

Tivemos de ser muito, *muito* bons na verdade *para sobreviver a isso de todo*. O nosso "público" não compreende isto. Está acostumado a firmas comerciais sumptuosas e sossegadas que lhe vende "Cerealotas, o Pequeno-Almoço dos Idiotas" ou "Gasolina Vá Devagar" ou "Você também pode ser maluco".

Portanto, em Dianética e Cientologia temos um trabalho em Relações Públicas que supera muito as exigências normais de uma companhia.

Em acções de PRO normais não nos saímos nada mal no passado. Por exemplo, o manejo de congressos pela nossa gente fez os Relações Públicas da Convenção do Partido Democrático dos EUA aparecer na categoria de amadores.

O inimigo tem usado todas as técnicas disponíveis de PR e informação secreta para nos deter, e como além disso controlava numerosas figuras chave do governo, passámos um bocado muito mau.

O facto de estarmos simplesmente vivos e a expandir prova que não trabalhámos nada mal. O inimigo está decididamente a perder.

A razão disto é INTEGRIDADE. De uma maneira geral, a nossa gente é sincera.

A COMUNICAÇÃO DE BOCA EM BOCA é uma linha de comunicação de relações públicas *superior* à imprensa, rádio, televisão ou ao Sr. Importante. A rádio, a imprensa e a televisão apenas procuram criar "comunicação de boca em boca". Esta expressão significa o que as pessoas dizem umas às outras.

Simbolizar o que as pessoas pensam que é bom e opôr-se ao que as pessoas pensam que é mau faz apressar muito a COMUNICAÇÃO DE BOCA EM BOCA.

Iremos tão longe quanto Dianética e Cientologia funcionarem nas mãos dos auditores e não mais.

O inimigo, não tendo integridade, comunicação de boca em boca positiva e tech funcional, não triunfou a despeito do seu controlo total sobre os governos, imprensa, rádio, TV e todos os meios de comunicação standard de Relações Públicas, além de finanças em termos de biliões.

Assim, vemos que existem três bens superiores aos conceitos contemporâneos de Relações Públicas. Estes são:

A. INTEGRIDADE

B. COMUNICAÇÃO DE BOCA EM BOCA

C. FUNCIONALIDADE E UTILIDADE DO PRODUTO

Todos os conselhos e directivas de Relações Públicas não levarão a melhor se as três coisas acima não fizerem parte integral do planeamento de Oficial de PR "da companhia".

Quanto CUSTA um produto tem alguma influência sobre o facto de ser ou não usado. Mas aprendemos que destabilizar os preços (tal como com pequenos aumentos) é totalmente mortífero. E reduzir os preços realmente não aumenta as vendas, de acordo com a nossa experiência. A excepção é a concessão de bolsas de estudo de cinquenta por cento e oferecer certos cursos como prémio aos membros de staff de campo. E aqui parece que o valor do ESTATUTO tem mais importância que a atracção da economia monetária. Portanto, SUBIDA DE ESTATUTO é uma parte vital do produto.

Contudo, quer Dianética e Cientologia tenham estado em guerra ou não, os primeiros 13 pontos são o que nós consideramos como acções de rotina de Relações Públicas, as quais, se fossem negligenciadas, resultariam em pesadas perdas de receitas.

Um staff a mandriar na Recepção, o tratamento brusco dos visitantes e moradas erradas ou nomes mal escritos afastam os clientes. Além de simplesmente bloquearem as inscrições, estes pontos também REDUZEM O ESTATUTO DO CLIENTE.

Como as nossas organizações estão baseadas (devido à concentração técnica) no manejo do indivíduo, qualquer Oficial de PR deve estar muito atento a todos os pontos que pareçam ao "cliente" diminuir o seu estatuto.

Um Oficial de PR deveria examinar ele próprio as alíneas indicadas do ponto de vista de um "cliente" potencial importante. O ambiente da organização atrairia ou afastaria uma pessoa importante (digamos, o presidente da câmara) como "cliente"? Se a resposta é "sim" à segunda hipótese em qualquer ponto, então a organização está a perder até noventa por cento das suas receitas devido a essas omissões de Relações Públicas.

Se um staff é mal pago ou as instalações estão mal mobiladas, em desordem ou sujas, então o erro ou reside nos 13 primeiros pontos ou nas alíneas A, B e C de PR.

Um Oficial de PR ao aconselhar acções ao Conselho Executivo (e deveria ter acesso directo ao Conselho Executivo ou à direcção) deveria ser muito cuidadoso em não matar a vitalidade da organização com demasiado controlo militante. O Oficial de PR também tem o staff como público. Se uma pessoa quer afastar o staff de comer sanduíches na Recepção, o melhor será iniciar uma campanha para criar uma sala para o staff, obtê-la e *em seguida* proibir que este esteja a atafulhar a Recepção.

O Oficial de PR, no cumprimento dos pontos de Oficial de PR, é necessariamente uma pessoa com ideias, mesmo quando executa as acções de rotina do seu posto.

O inimigo que temos tido obtém altos valores nas alíneas de 1 a 13 (salvo em 4, garantias de entrega; e em 7 e 8, pontos étnicos). As organizações de Dianética e Cientologia obtêm pontos bastantes baixos nas alíneas de 1 a 13 (exceptuando 4, 7 e 8, onde andam bem).

As organizações de Dianética e Cientologia andam bem quanto às alíneas A, B e C. O inimigo vai-se totalmente abaixo nelas.

Se as organizações de Dianética e Cientologia andassem bem em *todos* os pontos (de 1 a 13 e A, B e C), a batalha estaria ganha num prazo muito curto.

Se um Oficial de PR não está a trabalhar para colocar os pontos de 1 a 13 e A, B e C em funcionamento total na sua área, não está a fazer o seu trabalho. Se *está* a fazer todas estas coisas, é um Oficial de PR muito, muito valioso e deveria ser-lhe dada toda a ajuda possível na sua tarefa.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 11 DE SETEMBRO DE 1988R
REVISTA A 13 DE DEZEMBRO DE 2000

REMIMEOGRAFAR

N.º 23 DA SÉRIE DE MARKETING

SONDAGENS ÉTNICAS

(Extraído da palestra de LRH 6910C21, "É um Mundo de PRO").

Referências:

HCO PL	5 Fev. 69 II	ACÇÕES DE PRO
HCO PL	12 Nov. 69	APARÊNCIA E PRO
HCO PL	11 Dez. 69R I Rev. 16.9.88	APARÊNCIAS NAS DIVISÕES PÚBLICAS

Está-se sempre em risco quando se opera numa área cujos valores étnicos não se conhecem. Ora, nem existe uma palavra em inglês para isto que signifique exactamente isso.

São os hábitos e os costumes. É aquilo em que as pessoas acreditam. É o que é correcto e o que é errado. É a solução de boa conduta.

Traços étnicos O que é:

Maravilhoso

Bom

Mau

Terrível

De valor incalculável

Valioso

Que vale a pena

Inaceitável

Não desejado

Detestável

Vocês têm que descobrir, numa área, o que estão a apoiar entusiasticamente. E isto, é conhecido como "traços étnicos".

"TRAÇOS ÉTNICOS" E CONTROLE

Na verdade, algum deste trabalho foi feito para as tropas americanas antes da Segunda Guerra Mundial, e não era suposto fazerem isto e não era suposto fazerem aquilo, etc., para melhorarem as suas relações com a população nativa. Mas era simplesmente baseado em sondagens de opinião, factuais ou não factuais, descuidadas.

Se forem controlar ou governar uma área ou ter influência nela, vocês têm que fazer estudos étnicos. Têm que descobrir o que se gosta mais e a segunda coisa que se gosta mais, e o que se considera mau e o que considera totalmente perverso. Quando tiverem uma lista dessas coisas, então conhecerão os botões de controle da sociedade. Esses são os botões de controle, meus amigos. Não é apenas um "estudo".

Eu fico tão cansado de ler os escritos destes psiquiatras acerca de: "Estamos a estudar o. . . "E vamos ter. . ." "Tivemos uma conferência no outro dia e o Professor Borrões propôs o seu novo princípio que ummm. . . se as pessoas fossem malucas, seriam louquíssimas. E ummm. . . discutimos isto por algumas horas e: 'Os recém-nascidos são felizes?'". E nem sequer chamam uma parteira para lhe perguntar. Não é assim que se fazem estudos étnicos.

Faz-se um estudo étnico saindo e fazendo perguntas e consultando livros e o passado das religiões e este tipo de coisas. E obter estudos étnicos leva algum tempo, mas estão em risco se operarem numa área cujos traços étnicos não conhecem.

Ora, o que é "boa conduta"? Se examinarem hoje quem são os heróis das histórias que estão a ser escritas nos Estados Unidos e na Inglaterra, e assim por diante, ficarão totalmente boquiabertos. Pois estão obviamente a representar o nível de boa conduta. O que é a boa conduta? O que é ser bom? Se pensam que podem responder a isto, esse é o vosso primeiro erro. O que é boa conduta hoje tem muito pouco a ver com boa conduta de ontem.

Mas um estudo étnico resolverá isto, de forma que vocês saiem em grande escala, analisam uma amostra de uma quantidade de população suficiente e descobrem quais são os novos traços étnicos ou quais são na verdade os traços étnicos básicos. E depois de terem estruturado um código de desempenho, ou o modelo para isso, é necessário que *isto* seja examinado de forma crítica. E assim terão tudo sob controle. Isto é pôr o vosso "R" dentro.

Fariam um estudo étnico, e baseariam o modelo de um programa no estudo étnico, e depois avaliariam isso e assim por diante como um novo estudo, e então pô-lo-iam em operação. Não leva necessariamente a vida toda.

OPINIÃO DA MAIORIA

Ao fazerem uma sondagem étnica estão apenas interessados na maioria. Vocês estão a estudar os seres humanos em massa, não os seus preconceitos pessoais. Não podem dar ouvidos a *um só* jornalista e *um só* político com preconceitos – é uma amostra demasiado pequena. As amostras étnicas têm que ser feitas de forma ampla.

Por exemplo, fez-se um estudo étnico há anos na África do Sul. Algo como 49 por cento não está preocupado com as coisas em que vocês pensariam que eles

estivessem interessados. A característica mais popular na África do Sul é a amizade. Os entrevistadores procuravam algo notável!

Aquilo de que mais se gosta na África do Sul é a amizade. E aquilo de que menos se gosta na África do Sul é a tacanhez de espírito. Isso é detestado. E estas são as grandes e esmagadoras maiorias. Não há outras maiorias. Existem pequenas coisas como 11 por cento, 2 por cento, 1 por cento – não são nada.

Então é a amizade em contraste com a tacanhez de espírito. Nem forma uma dicotomia. Assim, tudo o que têm a dizer é: "Aqueles que se opõem a nós na África do Sul são tacanhos de espírito! Porque somos as pessoas mais amigáveis no país!" Imediatamente os sul-africanos estarão a vosso favor.

E é isso que um estudo étnico significa.

VERDADE CONTRA MENTIRAS

Vocês, localmente, instalam-se de maneira tão forte – com todos os que têm o poder efectivo e todos os factores locais, vocês instalam-se de uma maneira tão forte que quando eles vos tentam fazer algo exteriormente, simplesmente causa um escândalo terrível! Pois estão a pôr verdade contra um punhado de mentiras, e em última análise, a verdade vence sempre.

SUMÁRIO

Se uma organização ou um grupo apoiarem o que fizerem a 100 por cento com estudos étnicos bons e sólidos, se planearem o seu programa, o seu mock-up e as suas acções com base nestas sondagens, e as analisarem novamente depois de as terem planeado e as seguirem, eles conquistarão o mundo!

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

Revisão assistida por
Compilações e Pesquisas
Técnicas de LRH

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 11 DE NOVEMBRO DE 1969
PUBLICAÇÃO I

REMIMEOGRAFAR
HAT DE PES
HAT DE OES
HATS DE CONTABILIDADE
GUIA DE ESTUDO DO
CURSO DE FINANÇAS
GUIA DE ESTUDO DO
CURSO DE PRO

CONTABILIDADE E PRO

O mundo actual é um mundo de PRO.

O Gabinete de Relações Públicas ou o seu Oficial é o que se entende por "PRO" (do inglês Public Relations Office ou Officer). É também gíria para "Boas relações controladas na comunidade ou área".

Quando fazes "PRO" a alguma coisa, fazes visitas, escreves e maneja-la de forma a melhorar e realçar a tua imagem pública.

Há uma grande quantidade de efeito de PRO que ocorre nas linhas de CONTABILIDADE.

Extractos de conta mal feitos ou errados podem arruinar o teu PRO junto de um cliente, pc ou estudante.

Decisões injustas a respeito de contas podem perturbar o PRO de toda uma área.

Contas por pagar podem arruinar o teu PRO em toda uma cidade.

Portanto existe uma grande quantidade de PRO relacionada com as acções de contabilidade.

Reparar os prejuízos causados por não apresentar contas correctas aos clientes ou não pagar facturas comerciais, rendas ou serviços públicos, é uma acção de PRO, e requer um pensamento e um manejo cuidadosos para restaurar o PRO da org.

O maior crime que se pode cometer nesta sociedade moderna é estar sem dinheiro. Até mesmo no supersocialismo isto é um crime.

Para uma org, não ter e não ganhar muito dinheiro é estúpido. Dispondo de uma actividade potencialmente remuneradora, são apenas os serviços absolutamente miseráveis e os manejos horrivelmente maus da promoção, ou descuido criminoso nas contas, que podem deixar uma org sem dinheiro. Executar as acções standard da org, prestar serviço excelente e fazer uma promoção adequada, traz dinheiro em

abundância. As situações incorrectas que impedem as receitas ou desperdiçam desembolsos têm que ser realmente flagrantes e tolas para deixarem uma org sem dinheiro.

O caminho para NÃO ter PRO é não ter dinheiro nenhum.

A falta de dinheiro ou as situações incorrectas e invulgares no manejo do dinheiro podem praticamente destruir o PRO de uma org.

O "crédito" como qualidade é uma espécie de deus na sociedade ocidental. Se o teu "crédito é mau" isso acaba contigo perante todos. É uma afirmação muito pior do que a de simples "assassino". Deve sê-lo, visto que a psiquiatria assassina diariamente mas é bem vista pelo governo.

Portanto, temos este valor extremo do "bom crédito".

O pagamento de data limite e outras políticas de contabilidade evitam o mau crédito.

Mas, quando o crédito se tornou mau, é preciso ganhar dinheiro e tomar acções brilhantes de PRO para restaurar uma boa imagem de crédito. E TEM QUE SER RESTAURADO.

O dinheiro como motivação total para uma acção não é uma motivação muito elevada. Nos serviços de espionagem, espera-se do homem que trabalha apenas por dinheiro que vire a casaca e mude de lealdade; e é olhado com desprezo.

Porém o dinheiro é um ponto básico de critério sobre o qual se podem construir níveis mais altos de motivação num mundo wog. *É* PRO para o mundo comercial que não tem nenhuma dedicação real.

Portanto, facturar aos devedores e pagar aos credores tem um valor muito alto de PRO para uma org.

Tudo isto pode transformar-se num ciclo estranho. A org mancha a sua área, digamos, por serviço mau ou indiferente, e a promoção em seguida é irreal, e desta forma o PRO junto dos clientes desmorona-se. Estes não compram serviços. A org fica sem dinheiro. As suas dívidas amontoam-se e o seu PRO junto da comunidade comercial desaparece, e assim não tem crédito público. Lá se vai a org.

A contabilidade é a área afectada e continuará a ser afectada até começar a insistir em BOM SERVIÇO, na reparação de todos o mau serviço, em boa promoção real e arranjar dinheiro para gastar em PROMOÇÃO. O dinheiro entrará. As acções de Contabilidade devem agora fazer PRO ao campo comercial, fazer com que a situação seja manejada com bom PRO acompanhado de dinheiro de pagamentos de data limite e acordos sensatos. Será gasto mais dinheiro em mais PROMOÇÃO. O mau serviço anterior é manejado. O crédito é restabelecido na área. Qualquer problema de contas com os clientes é clarificado. A org está de novo totalmente lá.

Não há substituto, em PRO de Contabilidade, para conhecer e seguir as políticas financeiras.

Arquivos de contas desleixados, ausência de planeamento financeiro, ausência do sistema de Ordens de Compra, ignorância da política financeira tal como contida na Guia de Estudo de Finanças, podem conduzir uma org directamente à perda do seu

PRO na comunidade, independentemente da qualidade do serviço ou da promoção. Desta forma, tal como a Contabilidade pode ser baralhada pela falta de dinheiro devido a mau serviço ou má promoção, também acontece que a Contabilidade só por si pode arruinar todo o PRO de uma org junto da comunidade.

É portanto VITAL para o PRO que a org:

1. Faça com que o pessoal da Contabilidade use os seus hats de Contabilidade e que as políticas de finanças sejam estritamente seguidas.

2. Que o planeamento financeiro seja real e as receitas se mantenham superiores aos desembolsos.

3. Que haja fundos adequados disponíveis para promoção, e que os fundos da org não sejam todos absorvidos pelas divisões do HCO ES e OES para armários de arquivos e revestimento novo para o telhado.

4. Que os pcs e estudantes (fregueses) da org sejam manejados de forma a criar um alto PRO quando sejam contactados sobre a contabilidade.

5. Que as relações comerciais da org na comunidade, os credores da org, sejam suavemente manejados para criar um PRO elevado.

6. Que quaisquer reacções adversas nas linhas de contabilidade sejam imediatamente manejadas para restaurar um bom PRO. Estas podem incluir uma operação encoberta junto dos nossos credores por parte de algum inimigo – que será manejada provando a falsidade da acusação. Podem incluir troco errado, não reembolsar, pagamento relutante, incorrecto ou omisso aos Membros de Staff de Campo. Estas e quaisquer outras acções adversas da Contabilidade DEVEM ser rapidamente afastadas e substituídas por bom PRO.

A falta de dinheiro provém de serviço lento ou mau e de não dar tudo por tudo para o remediar, ou de promoção inexistente, má ou irreal. Ou a falta de dinheiro pode ser directamente originada por manejos fora de política, ou mal feitos, da contabilidade e das finanças da org.

Em última análise, é um mundo de PRO e não se pode fazer um PRO elevado por uma org se houver alguma coisa errada nas suas linhas de contabilidade. Desta forma, o PRO é fortemente afectado pelas acções de Contabilidade e Finanças.

As nossas orgs não contraem dívidas, não são financiadas por empréstimos. As nossas orgs ganham a vida pelos seus próprios meios. Por isso são ainda as nossas orgs. E o PRO de Contabilidade tem muito a ver com isso.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 12 DE NOVEMBRO DE 1969

REMIMEOGRAFAR
HAT DE PES
GUIA DE ESTUDO DO
CURSO DE PRO

APARÊNCIA E PRO

Qualquer pessoa que esteja envolvida numa acção de contacto pessoal de PRO deve apoiar a sua acção com uma aparência limpa e arranjada.

Ele ou ela é um símbolo. *Há uma emanação* que provém apenas da aparência de um símbolo limpo e magnetizante. Assim, qualquer acção de PRO é reforçada pela aparência da pessoa. Sendo a aparência aceitável, então o pensamento e as palavras ou acção tornam-se mais aceitáveis e reforçam o sucesso potencial da pessoa.

Se a aparência de uma pessoa é demasiado bizarra ou berrante ou se uma rapariga cheira a demasiado perfume, a aparência *distrai* o pensamento ou acção e pode fazer com que fracasse.

Da mesma forma, uma aparência decadente degrada a acção de PRO. Odor corporal, mau hálito, mãos, face ou unhas sujas, tudo isso degrada a mensagem ou intento e pode fazer que a acção de PRO falhe, independentemente de quão aceitável seja de outro modo.

Não se tem de ser atraente ou bonito para reforçar uma acção de PRO. Ajuda, mas muitas vezes também impede.

A integridade e sinceridade podem comunicar ainda mais forçosamente do que a aparência.

Contudo, a aparência tem um papel exacto no PRO.

Por exemplo, um orador limpo e vestido asseadamente tem, como regra, um impacto muito maior do que um que está muito vistoso ou, no outro extremo, mal arranjado.

O ARC DA APARÊNCIA

A fórmula da comunicação contém duplicação em ambos os lados. Na presença da duplicação da aparência do tipo ou classe social, obtém-se melhor A (afinidade – pode-se ocupar o mesmo lugar), melhor R (realidade – pode-se concordar devido a semelhanças de casta ou posição na vida) e portanto pode ocorrer comunicação, elevada por A e R.

O acima dito é a verdadeira lei que está em funcionamento.

Assim, as audiências ou pessoas típicas, ou as pessoas no Ocidente vendo o seu próprio ideal (limpo, asseado, com bons modos), se estiver vestido de modo semelhante mas um pouco melhor, ficam impressionadas pela aparência e receptivas.

Se, contudo, uma pessoa de PRO estivesse vestida dessa mesma forma e procurasse impressionar ou obter o acordo de um grupo comunista no Oriente, ele provavelmente falharia porquanto representa um símbolo da burguesia (classe média). Pergunto-me se notaste que os dirigentes do mundo, neste mundo de PRO, abandonaram as cartolas aproximadamente em 1920 e tornaram-se em cidadãos da classe alta em trajes de negócios nos anos 30. E nos anos 50 tornaram-se "homens do poooovo" em farpelas informais não engomadas.

Para conseguir a atenção e o acordo sincero de um grupo de agricultores colectivistas, uma pessoa teria de se parecer com o seu ideal de um agricultor colectivista muito bom e actuar apropriadamente.

Por outro lado, para fazer PRO em prol de uma estrela de cinema seria necessário vestir-se um pouco como estrela de cinema – mas não demasiado porque elas receiam os rivais na obtenção da atenção.

DISFARCE

Tudo isto se torna terrivelmente desordenado como lei quando se entra na terra maravilhosa das "aparências disfarçadas". Nesse caso, uma pessoa tem de olhar e actuar como o observador pensa que a identidade pessoal adoptada parece. Para passar por um jornalista verdadeiro, uma pessoa tem de se parecer com o que a pessoa a ser entrevistada pensa que os jornalistas se parecem actualmente naquela área. Nota que dizemos "o que a pessoa *pensa* que os jornalistas parecem". De facto, os jornalistas na vida real parecem-se com vagabundos ou executivos ou agentes do MI6 o qualquer outra coisa.

Mas "disfarce" é um processo enganador e depende de perverter a fórmula da comunicação enganando a pessoa ou pessoas que se estão a ver, a abordar ou a entrevistar e pertence mais a um serviço de informação secreta do que às actividades de Relações Públicas.

ILUSÃO

Contudo, em PRO, uma pessoa está de facto a criar uma ilusão ou símbolo que será considerado aceitável por aqueles que vêem a imagem como sendo compatível com a mensagem que se está a tentar transmitir ou os dados que se está a tentar descobrir.

VALORES ÉTNICOS

Este assunto de aparência é de facto uma ideia ÉTNICA. Valores étnicos significa crenças, costumes, hábitos, padrões de pensamento ou dados estáveis religiosos ou raciais.

Como que é que as pessoas que se está a ver, pensam que a pessoa de PRO deve parecer, vestir, actuar para perguntar ou falar com eles acerca desse assunto?

Os Walla-wallas pensam que alguém com um produto novo deve-se parecer com um feiticeiro antes deles acreditarem nele. Os políticos pensam que uma pessoa deve parecer-se com um psiquiatra antes de atribuirem uns quantos biliões para ela. Os Uga-pugas selvagens só aceitam PRO de homens gordos. E os Romanos só o aceitaram vindo das entranhas de pássaros.

Que tipo de comunicador é aceitável? Para que mensagem? Esse é um problema para uma sondagem étnica e a resposta só é válida para a área em que se obteve.

É sempre o que eles *pensam* que o símbolo ideal é, não necessariamente o símbolo usual que lhes dá esse tipo de mensagem. E é o símbolo que é *agora* eficaz, porque o velho pode-se ter tornado demasiado comum.

CONCLUSÃO

Não é um assunto muito complicado. A fórmula da comunicação deveria ser totalmente conhecida e compreendida no trabalho de PRO.

Os factores que se estão a tentar instilar são a aceitação e a crença.

A verdade tem o seu próprio papel porquanto é o maior R (realidade) que há. Mas às vezes toda a verdade é demais e, mais uma vez, é o grau de R que se ajusta ao A e ao C.

A falsidade, quando exposta, pode acabar com QUALQUER símbolo de PRO. E pronunciar uma verdade em que não se crê pode também causar que o símbolo que a proferiu não seja acreditado.

A necessidade de impacto (choque suficiente para atrair atenção) leva a muitos pensamentos estranhos com relação a PRO. As multidões de pessoas são suficientemente numerosas hoje em dia para causarem um "efeito de arenque". Nenhum único arenque recebe qualquer atenção do resto dos arenques. O PRO tenta quebrar esta falta de atenção sendo um arenque mais sensacional. Mas se feito em demasia, o resto dos arenques pensam que a pessoa é um tubarão.

Para resolver o dilema, se é que chega a ser um dilema, é melhor ser o seu próprio eu. Mas se for uma versão limpa, arranjada e com bons modos do próprio eu e se tiver uma mensagem ou razão para estar ali, as actividades de Relações Públicas irão normalmente ter muito bons resultados.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 23 DE NOVEMBRO DE 1969
PUBLICAÇÃO I

REMIMEOGRAFAR
HATS DE PES
CURSO DE PRO

INDIVÍDUOS VERSUS GRUPOS

A ampla sondagem, feita segundo a LRH ED 14 Int, de 1 de Agosto de 68, QUESTIONÁRIO PARA O PÚBLICO EM GERAL, com os resultados resumidos na LRH ED 37 Int de 23 de Novembro de 69, RESULTADOS DO CORREIO ENVIADO RELATIVAMENTE À REFORMA, dá-nos dois dados valiosos:

1. NÃO DÊS CONFERÊNCIAS NEM DISSEMINES A GRUPOS SOCIAIS OU PÚBLICOS. (A lista completa está nestas duas LRH ED).

2. DISSEMINA AO INDIVÍDUO QUE ESTÁ COM PROBLEMAS, NÃO AO GRUPO OU INDIVÍDUO QUE TÊM SOLUÇÕES.

GRUPOS SOCIAIS E PÚBLICOS

Os grupos sociais e públicos, desde governos a clubes de jardinagem, estão organizados à volta de alguma solução acordada e organizaram-se por causa de alguma solução fixa e para a apoiarem, tal como uma ideologia, dinheiro fácil ou um sistema de dominação.

Em tal caso, estás a falar para uma *idée fixe*. Esta tem medo de qualquer coisa que possa abalar a sua aberração favorita.

De facto, abordando-o directamente como grupo com uma conferência ou pelo correio, podes solidificar o antagonismo constante que sente por qualquer coisa diferente das suas ideias.

Tais grupos são também uma sociedade de mútua protecção e os seus membros são, em maior ou menor grau, pessoalmente defensivos mas colectivamente agressivos.

Tais grupos podem normalmente ser negligenciados no que respeita a disseminação.

Eles só podem ser abordados no contexto de cooperação quando os teus objectivos e os deles pareçam ter, ou se pode fazer com que pareçam ter, algo em comum, e só então, se não tentares "vender o teu peixe" aos seus membros. Mesmo uma ideia de apoio mútuo é um assunto delicado e tem de ser muito cuidadosamente manejada com PRO excelente.

Para uma nação em guerra, por exemplo, todos os que não são dessa nação são um inimigo potencial, e os aliados são tradicionalmente pouco tolerados e, quando o são, é com suspeita.

Num mundo de competição feroz, como é dito continuamente ao Homem, os grupos políticos e sociais têm outros fundamentos além do simples desejo de se reunirem e de fazerem com que as coisas corram bem.

Assim, enviar promoção pelo correio a uma lista de moradas relativa a um grupo profissional (não-científico), governamental, público ou social é uma PERDA DE TEMPO, e pode até ser prejudicial. Isto inclui qualquer lista de membros individuais de tais grupos.

Eles não existem para fazer uma sociedade melhor, mas sim para se apoiarem mutuamente a favor de alguma ideia especial.

Nós também aprendemos há muito tempo este axioma cínico: "Os grupos tendem a perpetuar as condições para cujo combate foram formados". Por exemplo, a citação "levar direitos legais e melhor tratamento aos loucos" dos grupos de Clifford Whittingham Beers (reformador americano) em 1905, defende, da mesma maneira que as associações de "saúde mental" de hoje o fazem, o internamento fácil e a mutilação, ao mesmo tempo que falam do falecido Clifford Beers.

Ninguém ouviu alguma vez falar de poliomielite até realmente se formarem grupos anti-poliomielite.

Faltando-lhes a tecnologia para alcançarem os seus fins e estando dependentes, por último, do mal contra o que lutam para ganharem apoio, os tipos de grupos indicados na LRH ED 14, de 1 de Agosto de 68, encontram-se fixados numa ideia solidificada que não tolera nenhum desafio e que imagina que tudo o resto *é* um desafio a ela.

Assim, não percas o teu tempo a não ser para estabelecer uma aliança. E fá-lo apenas discutindo pontos de forte acordo sobre propósitos, não sobre o teu próprio assunto.

Encontrar-se-ão excepções, é claro.

Mandámos correio para verificar os códigos para fazer reformas. Descobrimos também que é inútil disseminar a grupos especializados.

Nós também tínhamos este dado antes. Uma missão baseou todo o seu programa de disseminação em abordar e trabalhar com grupos especializados e rapidamente foi à falência.

Os grupos também podem ser extremamente impopulares como servem de prova certos governos. Uma certa percentagem da fraca resposta disse-nos que atacássemos a Associação Médica Americana e a Associação Psiquiátrica Americana.

A maioria dos indivíduos do planeta não estão “alinhados”. Isto é cerca de 92 por cento da população! Este número é tirado de países envolvidos em grandes insurreições.

As agitações das “multidões”, o que se lê na imprensa e a “opinião das pessoas” são normalmente disparates de propaganda preparados por grupos especializados que são menos do que um milésimo da população. São encenadas e promovidas por jornais que só estão solventes graças a fundos que os tornam pró ou contra algo. Os jornais representam tão pouco da “opinião pública” que raramente as pessoas em geral gostam deles. Apoiados por grupos especializados, eles fingem ser a “opinião pública” para aumentarem o impacto da mensagem dos interesses especiais. O multimilionário Nelson Rockefeller, filho favorito de grandes interesses dos E.U.A., a quem insultaram em quase todos os locais em que parou durante uma breve excursão que fez por toda a América Latina, teve, para os mesmos incidentes, a imprensa mais plácida dos E.U.A. e a imprensa mais violenta da Europa que alguma vez se leu. Nenhuma delas representava nenhuma “opinião pública”.

Na realidade severa das campanhas de insurreição, quando a propaganda está na sua intensidade máxima, quando está o Diabo atrás da porta, os 92 por cento não estão simplesmente nem de um lado nem do outro. Eles simplesmente esperam para ver quem ganha, se é que têm alguma ideia de todo.

Isto tende a dizer que 92 por cento da população não pertence a grupos. O número não está muito longe da realidade.

Isto dá-nos um novo conhecimento profundo sobre a proporção de um para vinte em qualquer ajuntamento sem objectivo que de repente se opõe a Cientologia.

PODERIAS LEVAR A MELHOR SOBRE ELE SE PERGUNTASSES INVARIAVELMENTE: “MUITO BEM, QUAL É A TUA SOLUÇÃO PARA AS COISAS?”

Obterias provavelmente uma arenga sobre fascismo ou direitos legais. Deus sabe o que obterias exactamente, mas seria a *idée fixe* de algum grupo especializado.

Os jornalistas servem normalmente grupos especializados, por ordens directas. “Os Católicos perversos e os Protestantes heróicos”. “A Esquerda clandestina e a santa Direita”.

Pela selecção natural de despedir qualquer jornalista que não seja defensor devotado do grupo de interesse especial que apoia o editor, qualquer jornalista desleal não permanecerá nesse jornal muito tempo. A liberdade de imprensa, como ridiculamente se chama, não inclui liberdade para os jornalistas! O jornalista não está alinhado é abandonado para seguir outra profissão. O mais próximo que podes ir é controlar o editor ou dar ao jornalistas sinal de que és aliado dos interesses do jornal.

O Indivíduo dos Interesses Especiais é membro de um grupo unido por uma *idée fixe*. Ele tem uma SOLUÇÃO. Ele considera qualquer outra ideia como um inimigo potencial da sua solução. Assim, a sua comunicação será, às escondidas ou às claras, no sentido de promover interesses especiais. Quando a comunicação é escondida torna-se desinteressada ou perversa, porquanto está em cima da ocultação do seu alinhamento com um interesse especial.

A comunicação só é possível descobrindo o seu interesse especial e dando sinal de aliança ao mesmo. É provável que a comunicação então seja um pouco relutante mas terá lugar.

Contudo, isto deixa-nos cerca de 92 por cento da população mundial com a qual é possível comunicar, especialmente a nível pessoal.

Nestes 92 por cento há um factor uniforme, um denominador comum de sobrevivência pessoal.

O indivíduo dos interesses especiais comunicaria só sobre o seu interesse especial de terceira dinâmica, e às vezes até pode cometer suicídio na primeira dinâmica para defender esse interesse especial.

Mas 92 por cento têm alguma ideia de sobrevivência pessoal e, portanto, podem comunicar individualmente sobre coisas que melhorariam o seu potencial de sobrevivência.

RESUMO

Podemos repetir "Dissemina àqueles que têm problemas, não àqueles que têm soluções".

Assim, há pouca razão para disseminar a uma universidade, porquanto tem soluções para tudo. Há toda a razão para disseminar a um estudante, visto que ele tem os problemas. Mas, mesmo aqui, muitos estudantes têm *a* solução – obter um diploma que os leve de tapete mágico para a vida e para onde está o dinheiro, ou então estão no processo de abraçar grupos de interesses especiais.

Portanto, pode-se dizer que normalmente é possível disseminar a um estudante que tem PROBLEMAS.

Não há razão para disseminar a uma força policial. Há toda a razão para disseminar a um polícia com problemas.

Não há razão para disseminar ao Ministério da Defesa, mas há toda a razão para disseminar a soldados que têm PROBLEMAS.

O único "risco" que se corre é algum grupo de interesses especiais acreditar que as suas presas estão a ser roubadas.

Pode-se cometer facilmente o erro de acreditar que os grupos especiais estão interessados no melhoramento geral.

Com a Terra como está, "presa" é uma palavra melhor do que "paciente" para descrever a atitude do psiquiatra de interesses especiais. E "presa" é uma palavra melhor do que "cidadão" para corresponder ao pensamento de alguns departamentos governamentais.

Ora, acontece que as pessoas não gostam de ser "presas" e ressentem-se da grande maioria dos grupos de interesses especiais no momento em que descobrem que estes o são.

Abre amplamente a porta à disseminação para teres uma visão clara do facto de mais de 92 por cento da população não estar do lado de ninguém. A maioria destes tem problemas.

Assim, pode haver disseminação.

Nós, que estamos simplesmente a tentar melhorar indivíduos e dessa forma melhorar a sociedade, sem nenhum outro interesse pessoal a defender ou causas a fomentar, temos assim a maioria potencialmente do nosso lado.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 11 DE DEZEMBRO DE 1969R
PUBLICAÇÃO I
REVISTA A 16 DE SETEMBRO DE 1988

REMIMEOGRAFAR
HAT DE PES
DIRECTOR DE RELAÇÕES
PÚBLICAS

(MUDANÇA IMPORTANTE NO ORGANIGRAMA)

APARÊNCIAS NAS DIVISÕES PÚBLICAS

A aparência da org e do staff é transferida do Departamento 1 que se torna no DEPARTAMENTO DE ENCAMINHAMENTO E PESSOAL e pode ser ainda chamada de RAP (do inglês, *R*outing *A*nd *P*ersonnel).

De acordo com a HCO PL de 5 de Junho de 83 VI, ORGANIGRAMA DAS DIVISÕES PÚBLICAS DAS ORGS CLASSE IV, APARÊNCIAS vêm sob o Departamento de Relações Públicas, Div. 6C, Dept.º 18A, Secção de Aparências da Org.

O Secretário Executivo do Público, portanto, é directamente responsável pela aparência da org, do seu staff, literatura e publicações no que diz respeito a aparência e aceitação.

A aparência nunca funcionou sob o Dept.º 1. "Imagem" é na verdade uma função do Oficial de Relações Públicas e é de interesse vital para o Secretário Executivo do Público, pois de outra forma a sua promoção pode ser obscurecida ou anulada. A aparência pode mesmo trazer-lhe muitas dificuldades.

A IMAGEM de uma org e do seu staff, da sua literatura e publicações, na verdade é uma forma de projecção no público.

A razão pela qual está no Dept.º 18A é que este é o primeiro departamento da Divisão de Controle do Campo. Também é uma coisa que tem que ser encaixada entre os valores da população na área onde a organização está localizada. Eles têm ideias étnicas definidas sobre como a organização deveria apresentar-se, como o staff deveria vestir-se, que aspecto deveria ter a literatura se algum deles tivesse uma posição de comando.

É sempre fácil, quando uma pessoa dispõe de milhões para gastar, criar uma imagem imponente. O truque está em conseguir isto sem gastar mais do que aquilo que se pode.

Tem que se ganhar o dinheiro antes de conseguir a imagem total.

Há muitas coisas que se podem fazer – e têm que se fazer – sem custos financeiros ou a um preço baixo.

Pode-se pintar o local com o auxílio de voluntários pelo custo do aluguer de máquinas e materiais.

As áreas de responsabilidade individual do staff ("postos de limpeza") deveriam ser atribuídas através do Secretário Executivo do HCO para que todas as áreas da organização fiquem cobertas. Mesmo que se disponha de um serviço de limpeza, ainda assim isto é necessário porque existe uma coisa que se chama lixo. Jornais, revistas, máquinas de escrever, máquinas – nenhum serviço de limpeza se encarrega deles. Esta é uma acção do staff porque é para uso do staff.

Onde não se forneça o vestuário do staff, pode mesmo assim insistir-se para que tenham as mãos e unhas limpas, o cabelo cortado, corpos lavados e dentes escovados, engraxem os sapatos e assim por diante. É na verdade uma má publicidade quando um membro do staff anda sujo e mal cuidado.

Quando se dispõe de dinheiro e a sondagem étnica determinou o que a população acha que deve ser a aparência de um profissional, pode comprar-se roupa ao staff que dê uma imagem altamente profissional para criar respeito e confiança no público. Lembra-te que nesta sondagem, como em todas as sondagens étnicas, não se copia os profissionais da sociedade, porque eles *não* fizeram uma sondagem. Estamos interessados em ter a aparência que o público acha que um profissional deve ter. Isto é moderado, é claro, por aquilo que o staff em seguida terá orgulho em aparentar.

As maneiras da Recepção e do staff fazem parte da aparência.

O mau hálito de um auditor ou o seu odor corporal podem custar-te uma boa parte do que já se havia conseguido. Portanto isto também faz parte.

Uma atmosfera barulhenta perto das salas de audição ou na recepção, rádios a tocar e staff a tagarelar, podem estragar uma imagem.

Crianças a correr de um lado para o outro e fraldas de bebé penduradas estão o mais longe possível do que se possa imaginar de uma imagem profissional. Talvez sejam aceitáveis no Congo, mas mesmo aí não posso imaginar que uma mandinga fosse levada muito a sério numa cabana assim equipada.

A maneira de estragar a imagem de uma organização é, claro, abafar ou matar aquilo por que as organizações de Cientologia bem sucedidas foram sempre notadas: uma atmosfera feliz, amável e ocupada. Por isso o uso de ética pesada para obter cumprimento desta imagem é arrasador. O orgulho é a primeira razão da boa aparência.

Logo, a cooperação do staff e o entusiasmo pelo projecto valem milhares de condições que procurem forçá-lo a trabalhar para uma imagem. As escolas modernas estão tão atrasadas que não ensinam aparência pessoal, boas maneiras e higiene. E uma grande parte do staff não sabe nada disso e tem que se lhe ensinar o que não lhe foi ensinado na escola.

Lutar para obter e melhorar uma imagem apropriada é inevitavelmente uma tarefa árdua. Se a organização tivesse muito dinheiro poderia comprar a sua imagem. Mas sem muito dinheiro a imagem tem que ser construída gradualmente. A limpeza e ordem são os elementos primários para ganhar respeito na maioria das sociedades.

Uma organização sem dinheiro tem que ter uma imagem para o fazer, mas uma imagem custa dinheiro e a organização não o tem. Este é um problema típico. "Deveríamos ter um edifício como o novo Arranha-céus dos Seguros de Vida" deixa o problema por resolver. Há um gradiente antes disso. Podes pagar uma renda tão alta que só trabalhas para o senhorio ou para o banco. Ou a renda é tão elevada que o dinheiro não chega para teres espaço suficiente para ganhá-la. Problemas como este aparecem à socapa.

Se a relação tech/admin de 2 membros de staff de admin para 1 de tech é mantida ou mesmo levada a 1 para 1, e se a promoção é excelente e eficaz e os serviços de tech e serviço da organização são bons, é fácil pôr de parte o suficiente para poder comprar novas instalações. Assim a imagem pode ser melhorada.

De forma semelhante, é desejável que a qualidade da literatura seja muito elevada. Mas o seu preço pode elevar-se a tal ponto que torne a promoção demasiado dispendiosa para se empreender. Isto aconteceu várias vezes a organizações que ficaram insolventes por causa de literatura demasiado luxuosa.

A qualidade da apresentação das palestras gravadas – a qualidade do som – vem definitivamente agora sob a alçada do Dept.º 18A.

A imagem da organização está a cargo do PES. Confio que ele cuidará bem dela.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

Revisão assistida por
Compilações e Pesquisas
Técnicas de LRH

SÉRIE DE RELAÇÕES PÚBLICAS

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 13 DE AGOSTO DE 1970
PUBLICAÇÃO I

REMIMEOGRAFAR
HATS DE DIVISÃO PÚBLICA
HATS DE DIVISÃO 2
GUIA DE ESTUDO DO REGISTADOR POR CARTA
HATS DE PES
HAT DE AUTORIDADE DE PUBLICAÇÃO
GUIA DE ESTUDO DE CURSO DE PR

N.º 1 DA SÉRIE DE RELAÇÕES PÚBLICAS

OS RISCOS DAS RELAÇÕES PÚBLICAS

PR = relações públicas, uma técnica de comunicação de ideias.

Uma investigação casual das actividades e efeitos das "Relações Públicas", tal como foram praticadas nos primeiros setenta anos do século vinte, dá-nos dados mais do que suficientes para encarar "Relações Públicas" com cautela.

A matéria é das que se podem considerar perigosas no estádio de desenvolvimento incompleto em que se encontra ou nas mãos de gente não qualificada e sem escrúpulos.

Assim, temos três riscos principais na prática habitual das Relações Públicas:

1. É uma tecnologia incompleta tal como foi desenvolvida e usada até 1970.

   a. A mente humana não era um campo conhecido.

   b. Qualquer tecnologia da mente humana anterior foi pervertida pelos estudos da Universidade de Leipzig e pelas fixações animais de um tal Prof. Wundt em 1879, que declarou que o homem era um animal sem alma e apenas sujeito a mecanismos de estímulo-resposta e sem determinismo.

   c. Posteriores perversões entraram em cena com a teoria da libido de 1894 de Sigmund Freud, que atribuía todas as reacções e comportamentos ao impulso sexual.

Relações Públicas é essencialmente uma questão de alcançar mentes. Portanto, os três factores acima emprestaram a PR, elementos estranhos e associações que impossibilitaram o seu desenvolvimento como matéria de estudo.

Naturalmente que, para manejar Relações Públicas, teríamos de saber alguma coisa sobre a mente. Contudo, se um Relações Públicas trabalhar não só sem conhecer

a mente, mas também com uma ideia corrompida dela (como em Wundt e Freud), a sua utilização da técnica de Relações Públicas pode espalhar uma quantidade incrível de aberração pela sociedade e pode ter como resultado uma sociedade aberrada. Os Relações Públicas que actuam nos meios de comunicação de massas – (jornais, rádio, televisão, revistas e em grupos de pressão dos parlamentos) promovem ideias mentais estranhas.

2. Relações Públicas que não sejam peritos podem provocar um estrago terrível nesta matéria e na sociedade.

   a. Trabalhando com uma matéria incompletamente desenvolvida, e utilizando no entanto os poderosos sistemas de comunicação da sociedade, não só não é raro o trabalho do Relações Públicas fazer ricochete e ir atingir os seus patrões, mas é também habitual levá-los à decadência.

3. O Relações Públicas presta-se a ser usado por pessoas e cliques sem escrúpulos.

   a. Os extremistas, como os Nazis e os Estalinistas, viram nas técnicas de Relações Públicas os meios para subjugar os seus próprios povos, perpetrando horrores e desacreditando os seus oponentes. Tais grupos extremistas foram enormemente ajudados pelas técnicas de Relações Públicas.

   b. Utilizando a técnica de Relações Públicas para desacreditar os seus inimigos imaginários, as pessoas sem escrúpulos criaram uma atmosfera de guerra, crime e demência no planeta.

Estas são, de facto, palavras duras. Mas é bom conhecer todos os lados da questão.

Como é natural, os profissionais de Relações Públicas espalham Relações Públicas acerca de Relações Públicas. Mas a utilização sinistra das Relações Públicas (Propaganda Negra) excede de longe, neste ano de 1970, as suas outras utilizações. No entanto, os professores de Relações Públicas nos claustros fumarentos (de fumo de marijuana) apresentam-nos apenas a versão socialmente correcta. Segundo eles, *Relações Públicas* é uma maneira lamecha de levar *as boas obras ao conhecimento do público,* e esta é a sua definição favorita. Na prática, o trabalho de Relações Públicas faz-se dez vezes mais para se verem livres de alguém ou de alguma coisa imaginadamente perigosa para o patrão do Relações Públicas.

Subornar jornalistas e "escritores freelancer" para escreverem mentiras horrorosas sobre um concorrente, subornar ou mentir a congressistas, ministros ou parlamentares a fim de ser publicada uma lei que lhes permita fazer umas massas rápidas e contra-atacar as tácticas dos Relações Públicas de outras empresas, são as tarefas comuns do trabalhador de relações públicas por conta de outrem.

Esta não parece ser exactamente a imagem de Relações Públicas que existe nos crânios de marfim dos seus professores.

É um mundo de Relações Públicas.

Quando lemos jornais, livros e vemos a TV do século vinte, não é um mundo bonito. Bem, são as Relações Públicas em acção.

Os Relações Públicas da extrema direita contra os Relações Públicas da extrema esquerda. E no meio, grupos mais moderados fazem Relações Públicas contra ambos.

Cada departamento governamental inglês tem um gabinete de Relações Públicas. O começo do declínio do Império Britânico e o primeiro "gabinete de informações" do governo britânico têm datas semelhantes.

A história intragável das Relações Públicas, a sua utilização para perpetuar interesses questionáveis e ocasionar rixas desnecessárias e assassinas têm de ser confrontadas como parte do estudo de Relações Públicas.

Não é por acaso que os Relações Públicas são muitas vezes pessoas de moral desprezível e carácter degenerado.

Os biliões sem conta de voltes de rádio e TV, os rios de notícias e páginas vomitadas pelas impressoras, despejam mentiras incríveis sobre a população esmagada da Terra.

O tom de desânimo e desprezo que prevalece através do mundo é mantido vivo e estimulado por gente de Relações Públicas.

Por isso desilude-te se estavas à espera de um cenário agradável no campo das Relações Públicas.

Mesmo que estejas envolvido na promoção dos mais valiosos objectos, fomentados pelo líder mais altruísta, o trabalho de Relações Públicas é feito lado a lado com alguns indivíduos bastante questionáveis cujos objectivos estão muito longe de ser valiosos e cujos senhores são tão altruístas como uma cobra cascavel.

Assim, a actividade de Relações Públicas transforma-se facilmente numa actividade cínica. As acções de Relações Públicas dos maus elementos atiram este campo para o descrédito e lançam o mundo inteiro num remoinho de ódio e decadência.

Por isso, ao entrares neste campo ou ao o estudares, não entres como uma virgem de olhos arregalados a fazer uma visita precipitada ao bordel militar.

Não há razão para se ficar desiludido, se se começar sem ilusões.

Relações Públicas é uma técnica parcialmente desenvolvida para criar estados mentais em diferentes audiências ou públicos.

As Relações Públicas podem ser usadas ou abusadas.

Assim, antes de prosseguir com esta matéria, foi necessário reestudá-la e encontrar o que estava mal nela, complementá-la com isso e assim tornar o seu uso menos perigoso.

Os riscos das Relações Públicas, como se ensinava e praticava antes de 1970, eram:

A. Faziam inevitavelmente ricochete em maior ou menor grau prejudicando o seu utilizador.

B. Tinham uma longa reputação de ser uma matéria utilizada de forma descuidada ou errada, cheia de fracassos.

C. São normalmente utilizadas para fazer frente a Relações Públicas da concorrência.

Salvo se fosse possível anular estas objecções ou realizar novas descobertas e desenvolvimentos, as técnicas básicas de Relações Públicas eram quase tão seguras como uma pistola espanhola engatilhada – pronta para explodir na cara do seu utilizador muito antes de atingir outra pessoa qualquer.

Fizemos o seguinte com Relações Públicas nas nossas mãos:

1. Os seus pontos mais perigosos foram localizados.

2. Exige-se um estudo *completo* dos seus textos.

3. Agora estão concebidas para uma utilização que seja benéfica bem como ofensiva e defensiva.

Os textos standard de Relações Públicas têm, portanto, de ser estudados e bem estudados. E têm de ser estudados COM OS DESENVOLVIMENTOS ADICIONAIS CONHECIDOS E TEM DE SE LHES ATRIBUIR MUITA IMPORTÂNCIA.

Só então é segura a utilização das técnicas de Relações Públicas. De outra maneira, as actividades de Relações Públicas são quase um risco total e conduzirão a problemas.

Nesta série actualizaremos as Relações Públicas libertando-as dos riscos da sua prática puramente académica.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 13 DE AGOSTO DE 1970
PUBLICAÇÃO II

REMIMEOGRAFAR
HATS DA DIVISÃO PÚBLICA
HATS DA DIVISÃO 2
GUIA DE ESTUDO DE REGISTADOR POR CARTA
HATS DE PES
HAT DE AUTORIDADE DE PUBLICAÇÃO
GUIA DE ESTUDO DO CURSO DE PR

N.º 2 DA SÉRIE DE RELAÇÕES PÚBLICAS

O INGREDIENTE EM FALTA

A principal descoberta correctiva sobre Relações Públicas tem a ver com o triângulo ARC de Cientologia.

Este triângulo é Afinidade-Realidade-Comunicação. Se um lado (digamos A) sobe, os outros dois sobem. Se um lado baixa os outros dois baixam também.

Assim, com afinidade alta, tem-se também realidade alta e comunicação alta. Com afinidade baixa tem-se também realidade baixa e comunicação baixa.

Com um R alto ou baixo tem-se um A e um C altos ou baixos.

E assim sucessivamente. O triângulo, no seu todo, aumenta ou diminui como uma peça única. Não é possível ter um R baixo e um A e um C altos.

Parte-se do princípio que Relações Públicas é uma técnica de *comunicação*. Comunica ideias. Suponhamos que estávamos a tentar comunicar com um R extremamente baixo. Em tal caso talvez a comunicação começasse por conseguir chegar, mas depois recuaria devido ao seu R.

Isto é naturalmente um avanço na tecnologia da mente em Cientologia. Não estava disponível para os primeiros pioneiros de Relações Públicas. Daí dizerem (e continuarem a dizer) principalmente mentiras.

Os profissionais de Relações Públicas mais velhos *preferiram* mentiras. Eles usavam exageros extremamente teatrais ou propaganda negra. Eles procuravam chocar ou intrigar, e a maneira mais fácil de o fazer era com "factos" extraordinários que na realidade eram mentiras.

Os Relações Públicas da "saúde mental" conceberam "estatísticas" falsas sobre os insanos. "Nove em cada quinze ingleses enlouquecerão em qualquer período das suas vidas" é uma completa mentira. Torrentes de tais estatísticas falsas jorram de grupos de pressão de Relações Públicas para conseguirem dinheiro fácil do Parlamento.

O negócio principal dos Relações Públicas, sejam eles contratados por Estaline, por Hitler, pela Sociedade Eu Vencerei, pelo Presidente dos EUA ou pelo Banco Internacional, tem sido mentiras chapadas e sinistras.

O Presidente dos EUA deu dois números diferentes para a percentagem de aumento das despesas governamentais anuais no espaço de dois meses. O seu Relações Públicas estava a tentar influenciar o Congresso.

O "Chaço 8" como "Carro do Século", a exposição de pára-quedas "record de salto com retardo de abertura" e a conferência de imprensa do embaixador sobre os "Objectivos do Médio Oriente" são tudo funções de Relações Públicas – e salpicados de mentiras por todo os lados.

Ao pegarmos num jornal ou escutarmos o que se diz na rua, vemos Relações Públicas–Relações Públicas–Relações Públicas, tudo mentiras.

Um cruzador de guerra faz uma "visita de boa vontade" a uma cidade que está equipado apenas para destruir, e eis mais mentiras.

O tremendo poder dos jornais, revistas, rádio, TV e da comunicação moderna dos "meios de comunicação de massas" é guiado pelos Relações Públicas dos interesses especiais, e eles guiam as coisas com mentiras.

Assim, Relações Públicas degeneram em "técnica de mentir convincentemente".

Isso cria um mundo cínico. E esmagou o idealismo, o patriotismo e a moralidade.

Porquê?

Quando um canal de comunicação imposto transmite apenas mentiras, a afinidade vai-se abaixo e recebe-se ódio. Porque o *R* é corrompido.

As Relações Públicas que se dedicam a uma falsa realidade de mentiras, transformam-se depois em baixo A, baixo C e voltam-se contra o utilizador.

Assim, a primeira lição que podemos aprender e que nos permite a utilização segura das Relações Públicas é MANTER R ALTO.

Quantas mais mentiras usarmos em Relações Públicas, mais provável é que as Relações Públicas se voltem contra nós.

Daí a lei:

NUNCA UTILIZES MENTIRAS EM RELAÇÕES PÚBLICAS.

O problema das Relações Públicas foi portanto a sua falta de *realidade*. Uma mentira é, naturalmente, uma falsa realidade.

O problema das Relações Públicas era R!

Se fizeres um comunicado à imprensa sobre um novo abre-latas que abre facilmente as latas e quiseres dizer "até uma criança é capaz de o usar", o melhor é veres se isso é verdade. Dá um a uma criança e manda-a abrir a lata. Portanto é verdade. Então usa a frase e diz qual foi a criança. Não lhe chames "o abre-latas do século". Isso não comunicará.

Só porque a rádio, a TV e a imprensa jorram coisas, isso não quer dizer que comuniquem. Comunicação implica chegar a alguém.

Não digas uma mentira às autoridades da cidade quando a verdade pode ser dita com a mesma facilidade. Para quê ter todo esse trabalho de inventar uma mentira? Se o fizeres, isso enfraquecer-te-á quando se vier a descobrir que é mentira. A partir daí *passas* a ter um problema de Relações Públicas com o "público oficial".

Qualquer mentira tanto pode enfraquecer C (comunicação) como pode um dia pôr fim a C como reacção.

Lidar com a verdade é também uma actividade delicada. Não temos obrigatoriamente de dizer tudo o que sabemos – isso também entupiria a linha de comunicação. Diz-se uma *verdade aceitável.*

A concordância com a sua mensagem é o que as Relações Públicas procuram conseguir. Temos assim que a mensagem deve ser comparável com a experiência pessoal da audiência.

Assim, Relações Públicas tornam-se na técnica de comunicar uma verdade aceitável – e que atingirá o resultado desejável.

Se não há hipótese de obter um resultado desejável e a verdade provocaria danos, então falem de outra coisa qualquer.

As Relações Públicas são utilizadas para obter um resultado desejado pelo Relações Públicas e pelo seu grupo.

Ou utilizada para anular Relações Públicas indesejáveis de outros.

Há assim Relações Públicas ofensivas e defensivas.

Na defesa contra Relações Públicas hostis, mais uma vez é o *R* que conta. Sun Tzu no seu livro sobre guerra menciona diversos tipos de agente. Um destes é o "agente morto" porque diz mentiras ao inimigo e, quando o inimigo descobre, mata-o.

As Relações Públicas hostis (ou contra) são usualmente uma teia de mentiras.

Ao descobrir-se as mentiras que se andam a dizer e documentar apenas uma como falsa, isso fez com que saísse o tiro pela culatra às Relações Públicas. O seu ouvinte nunca mais acreditará nele. Ele é um homem morto.

Na guerra entre as Relações Públicas hostis da psiquiatria e a verdade da Cientologia, as capers de criar um "agente morto" chamam-lhe um figo. Há vinte anos que as Relações Públicas psiquiátricas andam a mentir. Documentado, o facto de estas mentiras serem mentiras *está a matar a psiquiatria.*

Reparem, não é a palavra de um Relações Públicas contra a palavra de outro. São os documentos de uns Relações Públicas contra as mentiras de outros Relações Públicas! Isto são Relações Públicas defensivas correctas.

Por aqui se vê que a utilizar Relações Públicas com fora de R pode ser muito perigoso.

Quando se está a tentar fazer Relações Públicas para denunciar um abuso até acabar com ele (uma actividade perigosa em si mesma), obtém-se o resultado desejável documentando a VERDADE. Mas usar a caper do "agente morto" é quase sempre suficiente.

O uso de *R* não envolve apenas verdade, envolve verdade aceitável e essa envolve as opiniões fixas de outro ou de outros e as suas experiência. E tudo isso é abrangido pelo tema REALIDADE.

Qual é a R do outro ou dos outros?

Isto requer SONDAGENS.

Depois sabes qual a verdade que ele ou eles aceitarão.

Em Relações Públicas não há limitação nenhuma para a imaginação. É precisa mesmo muita imaginação. Mas a imaginação deve concentrar-se na maneira como se torna uma verdade aceitável para a R de outros e como a comunicação é feita.

Uma afirmação ou história completamente imaginada é bastante útil, desde que se saiba que é imaginada e não esteja a ser passada por verdade.

No mundo das Relações Públicas a verdade é uma mercadoria quase desconhecida. Este mundo está cheio do "ruído" de muitas mentiras, muita palração, muitas velhas fixações e ódios.

Mas a verdade tem valor comunicativo. Todas as mentiras chegarão um dia a um beco sem saída.

A (afinidade) apoia R e C.

Portanto, Relações Públicas que procurem incitar ao ódio não terão o valor de C da mensagem que transporta afinidade real.

Mas a afinidade também pode ser falsificada e, no mundo das Relações Públicas, é-o demasiadas vezes.

Uma pessoa sã tem um valor de ARC elevado.

Assim, o Relações Públicas que é são tem um alto potencial. E aqueles que corromperam o seu A, R e C até um estado bastante baixo, acabam agarrados à garrafa, a bater no cão ou tornam-se cínicos para além do credível.

Servindo senhores loucos, um Relações Públicas não tem grandes hipóteses.

Há, portanto, uma técnica conhecida como relações públicas. E tem o grande risco do abuso através da mentira e da degradação do seu profissional.

Mas se a pessoa cuidar estritamente dos valores da verdade e da afinidade, ela será capaz de comunicar e de fazer frente à tensão.

Sabendo isto, PR torna-se um tema muito mais maduro e útil.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 13 DE AGOSTO DE 1970
PUBLICAÇÃO III

REMIMEOGRAFAR
HATS DE DIVISÃO PÚBLICA
HATS DE DIVISÃO 2
GUIA DE ESTUDO DO REG. POR CARTA
HAT DE PES
HAT DE AUTORIDADE DE PUBLICAÇÃO
GUIA DE ESTUDO DE CURSO DE PR

N.º 3 DA SÉRIE DE RELAÇÕES PÚBLICAS

PÚBLICOS ERRADOS

O que é um "PÚBLICO"?

Ouvimos falar de "*o* público", um artista diz "o *meu* público". Procuramos no dicionário e concluímos que "público" quer dizer um corpo, geral ou organizado, de pessoas.

Existe uma definição específica da palavra "PÚBLICO" que não vem no dicionário, mas que é utilizada na área das relações públicas. "PÚBLICO" é um termo profissional para quem trabalha em Relações Públicas. Não quer dizer a multidão ou as massas. Quer dizer "um TIPO DE AUDIÊNCIA".

A população em geral, para os profissionais de Relações Públicas, está dividida em *públicos* separados. Talvez as pessoas que primeiro se calçaram no campo das Relações Públicas devessem ter começado a usar a palavra "audiências" em 1911. Mas não o fizeram. Usaram a palavra "públicos", querendo dizer diferentes tipos de audiências para as suas comunicações.

Assim, não se encontra nos dicionários como termo profissional de Relações Públicas. Mas é melhor tratares de encasquetar e incluir este termo no teu vocabulário para o UTILIZARES. De outro modo cometerás mais erros de Relações Públicas do que já há.

PÚBLICO ERRADO explica cerca de 99% dos erros em actividades de Relações Públicas e é o motivo da maior parte dos fracassos das Relações Públicas.

O que é então um "público"?

Em gíria de Relações Públicas sempre se usa "público" junto com outra palavra. Não existe um termo distinto para "público" em Relações Públicas. Um Relações Público nunca diz O público.

Existe o "público da comunidade", que significa as pessoas que vivem numa localidade e não pertencem a outro público específico. Existe o "público empregado", que significa as pessoas que trabalham para a firma. Existe o "público accionista", que abrange os indivíduos que possuem acções na empresa do Relações Públicas. Existe o "público jovem", que abrange os adolescentes. Existe o "público médico", que significa a audiência da classe médica que os Relações Públicas estão a tentar alcançar.

Existem centenas de tipos de público diferentes.

Um interesse em comum, uma característica profissional ou de casta em comum (alguma semelhança entre os membros de um grupo especial), determina o tipo de público ou audiência.

Os Relações Públicas precisam destes agrupamentos pois esperam que cada tipo diferente de público tenha interesses diferentes. Portanto, a promoção que lhe dirigem deve ser concebida especialmente para cada tipo de público.

No mundo das Relações Públicas não existem crianças, existe um "público infantil". Não existem jovens, existe um "público jovem". Não existem idosos, existe um "público idoso".

Os Relações Públicas não pensam em termos de grandes massas. Pensam em termos de tipos de grupo dentro das massas.

Relações Públicas é uma actividade que se preocupa com *apresentação* e *audiência*. Mesmo quando escrevem uma notícia para publicar, eles "apresentam-na sob uma perspectiva específica" para uma publicação que chegue a um certo tipo de audiência e escrevem *para* essa audiência (modificada pelas idiossincrasias editoriais).

Os Relações Públicas *fazem sondagens* em termos de públicos especiais. Depois apresentam o seu material de modo a influenciar *esse* público em particular.

Eles não apresentam histórias sobre cadeiras de rodas ao público jovem, nem prémios do Rato Mickey ao público idoso. Se é que são bons Relações Públicas.

Todos os lançamentos devem ser concebidos para chegar a um público especial.

Quando se baralha isto, fracassa-se.

Quando se faz correctamente e com sondagem, tem-se êxito.

O "público da polícia" não comprará as glórias do haxixe. O "público criminoso" não vai delirar com os "heróis policiais".

Todas as Relações Públicas peritas são dirigidas a uma audiência especial e específica, cuidadosamente sondada, chamada "público _____".

Quando souberes isto, podes compreender a matéria de Relações Públicas.

Quando conseguires utilizar isto habilmente, serás um profissional de Relações Públicas!

Para dar alguns exemplos de públicos errados, o Diário de Ron foi criado para o staff das orgs, como conversa íntima com eles, para lhes contar como vão as coisas e o que estamos a planear, de modo a que os membros de staff pudessem informar o público de Cientologia. Era um meio de comunicação para o "público staff".

Alguém (em Nova Iorque) quebrou as regras, pô-lo nas mãos do público cientologista. Depois, outra pessoa pensou que ele podia ser um substituto para os congressos e deixaram de fazer congressos.

O resultado final disto foi um corte total da minha linha de comunicação com o staff das orgs. Ainda no outro dia soube que eles sentiam a falta de notícias minhas.

Se a minha linha com o staff das orgs vai ser posta nas mãos dos que frequentam o curso de PE, acabou-se. Público errado. Não há linha de comunicação com os membros de staff.

Eu dou um briefing aos membros da Organização do Mar sobre Flag, algum parvalhão apresenta-o na Divisão Pública. Público errado. Assim essa linha é cortada.

O *Clear News* publica ordens de Traição relativas a estudantes para promover uma AO! Público errado.

O *Clear News* é usado como um Boletim Informativo de FSM. Público errado.

Os folhetos de promoção do Curso de Clearing são enviados para novos compradores de livros. Público errado.

Os Registadores por Carta escrevem para as pessoas de uma lista de endereços fornecida por uma casa de encomendas pelo correio. Público errado.

Uma das conclusões a que chegaria uma pessoa que não conheça as técnicas de Relações Públicas seria que a "promoção não resulta".

A promoção nunca resulta em públicos errados.

O SISTEMA

O Relações Públicas tem de conceber os seus públicos precisos. Pode haver vários tipos distintos.

Depois tem de fazer sondagens e examinar as reacções de cada tipo diferente.

Depois planeia e cria a sua comunicação e oferecimentos para cada um.

Uma org organizada tem todos os públicos diferentes categorizados e etiquetados em Endereços.

Assim o PR envia, em cada caso, a mensagem certa para o público certo. Pode haver uma dúzia de mensagens diferentes se houver uma dúzia de públicos diferentes. Cada uma é a certa para aquele público.

O Relações Públicas está à procura de um resultado, um telefonema, uma resposta, uma reacção.

A mensagem certa, na forma certa, para o público certo, obtém resultados.

Uma mensagem errada, para o público errado, acaba por só custar muito dinheiro e não obter resultados.

Mesmo que o Relações Públicas esteja envolvido em "moldar a opinião pública", ainda assim é preciso uma mensagem diferente para cada público diferente.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 9 DE OUTUBRO DE 1970

REMIMEOGRAFAR
HATS DE PESSOAL
GUIAS DE ESTUDO DE PR

N.º 11 DA SÉRIE DE PESSOAL
N.º 4 DA SÉRIE DE PR

A PERSONALIDADE DE PR

O pessoal de Relações Publicas tem de ser excelente em:

A. Confrontar

B. Organizar

C. Trabalhar.

CONFRONTAR

No tema confrontar, uma pessoa de PR tímida ou reservada não está em condições de manejar pessoas ou situações supressivas. Uma pessoa de PR deve ser capaz de enfrentar e manejar com facilidade e compostura as situações mais descontroladas. Quando o não faz, a sua capacidade de confrontar desaparece e qualquer sentido de apresentação ou organização desvanece-se como fumo. Uma pessoa PTS (fonte potencial de problemas), ou que em termos de caso faça montanha russa, ou aquela que tende a bater em retirada, não tem nada que estar envolvida em PR. As ligações que a tornam PTS e o seu caso teriam de se manejar plenamente, antes de essa pessoa poder sair-se bem nas linhas de PR.

ORGANIZAR

Ao organizar, um PR tem de ser capaz não só de organizar bem as coisas, mas também de as organizar impecavelmente num abrir e fechar de olhos.

Todas as acções que uma pessoa de PR executa têm a ver com grupos, e têm portanto de ser organizadas até ao mais pequeno pormenor, de outra forma resultarão apenas em situações desordeiras e apresentações muito más.

Uma pessoa de PR que pode confrontar, que pode “reagir sem hesitação” e compreender e manejar as situações com rapidez, e que pode organizar as coisas num abrir e fechar de olhos será bem sucedida em PR.

TRABALHAR

O último ingrediente essencial de uma pessoa de PR é a sua aptidão para TRABALHAR.

Ao nomear-se gente para treino em PR, o seu *historial de trabalho* é muitíssimo importante.

A capacidade para endereçar cartas, empurrar arquivos de um lado para o outro, arrastar mobiliário para o lugar devido, manejar pilhas gigantescas de material administrativo enquanto o Diabo esfrega um olho, são tudo requisitos da área de PR.

Ser capaz de sair disparado até Coimbra antes do almoço para montar um concurso de bebés, montar um cenário para uma conferência de imprensa sobre peixes-gato antes das duas, e vestir-se para visitar o governador às seis horas é TRABALHO. Requer suor, motivação e energia.

Uma pessoa de PR deveria ser capaz de produzir um jornal especializado em horas, quando um "editor" poderia levar semanas.

Deve-se determinar a aptidão para trabalhar de um candidato potencial a PR, antes de se perder tempo a treiná-lo, porque uma pessoa de PR que não é capaz de trabalhar, falha sempre.

REQUISITOS ILUSÓRIOS

As pessoas *pensam* que uma pessoa de PR deve ter charme, ser brilhante, capaz de inspirar, etc., etc.

Estas qualidades são óptimas se existem. Mas na realidade são qualidades secundárias numa pessoa de PR.

A falta das qualidades a), b) e c) é a razão por que se vê pessoas de PR a começar a beber, a adoecer, a fracassar.

Se pessoa de PR *também* tem charme, é brilhante, é capaz de inspirar, ela é do melhor que há. Provavelmente só nasce alguém com todas estas qualidades uma vez em cada mão-cheia de gerações.

O Departamento de Pessoal ao nomear e treinar pessoas de PR deve procurar pelo desejo de trabalhar em PR e as qualidades a), b) e c).

Quem quer que se envolva em PR para escapar a trabalho duro fracassará, porque isto É trabalho duro.

Um verdadeiro campeão de PR deseja sê-lo, tem as capacidades a), b) e c), e está arduamente e bem treinado neste campo. Então, tens alguém que verdadeiramente faz subir as estatísticas, um verdadeiro campeão, um verdadeiro criador de impérios.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 18 NOVEMBRO DE 1970

REMIMEOGRAFAR

N.º 5 DA SÉRIE DE RELAÇÕES PÚBLICAS

DEFINIÇÃO DE RELAÇÕES PÚBLICAS

A definição de relações públicas é muito precisa. Nos textos não lhe é dada suficiente importância e perde-se no meio da maioria dos livros. A definição é o que se trata nesta matéria e sem ela o assunto não faz sentido. (Nem faz sentido para muitos profissionais de Relações Públicas).

Demorei uma hora inteira a aclarar esta definição, os seus mal-entendidos e palavras relacionadas a um estudante de Relações Públicas. Deve ser aclarada no E-Metro. Cada palavra desta definição deve ser trabalhada em plasticina.

A FUNÇÃO E O PROPÓSITO DE UM RELAÇÕES PÚBLICAS É:

A INTERPRETAÇÃO DA POLÍTICA DA ADMINISTRAÇÃO SUPERIOR PARA OS DIFERENTES PÚBLICOS DA EMPRESA – ACONSELHAR A ADMINISTRAÇÃO SUPERIOR PARA QUE A POLÍTICA EM FALTA SEJA ESTABELECIDA – FAZER COM QUE A EMPRESA, OS SEUS SERVIÇOS OU PRODUTOS SEJAM CONHECIDOS, ACEITES E COMPREENDIDOS PELOS DIFERENTES PÚBLICOS E AJUDAR A EMPRESA A EXISTIR NUM CLIMA DE TRABALHO FAVORÁVEL DE MODO A QUE SE POSSA EXPANDIR, PROSPERAR E SER VIÁVEL.

Se o Relações Públicas compreender tudo isto de modo a aplicá-lo com rapidez e perfeição, estará *então* em posição de saber o que são os procedimentos de Relações Públicas e fazer o seu trabalho.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 11 DE MAIO DE 1971
PUBLICAÇÃO I

REMIMEOGRAFAR

N.º 6 DA SÉRIE DE RELAÇÕES PÚBLICAS

LÍDERES DE OPINIÃO

Um "líder de opinião" é aquela pessoa de quem os outros esperam uma interpretação de publicidade ou acontecimentos. Devido à sua sabedoria, proximidade de fontes informativas, personalidade ou outros factores incluindo a própria popularidade, certos membros do grupo, empresa, comunidade ou nação são procurados pelos outros para obter a sua avaliação.

No tempo em que as relações públicas ainda tinham os dentes a nascer, George Creel, que dirigiu a campanha de sensibilização dos "Liberty Loans" [títulos do tesouro durante a 1.ª Grande Guerra] por parte do governo dos Estados Unidos, considerava que era suficiente despejar avalanchas de publicidade em cima da cabeça do "público geral". Tendo bastante dinheiro, bastantes meios de comunicação e nenhuma oposição real, isto acabou por ser bem sucedido o suficiente.

Mas à medida que o tempo passava, um Relações Públicas desconhecido reconheceu que de facto o público "geral" era constituído por pequenos grupos. Igrejas, clubes sociais, fábricas, e milhares de outros grupos, grandes ou pequenos, da população eram o que constituía o publico "geral".

Cada um destes grupos tinha o seu próprio "líder de opinião" e dentro de cada grupo havia grupos mais pequenos que, por sua vez, tinham também o seu líder de opinião.

"A quem é que eles ouvem?" "De quem aceitam a opinião?" "Em quem é que eles confiam?" "De quem dependem eles?" Estas são as perguntas, que, respondidas, identificam o líder de opinião do grupo, grande ou pequeno.

Mais, o líder de opinião de um grupo grande, por sua vez, é interpretado pelos líderes de opinião dos grupos menores que constituem o grupo maior.

Como exemplo, o porta-voz governamental X lança o Boletim A na rádio, na TV e na imprensa. Ele NÃO está a dirigir-se às massas. Na verdade ele está a dirigir-se aos líderes de opinião. Numa questão crucial não haverá reacção a X até que os ouvintes ou leitores tenham sabido qual a opinião dos seus líderes sobre o assunto do boletim A.

Se já houve outras lançamentos semelhantes ao Boletim A, os líderes de opinião emitiram já os seus pontos de vista. Os seus grupos saberão então qual é a atitude a

seguir. Neste caso, o Boletim A receberá uma reacção que parece ser do "público geral". Resumindo, a opinião sobre o Boletim A terá sido formada pelos líderes de opinião. Isto dá a aparência de haver uma opinião pública em massa sem líderes de opinião.

Um dos grandes perigos da prática de Relações Públicas advém de realmente não se conhecer a matéria suficientemente bem, de a distorcer ou de perder partes dela.

Tendo sido descoberto o princípio de que são os "líderes de opinião" que formam a opinião pública, e não o público "geral", muitos Relações Públicas esqueceram isso, não lhe deram importância suficiente ou, em alguns casos, preferiram destruir deliberadamente os seus patrões.

Deve ser muito evidente que se a reacção do público geral a um acontecimento está dependente da reacção e interpretação dos líderes de opinião, então o sucesso das acções do Relações Públicas depende de influenciar favoravelmente os líderes de opinião da parte da população a que está a tentar chegar, e de calcular que líderes de opinião se podem negligenciar ou mesmo ofender.

Isto seria quase matemático. O porta voz X ao emitir um Boletim A que ofendesse 55% dos líderes de opinião obteria, grosso modo, uma reacção negativa de 55% de todo o público.

Sondagens para identificar os líderes de opinião passariam então ser uma das PRINCIPAIS actividades de Relações Públicas em qualquer área e para qualquer tipo de mensagem ou evento.

Mesmo uma estimativa grosseira, que é fácil de fazer, seria melhor do que nem sequer pensar nisso.

Os homens de Relações Públicas procuram Pessoas Muito Importantes (VIP). As Relações Públicas utilizam-nas muito para além do concebível. Mas é um alter-is. Os VIP para os Relações Públicas são apenas líderes de opinião. Um ministro do governo é automaticamente classificado pelos Relações Públicas como VIP porque o seu carro tem bandeiras e ele *é* ministro. No entanto ele pode ser um sobrinho bêbado cuja opinião para os seus colegas conta tanto como uma ressaca. Portanto, ele pode ser um VIP, mas não é um líder de opinião. Quando ele diz "azul" os seus colegas pensam "preto" e os líderes de opinião do público pensam "vermelho". A única utilidade deste ministro para o Relações Públicas seria levá-lo a apoiar e a falar a favor de alguém que se deseja ver fuzilado, ou de alguma causa que se quer combater!

Há neste momento uma situação destas com um homem chamado Goodrich ou coisa parecida, chefe do FDA em Washington. Trinta e dois anos nessa organização, grande historial de serviço. Chefe da operação = VIP. Tudo o que ele tem a fazer é abrir a boca e o seu pessoal contorce-se todo, o Congresso cospe-lhe e os líderes de opinião dizem não, não, não. Desta forma ele só pode ser utilizado para se opor a alguma coisa que se desejasse popular.

É pois muita preguiça por parte dos Relações Públicas, partir do princípio de que um VIP é digno de ser conhecido ou utilizado. Os VIP, por vezes, também são líderes de opinião.

As celebridades são mais frequentemente líderes de opinião porquanto chegam a essa posição por aclamação popular. Mas mesmo aqui há que actuar com bom senso. Paul Robeson, o grande cantor americano, foi utilizado pelos comunistas em 1930 para popularizar a causa deles. Não o conseguiram. Se Paul Robeson tivesse apadrinhado a sua própria raça, talvez tivesse avançado muito a legislação sobre direitos civis. A sua má utilização levou os anti-comunistas a pensar que todos os Negros se transformariam numa quinta coluna comunista e provocou uma forte oposição aos Negros e aos comunistas.

A regra que não deve ser violada é usar um líder de opinião só para incrementar uma opinião que ele visivelmente pode ter. A equação deve ser a soma de todos os factores de uma espécie, sem um factor estranho introduzido na sequência. Tal como na música, não se introduz uma nota errada na escala, quando se quer uma actuação harmoniosa. Robeson (cantor negro) – líder de opinião dos negros – comunismo. Uma sequência demasiado estranha: Robeson (cantor negro) – líder de opinião dos negros – libertação dos negros. Sequência óbvia.

A equação:

Bertrand Russel (filósofo britânico) – líder de opinião académico – comunismo: levou ao fortalecimento da causa comunista, porque era um símbolo intelectual e "toda a gente tem o direito de pensar" e "eles estão sempre a criar ideias estranhas nos anfiteatros do ensino". A sua afirmação "Mais vale vermelho que morto" era uma caper clássica de Relações Públicas. Foi amplamente citada. Ajudou Russel, de quem pouca gente jamais teria ouvido falar, e possivelmente ajudou o comunismo, pelo menos a ser discutido, e foi obviamente adquirido pelo grupo em que Russel existia. Para os restantes de nós isto pode ter soado como ameaça clara de guerra atómica e incitação à guerra. Mas foi a utilização apropriada, por um grupo grande, de um líder de opinião estrangeiro.

Ora, se o parágrafo acima te chocou de algum modo ou te pareceu apadrinhar uma causa estranha, etc., etc. aí tens a razão por que os homens das Relações Públicas nem sempre conseguem ver com clareza e objectividade. Eles próprios estão demasiado envolvidos em causas e prós e contras para permanecerem pan-determinados (a ver ou manejar todos os lados).

Ao permitir a entrada de preconceitos no caminho da manipulação de opiniões, um homem de Relações Públicas perde o controlo do seu assunto. Ele torna-se tão violentamente partidário que muitos dos seus dados estáveis ficam confusos ou são mal aplicados.

Assim, o assunto dos líderes de opinião pode vir a ser abandonado. O desacordo com a maneira de ver de alguns deles afasta não só os líderes de opinião, mas também todo o assunto dos líderes de opinião para fora de uso.

Ao mesmo tempo que se comportam como prima-donas obsessas por posição social, procurando existir principalmente à custa de técnicas de Relações Públicas, a maioria das pessoas em posições de poder nos governos são extraordinariamente mal servidas pelos seus homens de Relações Públicas e pelos seus próprios preconceitos e invejas.

Essencialmente, uma pessoa *em* posição de poder não é a mesma pessoa que procura o poder.

Manter o poder é um assunto diferente de alcançar o poder.

Por definição, um político é alguém que lida com pessoas. Até a palavra significa "pessoas". Assim, a matéria das "Relações Públicas" tem uma atracção natural com o governo.

No entanto a alteração da matéria de Relações Públicas e a sua má utilização, negligência ou abuso por parte dos Relações Públicas do governo podia ser, por si só, uma área de estudo considerável.

A grande maioria das inquietações da população é originada pela má utilização, negligência ou abuso da tecnologia de Relações Públicas por parte dos governantes, mesmo por aqueles governantes que a si mesmos se consideram hábeis.

Um político é normalmente empurrado para o poder por líderes de opinião. A isto pode chamar-se "vontade do povo". Uma vez que alcançou o poder, o político de trazer por casa dos nossos dias encontra-se amarrado a interesses especiais que têm pouco a ver com a "vontade do povo". Poucos são os políticos suficientemente íntegros para continuarem a olhar para as pessoas – os líderes de opinião – que lá os colocaram. Assim, ao servirem agora aparentemente outros senhores, dão a ideia de terem sido falsos nas suas reivindicações anteriores. Não permanecendo fiéis aos seus líderes de opinião, os políticos em geral adquirem a reputação de desonestos junto do "povo".

Um líder trabalhista em Inglaterra, colocado no poder pelos líderes de opinião, gasta depois o seu tempo no poder a falar de banqueiros, banca, défices, e todas essas palavras ocas de um governo moderno; fala dos sindicatos com hostilidade, procura reprimir delegados e dirigentes sindicais, lança impostos penalizantes para qualquer empresa que admita pessoal e depois é suficientemente estúpido para se admirar por que é que acabou por levar uma sova nas urnas e perder. Ele virou-se contra os seus líderes de opinião. Onde estavam os seus tão gabados especialistas de Relações Públicas?

O Governo dos EUA normalmente consegue a coisa impossível de virar contra si o grosso da população relativamente à maior parte das questões. Os seus políticos são normalmente obrigados a despender fabulosas somas de dinheiros públicos para manterem os lugares.

Contratando cada vez mais polícias e espiões para cada vez mais agências policiais, o governa torna-se cada vez menos popular. O "patriotismo" e o "idealismo" são consideradas palavras obscenas.

Porquê? Porque é que as coisas chegaram a tão mau estado?

Bom, uma das razões é que as Relações Públicas do governo se viram continuamente contra o governo. Ou não empregam Relações Públicas bons ou, se o fazem, não seguem os seus conselhos. Ou os seus Relações Públicas não conhecem a matéria ou não lhes é permitido aplicá-la.

A inquietação geral e a impopularidade são amplamente atribuíveis a uma violenta falta de respeito pelos *líderes de opinião*.

Alcançar o poder acontece normalmente com o consentimento ou a ajuda dos líderes de opinião. Chegar a uma posição de poder faz com muita frequência com que a pessoa altere a base da sua actuação. Está agora associada a pessoas diferentes numa camada de poder. Seria necessária muita força de vontade para não se deixar seduzir. Tendo chegado ao poder com a ajuda dos líderes de opinião, a pessoa pode esquecê-los e procurar manter o poder por outros meios ou pela força. Isto é essencialmente uma violação da Fórmula de Poder que indica que a pessoa não se deve desligar. Ao desligar-se dos líderes de opinião anteriores, a pessoa inicia a sua própria queda.

Isto é tremendamente fácil de fazer no caso do governo. É tão fácil para um governo utilizar a FORÇA que os anteriores líderes de opinião podem vir a ser menosprezados.

O poder do dinheiro está normalmente disponível para as pessoas que sobem a posições de liderança e pode, tal como a força, ser um substituto.

Assim, um líder realmente subornado abandonará o "líder de opinião" como base de poder e começará a usar a FORÇA e o DINHEIRO para manter a sua posição.

Mas quando se assume uma posição de poder, deve-se *aumentar* o respeito pelos líderes de opinião, não diminuir.

O líder astuto, na sua ascensão, pode pisar fortemente os líderes de opinião da oposição. Isto trás como benefício o reforço da boa vontade dos líderes de opinião do lado dele. Mas tem também os seus riscos porque, agora no poder, ele pode ter inimigos perigosos que estão tanto mais perturbados agora que o têm como líder.

Poucos políticos – na verdade poucos dos que chegam a qualquer tipo de poder – vêm a resolver satisfatoriamente este problema. Os *realmente* capazes resolvem-no mesmo e tornam-se muito mais poderosos em consequência disso, porquanto não violam a Fórmula de Poder.

O líder brilhante não só recusa desligar-se dos líderes de opinião que o colocaram ali através da "aprovação pública", mas também se conecta com os líderes de opinião que anteriormente se lhe opunham. Se for mesmo magnífico, ele obtém a boa opinião dos líderes de opinião que anteriormente se lhe opunham, sem diminuir a boa vontade dos líderes de opinião que o colocaram lá. Na verdade, isto marca a diferença entre um político de segunda categoria e um verdadeiro estadista. O génio necessário para chegar a tal solução não pode ser subestimado, mas a fórmula para o conseguir são as Relações Públicas elementares.

O líder dos "azuis" (apoiado como é natural pelos líderes de opinião dos "azuis") chega ao poder perante uma feroz oposição "verde". Agora no poder, ele tem influência sobre ambos, os azuis e os verdes. Na opinião dos azuis, isto deveria marcar um panorama de verdes mortos. Mas, se não se quiser que esta governação seja só um longo banho de sangue, é agora necessário arrefecer os ânimos em todo o lado, preservar o apoio dos azuis e *ganhar* o apoio dos verdes. Isto é um equilíbrio elementar.

Os Átilas e os Hunos e os Gengis Khans resolveram isto assassinando simplesmente todos os elementos hostis imaginados. Eles podem ser conhecidos na história mas, politicamente, nada construíram que perdurasse. Até as pirâmides de crânios desapareceram.

Homens como Hitler foram tão longe no sentido oposto da solução deste problema, que, no final, até os seus próprios seguidores abateram.

No campo geral das actividades humanas, cada grupo diferente ou especializado pode ser considerado uma unidade política. Elege os seus líderes com uma vasta variedade de formalidades, ou ausência delas, e quando são eleitos por outros meios que não eles próprios (sucessão, nomeações a partir de fora), o grupo em qualquer caso elege os seus líderes de opinião, quanto mais não seja ouvindo-os.

E as pessoas esforçam-se por *serem* líderes de opinião e também recuam ou de alguma forma reagem quando outrem é "o eleito".

Temos assim que ser um líder de opinião envolve a responsabilidade da manutenção da posição mantendo-se bem informado, apresentável ou qualquer outra coisa que pareça necessário.

A pessoa tem de decidir, até certo ponto, a favor ou contra o quê vai ser líder de opinião, ou pelo menos, acerca de quê. E tem de definir, ou mandar definir, a área em que actua.

Um exemplo comum é a família. Muitas vezes alguém nela é o líder de opinião. Não é necessariamente o que tem o dinheiro ou a força. Quando um membro ou clique tem o dinheiro e a força e os usa, e o líder de opinião é outra pessoa qualquer, o resultado pode ser conflito e perturbação familiar.

Todas as crianças podem virar-se para uma tia à procura de estilos, pensamentos e aprovação. Quando isto está em oposição com as pessoas do dinheiro-força, vai haver um lar desfeito ou uma velhice horrível.

Tal é o preconceito humano – ou a ignorância – que as pessoas do dinheiro-força quase nunca sonham em obter o apoio da tia líder de opinião, através de uma sólida, mas popular, política baseada na consulta.

A resposta correcta é, naturalmente, o poder dinheiro-força agir consultando o líder de opinião.

Isto é verdade para todos grupos até aos de tamanho governamental.

O dinheiro-força pode subornar e quebrar alguns pescoços, mas em verdade nunca chega a tornar-se líder na ausência da aprovação da maioria dos líderes de opinião.

Prosperidade e governação fácil dependem completamente da cooperação dos líderes de opinião.

O governo americano, nas últimas décadas, parece estar obsesso em antagonizar ou destruir os líderes de opinião.

Utilizando a abordagem ampla às massas, há muito tempo reconhecida como imperfeita em actividades de Relações Públicas, o governo americano tem ultimamente tentado chegar ao "público" sem aquele passo incómodo de chegar aos líderes de opinião e obter a sua aprovação.

Em lugar disso, um exército de espiões de cada departamento (de acordo com o Comité do Senador Ervin), abate-se sobre cada um dos líderes populares, persegue-o, aborrece-o e desacredita-o. Até os administradores empresariais são de tal modo atormentados pelo governo que mal conseguem trabalhar. Isto é também verdade para a Inglaterra e outros países.

A agitação nos EUA e em algumas outras nações é directamente atribuível a esta omissão incrível no conhecimento técnico das suas Relações Públicas. Eles não só não procuram a boa vontade dos líderes de opinião, mas até activamente os hostilizam e procuram destruir.

Por sua vez, os líderes de opinião sentem-se em perigo, têm opiniões de acordo com isso e exprimem-nas. O poder do governo volta a apoiar-se apenas no dinheiro e na força. A sobrevivência do governo fica assim fortemente comprometida.

Os chamados "meios de comunicação de massas", isto é jornais, TV, rádio e revistas, têm o defeito escrito no seu título. Não podem chegar e nunca chegarão directamente a quaisquer massas. Só chegam através dos líderes de opinião. Têm que fazer citações deste e daquele que julgam serem líderes de opinião. Mas nunca descobrem QUEM são os líderes de opinião.

Os editoriais dos jornais são um esforço directo para forçar a opinião. Eles citam as opiniões de outros jornais como se estes fossem líderes de opinião.

Eles acreditam que "moldam a opinião pública", mas os homens das Relações Públicas há muito abandonaram essa ideia e até se riem a bandeiras despregadas quando a ouvem.

Os jornais deixaram de se admirar com a sua rápida queda. Estão a reduzir de número rapidamente. Eles pensaram que era a rádio. Depois que era a TV. Não era.

O jornalismo sensacionalista e a circulação de escândalos, por parte de Willy Hearst em 1890 começaram a fazer a cama de morte dos jornais, há já estas décadas todas.

Ouve isto: ao mesmo tempo que procuravam controlar a opinião pública, os jornais começaram a atacar de forma cruel e perniciosa os líderes de opinião. Era só escolher um nome, mais cedo ou mais tarde qualquer líder de opinião realmente importante na área era atingido pelo escândalo. Isso aconteceu tantas vezes que os líderes de opinião começaram a dizer: "Não acreditem nos jornais".

Os dias dos jornais foram-se. O nada saudoso *London Daily Mail* atingiu demasiadas vezes demasiados líderes de opinião. E já ninguém acreditava nele e ninguém o comprava. E desapareceu.

A mesma regra se aplica a governos, jornais, clubes de hóquei ou igrejas. A boa vontade dos líderes de opinião é necessária à sobrevivência. *Nunca* a boa opinião das massas! Já que não se lhe pode chegar.

O estado russo fala mal do individualismo. O "culto do indivíduo" é uma coisa má.

A sua polícia política é uma necessidade vital para eles. Esqueceram-se que a Okhrana [polícia política] do czar destruiu o czar destruindo todos os líderes de opinião entre o povo a quem conseguiram deitar as mãos ou chacinar.

É quase divertido, o governo dos EUA adoptou o padrão operacional exacto da Okhrana. Mal se consegue chegar à secretária por causa dos impressos governamentais e das multidões de espiões a incitar o pessoal a cometer crimes de modo a poderem prendê-los, ou a oferecerem-lhes subornos para falsificarem as declarações impostos. Só precisamos de mencionar o governo dos EUA num programa de variedades, e logo aparecem três sargentos do exército do G-2 a afastarem a banda do caminho. Foi assim que aconteceu na Rússia antes de 1917, pouco antes de os líderes de opinião dizerem NÃO num banho de sangue final.

Assim, como eu disse anteriormente nesta série, Relações Públicas é coisa perigosa se não se conhece realmente e se só se aplica pela metade.

Omitir o líder de opinião é bastante mau. Procurar destruí-lo é pior, muitíssimo pior.

Sim, diz-se, mas então e a oposição violenta? Que fazer com esse sujeito?

Bom, ele é um problema. Mas *é* um líder de opinião.

Temos de determinar até que ponto ele é líder de opinião.

Se não manejarmos aquele que pretende ser líder de opinião, que é contra mas NÃO é líder de opinião, as pessoas zangam-se.

A decisão aqui é feita a partir de:

a. Está ele a falar de abusos reais? Ou

b. Está simplesmente a mentir?

Em qualquer dos casos há determinadas maneiras de actuar. Se os abusos são verdadeiros, trabalha-se para os corrigir. Se ele está apenas a mentir, expõe-se a verdade. Se ele verdadeiramente não é um líder de opinião, ignora-se.

Mas podemos opor-nos a ele ou afastá-lo só se muitos, muitos, estão a ficar irritados por não o fazermos. Mas é um negócio arriscado.

Como regra, só se devia remover aquele dissidente que fala em nosso nome e nas nossas linhas e usa o nosso poder para nos destruir. E nesse caso ele só pode ser afastado das nossas linhas por não sermos obrigados a financiar ou a dar poder à nossa própria oposição. Isso é suicídio. Ele não é líder de opinião, mas sim um traidor, porquanto nos deve o poder que tem.

Normalmente os líderes de contra-opinião são criados *por negligência.*

À maneira das Relações Públicas, há que detectá-los cedo e manejar.

Os abusos cometidos pelos que estão em lugares de comando nunca são corrigidos pela força. Apenas pioram.

Talvez não haja desculpa de qualquer espécie para usar força para impor uma opinião. As guerras são notórias por não conseguirem solucionar as coisas. Pode-se sempre encontrar numa altura, anos ou décadas antes da guerra começar, um ponto em que Relações Públicas e governo cooperativo podiam ter encontrado a solução.

A matéria de Relações Públicas mal sabida ou não sabida leva a grandes problemas.

As Relações Públicas são impotentes quando não sabem.

As Relações Públicas perdem quando negligenciam.

Com antecedência suficiente, as Relações Públicas são o bastante.

Mais tarde, vão ser precisas Relações Públicas com concessões.

Então, as Relações Públicas estão fora e pensa-se que só a força serve.

Esta seria uma SITUAÇÃO EM DETERIORAÇÃO.

Quanto mais tempo as Relações Públicas demorarem a pô-la em dia, mais iminente se torna a perda ou a força.

Deduz-se daqui que Relações Públicas tecnicamente muito competentes têm um papel demasiado limitado nos assuntos de nações ou de grupos.

A maneira de conseguir um papel mais importante com Relações Públicas consiste em primeiro, sabê-las bem, segundo, certificar-se de que os outros que as devem saber, as compreendem e depois aplicam com eficácia.

Como é uma matéria que se destina a chegar às massas, lembra-te que ela deve chegar-lhes através dos líderes de opinião.

Os líderes de opinião podem ser ou não ser VIP. Mas eles são, não importa quem sejam, barbeiros ou reis, VIP para as Relações Públicas.

São assim necessárias sondagens sobre líderes de opinião. E as opiniões dos líderes de opinião devem ser conhecidas.

E por favor impeçam o patrão de fuzilar líderes de opinião, por mais justa que seja a ira dele.

Mas também não lhe digam que o Dr. Corta Cérebros é líder de opinião, apenas porque fala com duas enfermeiras e com a mulher.

A paz não é necessariamente uma meta para as Relações Públicas. A sobrevivência é. E a sobrevivência requer algum controlo da opinião.

Quando isto se torna controlo de grande número de pessoas, as Relações Públicas só se podem realizar através de líderes de opinião.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 11 DE MAIO DE 1971
PUBLICAÇÃO II

REMIMEOGRAFAR

N.º 7 DA SÉRIE DE RELAÇÕES PÚBLICAS

PROPAGANDA NEGRA

O emprego praticamente mais complexo das Relações Públicas é a sua utilização encoberta para destruir a reputação de indivíduos e grupos.

Mais precisamente, a isto chama-se tecnicamente PROPAGANDA NEGRA.

Basicamente trata-se de uma técnica do campo da informação secreta.

Pode ser um erro grave cruzar o campo da informação secreta com Relações Públicas.

São dois campos diferentes. Têm tecnologias completamente distintas.

Um homem de Relações Públicas deve também saber algo sobre a tecnologia de informação secreta. Sem isso um dia vai ficar de boca aberta.

Informação secreta é informação secreta. Relações Públicas são Relações Públicas.

Quando se recolhe informação pelos processos de informação secreta e de imediato se utiliza em Relações Públicas, o resultado provavelmente será pobre.

Não é que não se faça. É que não é muito eficaz. E também é um acto desesperado.

A ACÇÃO DAS RELAÇÕES PÚBLICAS É ABERTA.

A ACÇÃO DO CAMPO DA INFORMAÇÃO SECRETA É ENCOBERTA.

As Relações Públicas fazem o seu melhor quando começam e acabam abertamente.

A informação secreta é melhor quando começa e acaba encobertamente.

As Relações Públicas com uma exigência aberta por parte de autores conhecidos, uma manifestação ou uma conferência, são Relações Públicas normais.

O campo da informação secreta vacila no limiar das Relações Públicas quando dados surripiados fazem explodir uma tempestade no meio do público. O tiro sai pela culatra quando os autores são depois conhecidos.

A propaganda negra, na sua precisão técnica, é uma actividade encoberta em que autores desconhecidos provocam publicamente uma reacção pejorativa e permanecem então desconhecidos.

O efeito da propaganda negra é grandemente apagado por: "Ah, foram os alemães que lhes fizeram a cama".

Portanto, as Relações Públicas entram no recolhimento de informação secreta desta forma: Descobre-se quem montou a propaganda negra e desmascara-se isso estrondosamente perante o público.

Este uso das Relações Públicas é quase como o do auditor perante o grupo. Estamos a revelar fontes ocultas de aberração.

Usar a informação secreta para descobrir onde eles esconderam o cadáver e em seguida passar para a fazer muita publicidade disso, na prática, não é muito poderoso. Será melhor que haja um cadáver e mais vale avisar a polícia do que o público.

Se não existe uma polícia eficaz, então temos o problema da acção policial. Fazer explodir a informação junto do público é, de forma ideal, um esforço para transformar o público num comité de vigilância. Os públicos modernos raras vezes se elevam a essas alturas. Os públicos educados raramente explodem com a explosão.

Um homem de Relações Públicas que pensa em revelar ao público os crimes da "Raid & Cia. Lda." está na realidade apenas a sonhar com a esperança – sem fundamento. Pode prejudicar a Raid ou não. Mas é possível que lhe saia o tiro pela culatra. A capacidade que o público tem de ficar pasmado a olhar para um assassino com gotas de sangue nas mãos sem fazer seja o que for é um sintoma da nossa civilização. Eles *deviam* agir. Não o fazem. Podemos formar entre eles uma opinião, mas os corpos governantes não os consultarão.

Desmascarar não constitui um caminho eficaz para a *acção*. Pode sê-lo para a opinião. Mas é lento.

Então o que é eficaz?

INFORMAÇÃO SECRETA

Por definição, as actividades do campo da informação secreta são encobertas. Clandestinas. Se for assim de fio a pavio, são eficazes.

Quando a informação secreta vem à superfície torna-se muito ineficaz.

A ameaça e o mistério contribuem muito para o poder da informação secreta. A publicidade dá cabo de tudo.

Considerem a Orquestra Vermelha, na Segunda Guerra Mundial, Campanha de Estalinegrado. Em Berlim, Schultz-Boysen e outros agentes russos altamente colocados obtiveram todo o plano alemão para a batalha que ia ser em Estalinegrado. Trabalho de informação secreta brilhante e encoberto. Passaram-no aos russos. Comunicação brilhante e encoberta. O chefe, no Centro em Moscovo, pôs os nomes e as moradas do grupo numa mensagem de rádio em código. Os alemães, é claro, decifraram o código. Cercaram-nos e executaram-nos de uma forma sangrenta, pendurados em ganchos de talho. Os alemães não tinham outros planos de batalha, mas estavam a pensar não atacar Estalinegrado dessa forma. Isto pôs todo o golpe em

risco. Então os alemães usaram mesmo os planos que os russos conheciam e foi o prenúncio da morte da Segunda Guerra Mundial.

Por conseguinte, a revelação de DOIS segredos ameaçou o sucesso deste golpe secreto. Um foi a estúpida mensagem pela rádio. O outro foi a tomada de consciência de que os russos tinham os planos da batalha.

Revelar é a ameaça básica às actividades da informação secreta.

As Relações Públicas são a difusão deliberada de informação.

As duas não combinam bem.

PROPAGANDA NEGRA

Usada possivelmente desde o dealbar da história, a propaganda negra foi desenvolvida pelos serviços ingleses e alemães na Primeira Guerra Mundial, até se tornar numa arte.

A palavra "propaganda" significa transmitir às populações informação tendenciosa.

Faz-se propaganda junto da população inimiga, da nossa própria ou das neutras.

Segundo a interpretação popular, é um desfile de mentiras, meias verdades ou exageros.

Ela usa tecnologia de Relações Públicas e publicitária, meios noticiosos de massas, assim como publicidade de boca em boca e cartazes.

O mal dela é que com frequência se pode provar a sua falsidade, desacreditando os seus autores.

Pode servir num dado momento, mas depois de uma guerra deixa muito mau gosto.

Se uma pessoa se mete numa campanha desta natureza, o seu sucesso depende de se manter dentro da verdade e ser capaz de apresentar provas documentais.

Toda a campanha de propaganda negra levada a cabo contra Cientologia há vinte e um anos começou a recuar no seu décimo sexto ano, visto que nunca, em momento algum, os seus instigadores: a) dispuseram de qualquer dado desfavorável real ou b) disseram a verdade.

O movimento de Cientologia prosseguiu, ainda que por meios heróicos e com grandes sacrifícios.

E finalmente ninguém digno de menção acreditou mais na propaganda.

Os atacantes atraíram sobre si mesmos um contra-ataque baseado na verdade documentada, horrível e penetrante.

Foi necessário usar tácticas semelhantes às do recolhimento de informação secreta para descobrir quem era ao certo.

A "caper do agente morto" foi utilizada para refutar as mentiras. Esta consistia em apresentar contra-documentos em qualquer área em que as mentiras circulavam. A mentira "eles estavam _____" foi combatida com um documento provando que "eles *não* estavam". Isto fez com que a fonte da mentira e quaisquer outras declarações dessa fonte fossem postas de lado.

Não se deve minimizar o facto de que houve problemas e prejuízos reais causados a Cientologia. O brilhantismo da defesa foi fantástico. O ponto e o abuso até onde os propagandistas chegaram foi alarmante. MAS ELES NÃO VENCERAM.

Algumas campanhas de propaganda negra têm triunfado noutras áreas, mas não em Cientologia.

Os ingleses levaram os EUA à Primeira Guerra Mundial com propaganda negra, a despeito de um presidente eleito sobre uma plataforma de paz.

Muitos indivíduos têm sido destruídos pela propaganda negra. Wilhelm Reich foi-o pelas mentiras e violência da FDA.

Por conseguinte, a propaganda negra não é uma tecnologia de resultados certos. Sai cara. Dá problemas incríveis.

Em essência NÃO é uma campanha de Relações Públicas. É um cruzamento de Relações Públicas com o campo da informação secreta.

A técnica é:

Uma fonte oculta instila mentiras e dados pejorativos no público.

Como *se trata* de uma fonte oculta, é preciso uma abordagem de informação secreta para se conseguir acabar com ela.

Entretanto a "caper do agente morto" é a melhor ferramenta para contra-atacar.

A acção judicial pode restringir uma campanha destas, mas é arriscado, a não ser que se conheça a fonte ou pelo menos se disponha de contra-documentos. É arriscado apenas porque a "lei" é imprevisível. Contudo a acção legal tem um papel definido para restringir, não para acabar com uma tal campanha.

Uma boa política, quando somos confrontados com uma campanha de propaganda negra, é defendermo-nos o melhor que pudermos (fazer agente morto e restrições legais) e ao mesmo tempo descobrimos (por informação secreta) QUEM está por trás dela. Em seguida pode haver um confronto. Descobrir e processar falsos autores pode complicar muito as coisas.

As campanhas contra a propaganda negra são inevitáveis. Uma pessoa mete-se nelas quer queira, quer não. Metemo-nos nelas ao apertarmos o cerco em torno do QUEM exacto. Por exemplo, uma pessoa sabe que está a ser atacada pelos Taletal. Assim, ela pode contra-atacar os Taletal. Mas *o que* são exactamente os Taletal? e a quem estão ligados? e exactamente QUEM (sempre um indivíduo) mantém a coisa a andar? Estas últimas três perguntas têm que acabar por ser respondidas. Ora isso requer uma pesquisa do tipo do campo da informação secreta.

O CRUZAMENTO

É portanto aqui que a informação secreta e as Relações Públicas se cruzam.

Quando as Relações Públicas se metem em propaganda negra (fonte oculta usando mentiras e difamação para destruir) efectuam um cruzamento da informação secreta com publicidade. Estas não se misturam bem.

É arriscado metermo-nos nisso dada a possibilidade de nos depararmos com um ex-oficial de informação secreta ou pessoal de informação secreta treinado. Podemos também deparar-nos com uma caper do agente morto ou restrição legal.

Qualquer pessoa que se meta em propaganda negra ou está a usar um caminho errado para corrigir um mal, ou a confessar que não é capaz de se sair bem em concorrência aberta.

RELAÇÕES PÚBLICAS DE PROTESTO

Relações Públicas de protesto aberto, baseadas em factos, são um método legítimo de tentar corrigir as coisas que estão mal.

Têm que se manter em aberto. Têm que ser verdadeiras.

As Relações Públicas de protesto podem incluir manifestações, notícias factuais e qualquer mecanismo de Relações Públicas.

As minorias aprenderam que somente as Relações Públicas de protesto é que podem atrair a atenção de políticos, grandes instituições ou chefes negligentes ou arrogantes.

Quando se sente a necessidade de Relações Públicas de protesto é porque já houve *negligência* relativamente às questões em causa.

Os motins no Panamá, há alguns anos, foram muito violentos e andaram à beira da guerra aberta. Isto seguiu-se à negligência dos Estados Unidos em negociar novos tratados, uma questão planeada para muito tempo antes e arrogantemente adiada durante vários anos pelos EUA.

Os escravos foram libertados em 1864, mas foram ou maltratados ou abandonados durante o século seguinte, e finalmente transformaram-se num problema racial crítico, marcado por manifestações, motins e inquietação social. Correcções imperfeitas dos males feitos depois prolongaram os motins. Esta é provavelmente a maior salgalhada das Relações Públicas deste último século e meio, que não ata nem desata. A questão ainda está na fase de Relações Públicas de protesto, provavelmente por ter ficado tanto tempo sem manejo.

O único recurso real que essa gente tinha era Relações Públicas de protesto. Recentemente, o presidente recusou audiência a deputados negros, que tiveram de fazer uma manifestação para que esta lhes fosse concedida. Mas as Relações Públicas de protesto de facto *conseguiram* uma audiência.

A ideia mais estúpida dos tempos modernos é o serviço militar obrigatório. O recrutamento de soldados como *levée en masse* (mobilização em massa) pode

possivelmente ter desculpa, mas não como hábito dos governos em tempos de paz ou de guerra, apenas para remediar a sua falta de capacidade para tornar o país em algo pelo que seja digno lutar e as forças armadas numa carreira estável e atraente. Isto é ainda mais estúpido, se pensarmos que raramente na história alguém teve dificuldade em recrutar um exército quando podia pagá-lo. Até Gibbon menciona isto como coisa surpreendentemente fácil de conseguir em qualquer civilização. E isto é verdade hoje em dia.

Por conseguinte, o serviço militar obrigatório continua. Confrontar todos os jovens com uma futura carreira militar arbitrária foi uma coisa má. Napoleão inventou isso e perdeu.

As Relações Públicas de protesto foram a resposta usada para contestar. Tendo sido confrontado pela força e pela violência, ele (o protesto) ainda não parou.

Alguém terá que dar ao país uma causa mais nobre para levar a cabo de uma forma mais decente, terá que melhorar os serviços e as condições e terá que admitir homens sem lhes perguntar o nome completo ou exigir um físico perfeito e torná-los imunes a serem desmobilizados por ofensas civis. Um tal exército provavelmente lutaria bem. O serviço militar obrigatório é demasiado dispendioso, demasiado ineficaz e demasiado pronto para a revolta para que qualquer governo sensato o utilize. Porém aqui estes males não manejados têm que recorrer a Relações Públicas de protesto.

Logo, Relações Públicas de protesto têm o seu lugar. Trata-se de uma arte bela. É o tema da perícia e técnica fantásticas.

Não é uma coisa boa, mas de facto funciona e usa-se como último recurso, quando as audiências normais e o bom senso falham.

Quando o dinheiro e a força lideram e os líderes de opinião são ignorados, quando privilégios especiais se introduzem na administração ou no governo, as Relações Públicas de protesto, a greve e as manifestações são as armas que se empregam.

Se isso não funcionar ou for subjugado, ocorrerão acções subversivas, acções gerais de informação secreta, propaganda negra e outros males.

As Relações Públicas quando usadas suficientemente cedo podem evitar muitas destas consequências.

Mas há sempre dois em qualquer luta, e o outro lado pode não querer viver e assim fazer a cama a si próprio.

As Relações Públicas inteligentes e atempadas são o melhor remédio. Porém isso nem sempre é possível.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 28 DE MAIO DE 1971
PUBLICAÇÃO I

REMIMEOGRAFAR

N.º 8 DA SÉRIE DE RELAÇÕES PÚBLICAS

DEMASIADO POUCO, DEMASIADO TARDE

A característica da má promoção é: "Demasiado Pouco, Demasiado Tarde".

Provavelmente o mais irritante e o mais supressivo dos erros que alguém que está a fazer promoção ou outras acções de PR pode cometer, é planear ou anunciar um evento demasiado perto da data para que alguém possa comparecer.

Eis um relatório típico: "Só houve cinquenta pessoas que assistiram ao congresso. Pelos vistos não foi muito popular".

Um executivo, ao ouvir isto, pode suspeitar, e com razão, de "demasiado pouco, demasiado tarde" como sendo o PORQUÊ. Se o fizesse, estaria 95% correcto, sem sequer necessitar de averiguar mais aprofundadamente.

"Quando é que anunciaste o congresso de 1 de Julho?" A resposta verdadeira habitual: 25 de Junho. "Quantos convites enviaste?" A resposta verdadeira habitual: quinhentos, "porque o FP. . ." "Que outra promoção foi efectuada?" A resposta verdadeira habitual: nenhuma.

A razão por haver apenas cinquenta pessoas no congresso: "Demasiado pouca promoção, anunciada demasiado tarde para alguém poder comparecer".

Muitas vezes este factor está oculto. Outras razões mais dramáticas, não os verdadeiros PORQUÊS, são sugeridas. "Havia um jogo de futebol na mesma data". "Estamos desacreditados". "Há uma campanha contra. . .". "A imprensa. . .". Blá-blá-blá-blá. Tudo mentiras. Foi apenas demasiado pouca promoção, demasiado tarde.

"Ninguém apareceu no jantar VIP". A resposta correcta a isto é: "Quando é que enviaste os convites?" "Bem, sabes, é que o FP não nos queria dar selos e por isso. . ." "QUANDO é que enviaste os convites?" "Na manhã do próprio dia do jantar." "As gravuras foram feitas?" "Não, como que os passámos pelo mimeógrafo".

A razão *por que* 95% dos fracassos dos eventos provêm de terem sido "manejados no último momento, sem planeamento adequado, sem moradas devidamente verificadas e sem pompa ou volume suficientes" é, em si, um mistério.

A razão mais caridosa é a falta de pessoal na secção de PR.

As Relações Públicas, na realidade, são constituídas por cerca de 80% de preparação do evento, e cerca de 20% do evento.

Se a preparação não é planeada e completamente preparada com grande antecipação, antes da data do evento, os eventos fracassam.

Por vezes é preciso PR de improviso. Mas normalmente isso só é necessário por falta de antevisão e trabalho duro.

Há uma regra acerca disto:

O SUCESSO DE QUALQUER EVENTO É DIRECTAMENTE PROPORCIONAL À SUA PREPARAÇÃO ATEMPADA.

Por outras palavras, preparação fraca, feita demasiado tarde, leva a um evento fracassado.

PR é trabalho duro. Mas, o trabalho duro acontece na sua maior parte antes de o público lhe pôr a vista em cima. O trabalho durante o próprio evento é canja.

Vêem-se acontecimentos levados a cabo de uma forma notável, umas ocorrências requintadas e perfeitas. Parecem tão fáceis. Bom, PARECEM fáceis porque se investiu de antemão quantidades fantásticas de preparação.

Um evento com boa assistência, é o que foi planeado, ensaiado e anunciado muito antes de ter lugar.

Até um simples jantar tem de ser anunciado com, pelo menos, uma semana de antecedência.

As pessoas de PR que não trabalham duramente para planear e ensaiar, e que não anunciam com antecedência suficiente e com bastante promoção, têm desastres totais.

Daí, os desastres totais em PR advirem da incapacidade para planear, ensaiar, de promover suficientemente e com bastante tempo de antecedência.

Daí, a melhor garantia do sucesso de PR ser a recolha de informações, planeamento perspicaz, ensaios em abundância, e anunciar com antecipação e promover adequadamente.

Mesmo um evento surpresa tem de se manejar desta maneira por toda a gente, à excepção das pessoas a quem a surpresa se destina.

Portanto, recolhe as informações que orientarão o planeamento, planeia bem, programa-o, faz todo o trabalho de escritório necessário, anuncia com bastante tempo, ensaia intensamente toda a gente que estiver envolvida, até estarem todos perfeitos e depois leva a cabo o evento.

E aí tens, um evento “espontâneo” e extremamente bem sucedido.

Quer seja uma marcha de protesto, uma conferência de imprensa, um congresso, um novo curso, ou um jantar para pessoas VIP ou até para amigos, para poder ser um sucesso, prepara-o e anuncia-o amplamente e com bastante antecipação.

Há uma campa onde se enterrou um homem de PR fracassado. E na pedra tumular como epitáfio escreveram: "Jorge Atrasado. Demasiado Pouco, Demasiado Tarde". A empresa teve de o abater porque ele quebrou-lhe as pernas.

Um evento medíocre muito bem preparado e bem anunciado a tempo e horas, terá mais êxito do que um evento esplendoroso organizado de improviso.

A próxima vez que vires cadeiras vazias, lembra-te e usa esta Carta de Política. Ou melhor ainda, faz as coisas bem, logo à partida.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 30 DE MAIO DE 1971

REMIMEOGRAFAR

N.º 9 DA SÉRIE DE RELAÇÕES PÚBLICAS

MANEIRAS

O procedimento original desenvolvido pelo Homem para lubrificar a maquinaria das relações humanas foi as "Boas Maneiras".

Os diversos outros termos que descrevem este procedimento são: educação, decoro, formalidade, etiqueta, modos, cortesia, finura, requinte, cultura, civilidade, delicadeza e respeito.

Mesmo as culturas mais primitivas tinham rituais de relações humanas altamente desenvolvidos. Enquanto estudava vinte e uma raças primitivas diferentes, o que fiz pessoalmente, ficava continuamente impressionado pelas formalidades que acompanhavam as suas relações interpessoais, intertribais e inter-raciais.

Em todas as raças condenam-se as "más maneiras" ".

Aqueles que têm "más maneiras" são REJEITADOS.

Desta forma, a tecnologia fundamental das relações públicas era as "maneiras".

Portanto, um homem ou uma equipa de relações públicas que não exercitou nem conhece a fundo as maneiras aceites como "boas maneiras" pelas pessoas que está a contactar, fracassará. Tal homem ou equipa de Relações Públicas (PR), pode conhecer toda a tech de PR superior e contudo fracassar miseravelmente apenas com base em "não apresentar boas maneiras".

As "boas maneiras" resumem-se em: a) outorgar importância à outra pessoa e b) usar o ciclo de comunicação de duas-vias (como em *Dianética 55!)*. Sejam quais forem os movimentos ou rituais, estes dois factores estão envolvidos. Desta forma, um Relações Públicas que os esteja a violar encontrar-se-á rejeitado a si e ao seu programa.

A arrogância e a força podem ganhar domínio e controle mas nunca ganharão aceitação e respeito.

Apesar da sua "tecnologia mental", o psiquiatra ou o psicólogo nunca conseguiriam obter aplausos nem boa vontade geral porque pessoalmente são: a) incrivelmente arrogantes, e b) têm pelos outros um desprezo mordaz ("o Homem é um animal", "todas as pessoas são insanas", etc.). Nascidos da atitude militar de Bismarck, estes assuntos adoptaram igualmente a atitude que fez dos nazis um objecto de condenação mundial. Independentemente de quantas pessoas tenham sido mutiladas ou mortas, os nazis

nunca teriam dominado o mundo mais do que os seus "cientistas da mente" alguma vez levarão a melhor sobre a Humanidade.

Eles simplesmente não têm "boas maneiras", isto é: a) não consideram nem dão aos outros um sentimento de importância, e b) o ciclo de comunicação é-lhes completamente desconhecido.

PR BEM SUCEDIDO

Todo o PR bem sucedido, portanto, é construído sobre os alicerces das boas maneiras, visto que estas são a primeira tecnologia desenvolvida para facilitar as relações humanas.

As boas maneiras são muito mais amplamente conhecidas e respeitadas do que a tech de PR. Por isso NENHUMA tech de PR será bem sucedida se este elemento for omitido.

Menosprezar os "meros guardas", como indignos de atenção, quando se pretende chegar ao patrão deles, pode ser fatal. Quem fala com o patrão? Estes "meros guardas".

Marcar um encontro e não cumpri-lo, fazer um convite demasiado tarde para ser aceite, não oferecer de comer ou de beber, não se pôr de pé quando entra uma senhora ou um personagem importante, tratar os seus subordinados em público como lacaios, levantar a voz desagradavelmente em público, interromper o que alguém está a dizer para "fazer alguma coisa importante", não dizer obrigado ou boa noite – tudo isto são "más maneiras" . As pessoas que as cometem, bem como um milhar de outras descortesias são mentalmente rejeitadas por aqueles com quem entram em contacto.

Visto que PR é basicamente aceitação, então as más maneiras derrotam-no totalmente.

Um Relações Públicas bem sucedido tem que ter boas maneiras.

Isto não é difícil. Uma pessoa tem que avaliar a sua atitude para com os outros e suavizá-la. Eles são importantes individualmente? É necessário uma pessoa ter o seu ciclo de comunicação de duas-vias perfeito, tão perfeito e que seja tão natural, que nunca se note.

Conseguidas essas duas coisas, um Relações Públicas pode agora aprender porções do ritual que compõem o procedimento considerado como "boas maneiras" no grupo com o qual se está a associar.

Assim, com a tech de PR a ser correctamente usada, tem-se PR de sucesso.

IMPORTÂNCIA

Não fazes ideia de como as pessoas são importantes. Há uma proporção invertida – os que estão abaixo têm uma noção da sua própria importância *muito* maior do que os de cima, que *são* importantes. O conceito que a mulher-a-dias tem da sua importância é muito maior do que o de um director geral de sucesso!

Ignora as pessoas por tua própria conta e risco.

A lisonja não é muito útil, é com frequência suspeita, porque não vem de uma convicção sincera, e a sua falsidade só não é detectável por um idiota.

Faz-se com que a importância de uma pessoa se lhe torne evidente, mostrando-lhe respeito, ou simplesmente assegurando-lhe que ele é visível e aceitável.

Ver e dar acusar de recepção à existência de uma pessoa é outorgar-lhe a sua importância.

Saber o seu nome e as suas relações também estabelece importância.

Alguém declarar a sua *própria* importância é quase tão aceitável como um gato morto num casamento.

As pessoas têm valor e são importantes. Grandes ou pequenas, elas são importantes.

Se sabes isto, estás a meio caminho de ter boas maneiras.

Desse modo o PR pode ocorrer.

COMUNICAÇÃO

O ciclo de comunicação de duas-vias é mais importante do que o seu conteúdo.

O conteúdo da comunicação, o significado a ser transmitido a outra ou outras pessoas, é secundário ao facto de haver um ciclo de comunicação de duas-vias.

A comunicação existe para se obter uma resposta ou para ser usada.

A comunicação, com o ciclo de comunicação dentro em primeiro lugar, tem que existir antes de transportar qualquer mensagem.

As mensagens não viajam numa linha que não existe.

A publicidade está sempre a violar isto. Compre Feijocas! Isto é dito para o vazio. Outras coisas têm que estabelecer a linha. E a linha tem que ser estabelecida, de tal maneira que se consiga obter um retorno, quer seja pelo uso, compra ou resposta.

Um exemplo divertido foi o de um redactor de cartas que, sem preâmbulo nem razão, dizia às pessoas para comprarem um pacote de muitos milhares de dólares sem dar sequer uma explicação do seu uso ou valor. Resposta, zero. Nenhuma linha de comunicação. Ele estava a escrever a um nome mas não realmente a uma pessoa.

Nas relações sociais, um ciclo de comunicação tem que ser estabelecido antes que qualquer aceitação do interlocutor possa ter lugar. Então talvez se possa fazer chegar a mensagem.

As boas maneiras requerem um ciclo de comunicação de duas-vias. Isto é verdade até para as cartas sociais e chamadas telefónicas.

Daqui se obtém a expressão “dar as boas-noites à anfitriã quando alguém se vai embora”.

Uma pessoa tem que compreender realmente o ciclo de comunicação de duas vias para ter muito boas maneiras.

Sem um ciclo de comunicação de duas-vias, o PR tem muito pouco valor.

PRIMITIVOS

Se o ritual de conferências de um índio era tão exacto e complexo, se um milhar de outras raças primitivas tinha uma conduta social e formas de apresentação precisas; então não é demasiado pedir ao homem moderno que tenha também boas maneiras.

Mas nos nossos dias as "boas maneiras" são menos evidentes do que foram em tempos. Isto acontece pois a mistura de tantas raças e costumes tem levado a destruir os padrões dos rituais anteriormente bem estabelecidos nas unidades mais pequenas.

Assim, parece que assistimos a uma era de maneiras desleixadas.

Isto não é desculpa para se ter más maneiras.

Pode-se ter excelentes maneiras apenas observando:

a. A importância das pessoas.

b. O ciclo de comunicação de duas-vias.

c. Os rituais locais observados como conduta correcta.

Estas são as primeiras obrigações de um homem ou mulher de PR.

Sobre essa base pode-se construir uma presença aceitável de PR que faça com que a PR tenha sucesso.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 2 DE JUNHO DE 1971R
REVISTA A 28 DE JULHO DE 1983

REMIMEOGRAFAR
GUIA DE ESTUDO DO
CURSO DE PRO
HATS DE SECRETÁRIO DA
DIV. 6C
HATS DO DEPT.º 18A

N.º 10 DA SÉRIE DE RELAÇÕES PÚBLICAS

DESCOBERTA IMPORTANTE RELAÇÕES PÚBLICAS E PRODUÇÃO SONDAGENS DE ESCALA DE TOM

Referência: Palestra gravada: 7101C18, N.º 2 do FEBC, "PR Torna-se um Assunto" que contém o texto completo sobre o uso de sondagens de Escala de Tom em Relações Públicas.

AS LEIS DAS RELAÇÕES PÚBLICAS

A BARREIRA PRINCIPAL À PRODUÇÃO É A EMOÇÃO E REACÇÃO HUMANAS.

RELAÇÕES PÚBLICAS É A TECNOLOGIA SOCIAL DE MANEJAR E MODIFICAR A EMOÇÃO E REACÇÃO HUMANAS.

UMA ÁREA DE BAIXA PRODUÇÃO TEM O MORAL EM BAIXO PORQUE TEM PRODUÇÃO BAIXA. SE PUDERMOS AJUDAR A ÁREA ATÉ QUE SE PONHA A PRODUZIR, TEMOS MORAL.

NÃO UTILIZES ARC NEGATIVO NUMA SONDAGEM DE RELAÇÕES PÚBLICAS. TORNA AS COISAS LEVES DE MODO A PODER HAVER COMUNICAÇÃO.

Para se conseguir fazer uma sondagem de Relações Públicas numa área em que há uma obstrução da produção, começa-se por escrever três perguntas MUITO DIRECTAS a que queremos que nos respondam. Uma pergunta para cada uma destas coisas – SER, FAZER, TER.

Numa sondagem do ponto central de comando da Baixa Slobóvia, as três perguntas poderiam ser:

1. (SER) Estás interessado no sucesso deste local?
2. (FAZER) Vais ajudar pessoalmente a pôr estas coisas em andamento?
3. (TER) Vais ajudar Cientologia de forma directa a adquirir a Baixa Slobóvia?

Agora traduz-se isto para o campo da emoção humana. Cada pergunta directa relaciona-se com um ou mais pontos de A, R e C. Ao lado da pergunta directa anota-se aquilo a que cada pergunta respeita.

No exemplo acima:

1. é A,
2. é A ou C,
3. é R.

Agora elabora-se uma pergunta a que se obtenha reacção, e a reacção que se obtiver tem de ser a reacção do indivíduo à pergunta *directa,* mas obtém-se essa reacção fazendo-lhe uma pergunta diferente, traduzida em termos de emoção, que dará a sua reacção quer ele queira, quer não. Ele pode tentar contornar a pergunta directa para dar uma resposta tipo Relações Públicas. Mas não pode deixar de dar a sua reacção, se envolvermos as suas emoções. A pergunta directa não envolve as suas emoções e por isso não dá uma reacção que se possa observar com clareza como *a* reacção à pergunta.

Tendo definido as perguntas de SER, FAZER, TER e adicionado as conotações de A, R, C, pode-se traduzir a pergunta directa em pergunta de sondagem que envolva as suas emoções e dê a sua reacção.

Os exemplos acima poderiam ser traduzidos como segue:

1. Pensas que um incremento na eficiência da gestão levaria a uma melhor organização?
2. Seria mais agradável trabalhar em tal tipo de estrutura?
3. Já imaginaste os melhoramentos que haveria na Baixa Slobóvia se a Cientologia fosse mais amplamente utilizada?

Bom, agora faz-se mentalmente o teste prévio da sondagem, dando atenção à dicção e à compreensão, refraseando-a para assegurarmos uma comunicação adequada sem perda do sentido da pergunta, de acordo com a fórmula de arte.

O entrevistador contacta as pessoas que são alvo da sondagem, faz as perguntas e anota as respostas dadas; ele não deve deixar de anotar a reacção. Ele deve anotar o *nível de tom* da reacção a cada pergunta. Ele não maneja coisa alguma – pergunta apenas, regista a resposta e a reacção.

Pondo os resultados em forma tabular obtém-se um nível de tom para a maioria das reacções.

Pode-se agora elaborar a campanha de Relações Públicas num nível de tom meio ponto ou um ponto acima desse nível de tom e garantir a obtenção de ampla concordância, segundo as regras que constam do livro *Ciência da Sobrevivência.*

É assim removida a barreira de emoção e reacção humanas.

O dever e a função das Relações Públicas consiste em remover a barreira de emoção e reacção humanas.

Atinge-se o âmago da reacção da pessoa quando se entra no envolvimento humano.

Atinge-se os básicos de qualquer situação de produção quando se entra em SER, FAZER, TER.

Atinge-se as emoções da pessoa quando nos dirigimos ao seu A, R, C.

Assim, obtém-se o seu envolvimento quando se consegue a sua emoção e portanto a sua reacção.

Podemos retirar as palavras das perguntas e da tabulação e ficar com uma resposta numérica (número do nível de tom) para cada pergunta.

As Relações Públicas podem ser aplicadas a públicos diferentes. Por exemplo, a públicos financeiros, e também a públicos da produção – por vezes os públicos financeiros entram em conflito com a produção.

Fazer Relações Públicas está sempre bem enquanto se mantiver real. Se não é real, funciona como uma paragem. Encontramos R começando por definir se há realmente uma situação, fazendo sondagens para obter o nível de tom, calculando a reacção maioritária do grupo à pergunta – e elaboramos uma campanha de Relações Públicas para o manejo.

Estes são os conceitos básicos da ciência de Relações Públicas. Ela cobre o campo da manipulação da emoção humana.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 5 DE OUTUBRO DE 1971

REMIMEOGRAFAR
TODOS OS RELAÇÕES PÚBLICAS

N.º 11 DA SÉRIE DE RELAÇÕES PÚBLICAS

PROPAGANDA POR REDEFINIÇÃO DE PALAVRAS

Uma técnica de propaganda há muito utilizada pelos socialistas (tanto comunistas como Nazis) é de interesse para os profissionais de Relações Públicas. Não sei de lugar algum em que isto seja mencionado na literatura de Relações Públicas. Mas os dados circularam verbalmente nos círculos de informação secreta e são de uso corrente e constante.

O truque é – AS PALAVRAS SÃO REDEFINIDAS DE MANEIRA A TEREM OUTRO SIGNIFICADO QUALQUER PARA PROVEITO DO PROPAGANDISTA.

Um exemplo primário é a palavra CAPITALISTA. Em tempos significou "aquele que obtém os seus rendimentos com juros de dinheiro que empresta a outros". Em economia essa é ainda a sua definição. Através da redefinição de propaganda, um capitalista tornou-se uma pessoa rica que investiu em *negócios* (fazendo dele um proprietário, não um banqueiro) e actualmente é alguém que explora os outros, fomenta a guerra e espezinha os trabalhadores! Resumindo, a palavra está a sofrer alteração devido aos esforços daqueles que estão a tentar ser donos de tudo o que existe no país, sob a capa de serem amigos dos trabalhadores. O totalitarismo socialista deve erradicar o proprietário privado de modo a arrebanhar as propriedades para ele mesmo. Daqui uma intensa concentração na redefinição das palavras "capitalista" e "capitalismo".

Existem muitos casos destes. Não se trata alterações "naturais" na língua. São alterações propagandísticas, cuidadosamente planeadas e publicitadas de modo a obter uma opinião pública vantajosa para o grupo que faz a propaganda.

Desde que haja bastante repetição da redefinição, a opinião pública pode ser modificada com a alteração do significado da palavra.

A técnica é boa ou má dependendo do objectivo derradeiro do propagandista.

"Psiquiatria" e "psiquiatra" são facilmente redefinidas para significarem "inimigo anti-social do povo". Isto retira o psiquiatra obsesso pela matança da lista de profissões preferidas. Esta é uma boa utilização da técnica, porquanto há um século que a psiquiatria detém o recorde de sempre de desumanidade para com o Homem.

A redefinição das palavras faz-se associando-lhes emoções e símbolos com a palavra, que são diferentes do que foi pretendido.

A Associação Médica Americana e a Associação Nacional para a Saúde Mental de Inglaterra e África do Sul e a "Associação Britânica de Psicologia" na Austrália têm estado a trabalhar arduamente para redefinirem Cientologia na mente do público.

Devido a isto duas coisas estão a acontecer – os cientologistas estão a redefinir "médico", "psiquiatria" e "psicologia" para passarem a significar "elementos anti-sociais indesejáveis" e estão a procurar estabilizar o significado real de "Cientologia".

A AMA levou mesmo os dicionários nos EUA a redefinirem "Dianética" como uma "pseudociência proveniente da ficção científica".

Felizmente o público não respeita e não está a reagir aos meios de comunicação de massas. Eles pensam que orientam a opinião pública, mas na prática podem obter um efeito contrário.

"A capitalista AMA está a procurar negar ao público os benefícios das novas descobertas, como Cientologia, porquanto isso erradicaria os fabulosos lucros que a AMA obtém com as doenças psicossomáticas das pessoas", seria uma afirmação invertendo a inversão de significado. É necessário encontrar, localizar com exactidão e denunciar os propagandistas para progredir contra tal esforço de redefinição. O propagandista é identificado e denunciado e dá-se cabo do seu esforço para redefinir, utilizando para o conseguir, campanhas de Relações Públicas standard e constantes.

Também se pode utilizar a redefinição expondo a tentativa de redefinir.

Um caso a propósito é a palavra "psicologia".

O *Webster's International Dictionary of the English Language* – 1829 define "Psicologia: Dissertação ou tratado sobre a alma humana; doutrina da natureza e propriedades da alma".

O *Webster's High School Dictionary* – 1892 "Psicologia: Os poderes e função da alma".

O *Merriam Webster's 3rd International Dictionary* – 1961 "Psicologia: a ciência da mente ou dos fenómenos ou actividades mentais; o estudo do organismo biológico (como homem) e o ambiente físico e social".

Algures, ao longo do caminho, o Homem perdeu a alma!

Localizamos com precisão quando isso aconteceu e encontramos o Professor Wundt, 1879, a ser pressionado por Bismark, no período do maior militarismo da Alemanha, para encontrar uma filosofia que pusesse os seus soldados a matar homens. E encontramos Hegel, o "grande" filósofo alemão, o ídolo dos supersocialistas, enfatizando que a GUERRA é VITAL para a saúde mental das pessoas.

A partir disto podemos redefinir a psicologia moderna como um sistema militar alemão, usado para condicionar homens para a guerra, e subsidiado nas universidades americanas e outras no tempo em que o governo estava a ter problemas com a

conscrição. Um discurso razoável sobre a razão por que "eles" tinham de impor a psicologia seria naturalmente uma maneira de redefinir uma palavra já redefinida, "psicologia."

A maneira de redefinir uma palavra é levar a nova *definição* a ser repetida o maior número de vezes possível.

Daí ser necessário redefinir medicina, psiquiatria e psicologia no sentido descendente e definir Dianética e Cientologia no sentido ascendente.

Isto, no que concerne a palavras, é a batalha para que a opinião pública acredite nas *nossas* definições, e não nas da oposição.

Um esforço consistente e repetido é a chave para qualquer sucesso com esta técnica de propaganda.

É preciso saber fazer isso.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 5 DE DEZEMBRO DE 1971R
REVISTA A 10 DE SETEMBRO DE 1988

REMIMEOGRAFAR
HATS DE ENTREVISTADORES
HATS DE PR
HATS DE MARKETING
HATS DA DIVISÃO 2
HATS DA DIVISÃO 6
GUIA DE ESTUDO DO CURSO DE PR
REDE DE SONDAGENS

N.º 12 DA SÉRIE DE RELAÇÕES PÚBLICAS
N.º 20 DA SÉRIE DE MARKETING

COMO FAZER SONDAGENS

Referências:

HCO PL	2 Jun. 71R	N.º 10 da Série de PR
	Rev. 28.7.83	DESCOBERTA IMPORTANTE
		RELAÇÕES PÚBLICAS E PRODUÇÃO
		SONDAGENS DE ESCALA DE TOM
HCO PL	15 Dez. 2000	N.º 13 da Série de PR
		PROMOÇÃO DE BOA VONTADE
HCO PL	7 Jan. 72R II	N.º 15 da Série de PR
	Rev. 10.9.88	N.º 21 da Série de Marketing
		CRIAR PERGUNTAS DE SONDAGENS

Este escrito de hat de um Oficial de Relações Públicas, escrito a pedido de LRH, contém dados valiosos sobre a maneira de fazer sondagens.

SONDAGEM significa "exame cuidadoso de algo como um todo e em detalhe".

A palavra "sondagem", como é usada na terminologia de relações públicas e marketing, significa examinar cuidadosamente a opinião pública no que respeita a uma ideia, um produto, um aspecto da vida, ou qualquer outro assunto. Examinando em detalhe (sondagem pessoa a pessoa) pode-se chegar a uma ideia completa da opinião pública sobre um assunto, pondo em forma tabular a percentagem mais alta de reacção popular.

O propósito deste escrito de hat é descrever os dois aspectos mais importantes de fazer sondagens, para ser sempre possível obter resultados com 100% de êxito.

Embora haja muitos *tipos* de sondagens, o método usado é o mesmo. Os dois componentes da sondagem são:

1. A parte mecânica da sondagem em si;

2. A beingness do entrevistador.

AS MECÂNICAS

As acções que a sondagem envolve são simples e poucas. A primeira coisa que fazes é determinar as perguntas que vais fazer ao público para descobrir o que é desejado e necessário, popular ou não popular, ou o que quer que seja. Criar as perguntas da sondagem é uma tecnologia em si mesma, e está exposta nas HCO PL da Série de Marketing que abarcam os diferentes tipos de sondagens que se podem fazer.

Depois de estabelecer as perguntas, elas são mimeografadas sob a forma de formulários de inquérito ou dactilografadas numa folha de papel em branco para o entrevistador consultar. Se se estivesse a fazer uma sondagem numa cidade onde se entrevista um grande número de pessoas, os formulários de sondagem talvez fossem mais práticos. Contudo, para a maioria das sondagens não é preciso mais do que um porta-papéis com mola, com muito papel em branco e várias esferográficas. A página com as perguntas é colocada em cima do molho de folhas e atirada para trás enquanto se tomam as notas da entrevista.

Os únicos materiais necessários para uma sondagem são várias esferográficas (para que não haja interrupção a meio dos inquéritos quando a tinta se acaba), muito papel e um porta-papéis com mola.

Para começar uma entrevista, abordas simplesmente uma pessoa e, de forma amigável, apresentas-te (quando se tratar de um estranho) e pedes-lhe licença para a entrevistar. Se ela pedir mais algum factor de realidade, dás-lho e então a entrevista começa.

Faz a primeira pergunta à pessoa, atira a página das perguntas para trás e anota a resposta. Não deixes de dar às respostas os números que correspondem às perguntas que estás a fazer. Não é necessário escrever todas as palavras à medida que a pessoa vai falando, mas fica com os pontos mais importantes. Descobrirás, depois de praticares a fazer sondagens, que consegues escrever quase tudo.

Não te esqueças de anotar também a reacção da pessoa a cada pergunta no que respeita a nível de tom.

Depois da pessoa ter respondido à primeira pergunta, agradece-lhe com bons TRs para acusar a recepção daquele ciclo de comunicação e passa à pergunta seguinte. Só é preciso ESTAR LÁ, estar INTERESSADO no que a pessoa está a dizer e anotar as suas respostas.

No final da sondagem, agradece à pessoa com um “Muito obrigado”. A pessoa irá muito provavelmente agradecer-te nesta altura, já que as pessoas ADORAM que lhes perguntem a sua opinião sobre coisas. E ter outro terminal a conceder beingness e a ouvir atentamente é uma experiência rara e valiosa para muitos.

Depois, passa à pessoa seguinte e repete o mesmo procedimento. Isto é tudo quanto à acção maquinal de entrevistar.

PÔR A SONDAGEM EM FORMA TABULAR

A forma tabular final de uma sondagem é muito simples. Os dados que se seguem foram escritos e compilados enquanto se levava a cabo uma sondagem étnica.

1. Conta todas as sondagens.

2. Estabelece várias categorias de respostas para cada pergunta, fazendo uma lista das respostas resumidas à medida que vais percorrendo as sondagens.

3. Em breve serás capaz de fazer apenas um traço oblíquo ao lado de cada categoria, significando o traço obliquo mais uma resposta de natureza semelhante.

4. Depois somas as respostas dadas para uma determinada categoria de resposta. Digamos que obtiveste 1.500 respostas de natureza semelhante a uma pergunta e que o teu número total de sondagens é de 2.500. Isto significa que 60 por cento deram esse tipo de resposta semelhante (1.500/2.500).

5. Depois fazes a lista das perguntas e por baixo de cada pergunta a lista das categorias de respostas e a percentagem, da mais alta para a mais baixa.

6. O único erro que podes fazer é não te dares conta da semelhança das respostas, e por isso teres uma grande diversidade de categorias.

BEINGNESS DO ENTREVISTADOR

Tal como o auditor tem de ter os seus TRs dentro, tem de se manter fiel ao Código do Auditor e ESTAR lá como terminal para o PC comunicar com ele, também assim é com o entrevistador.

Quanto ao aspecto, o entrevistador tem de estar limpo, asseado e vestido com roupa etnicamente aceitável para qualquer público que esteja a ser entrevistado.

Um entrevistador de sucesso *tem* de ter afinidade elevada por outros seres, amigos ou completos estranhos. É necessário abordar as pessoas de maneira NATURAL e amigável. Um sorriso sincero e bons TRs abrem as portas. E CONFRONTO. Tens de te dirigir a completos estranhos e fazer com que se interessem por eles próprios o suficiente para te informarem sobre a sua realidade para que os possas ajudar.

De qualquer forma, isto é absolutamente natural para qualquer cientologista treinado. Um cientologista sabe a fórmula da comunicação, sabe conceder beingness a outro e que ARC = Compreensão. Com estes factores e os TRs básicos dentro, a pessoa que está a ser entrevistada sentir-se-á à vontade para comunicar as suas ideias e realidades.

Isto é *tudo* quanto a sondagens. E ficarás surpreendido com os resultados obtidos!

Segue-se uma lista de algumas coisas que NÃO deves fazer, a fim de conheceres e evitares possíveis ciladas.

1. Não vistas roupa suja ou não étnica. Serias automaticamente mal acolhido.
2. Não deixes que te falte material e que tenhas de procurar uma caneta ou formulário de sondagem. A pessoa pode desaparecer da tua frente entretanto, se estiveres a entrevistar na rua.
3. Não sejas acanhado ou tímido. Isto faria com que parecesse que não tinhas confiança no teu produto ou no teu propósito para estar lá.
4. Não esmagues as pessoas com abordagem ou comunicação forçada ou excessivamente zelosa.
5. Não sejas super-sério, ou pelo contrário, cabeça-no-ar. Qualquer coisa falsa é absolutamente prejudicial.
6. Não faças coisas socialmente inaceitáveis, como mastigar pastilha elástica ruidosamente, roer as unhas ou qualquer das dúzias de outras pequenas coisas incomodativas.
7. Não tenhas demasiada pressa. A pessoa tem de sentir que te INTERESSAS pelo que ela sente ou pensa.
8. Não sejas conciliador nem o outro extremo, condescendente. Sê tu PRÓPRIO, em valência e confiante.
9. Não cortes a comunicação à pessoa nem sejas rude de nenhuma maneira.
10. Não sejas também super-doce. Sê *simpático e* do tipo HOMEM-DE-NEGÓCIOS.

Como assunto de interesse, há um certo manual de Relações Públicas que descreve um método de entrevistar chamado "entrevista a fundo". Diz-se que este método requer entrevistadores muito bem treinados e analistas talentosos.

Ora, estes indivíduos julgam que um entrevistador de sucesso necessita de *anos* de treino de um ou outro tipo.

Mas porque tens a tecnologia para COMPREENDER os básicos da mente, a ti próprio e a outras pessoas, consegues o que parece ser *milagroso* segundo todos os outros padrões.

Os milagres dos resultados das sondagens são facilmente alcançáveis e *valiosos*. Mas não te surpreendas se outras pessoas ainda pensam que és um génio.

Oficial de PR

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

Revisão assistida por
Compilações e Pesquisas
Técnicas de LRH

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 15 DE DEZEMBRO DE 2000

REMIMEOGRAFAR
HATS DE MARKETING
HATS DE RELAÇÕES PÚBLICAS

N.º 13 DA SÉRIE DE RELAÇÕES PÚBLICAS

PROMOÇÃO DE BOA VONTADE

(Retirado de uma conferência de LRH de 14 de Dezembro de 71 e dada a bordo do Flagship *Apollo*).

Referência: HCO PL7 Abr. 83R
Rev. 30.10.2000

N.º 25 da Série do Executivo
N.º 41 da Série de PR
BOA VONTADE

Há um tipo diferente de promoção chamada de "boa vontade".

O que é a boa vontade?

Quando se vende uma empresa, a boa vontade tem valor. A pessoa pode dizer: "100.000 dólares pelos bens e 100.000 dólares pela boa vontade da empresa". Isso significa clientes, boa reputação e condição de conhecimento.

Isto é boa vontade. É uma mercadoria. É o ARC que as pessoas têm em relação a ela, a vontade que as pessoas podem ter de trocar bens por ela.

É uma matéria completa em si mesmo.

Boa vontade é algo que se constrói com Relações Públicas.

Por exemplo, a Companhia de Alumínio da América não vende absolutamente nada directamente ao público. Mas tem anúncios enormes por todo o lado chamados "publicidade de boa vontade" , para o público pensar bem dela. Isso dá uma espécie de estrutura de fundo contra a qual se pode erguer uma campanha de publicidade que ofereça algo de valioso às pessoas. Agora o fabricante pode dizer: "Este tanque é feito com o alumínio da Companhia de Alumínio da América e não vai envenenar o seu filho", e as pessoas terão confiança nisto porque a Companhia do Alumínio da América fez publicidade acerca da sua boa vontade.

FAZER SONDAGENS DE BOA VONTADE

Ao fazer uma sondagem para determinar a boa vontade podes perguntar: "De que gostam eles ____ ?" ou "O que é popular?" ou "O que pensam as pessoas de ____ ?" E há alguma pequena coisa oposta que precise de ser corrigida? Só que não dás

muita publicidade a *isto,* limitas-te a desviar e corrigir. Não digas: "Isso não é verdade". Anuncia simplesmente um facto contrário. Às vezes tens que ser muito inteligente. Por exemplo, alguém diz: "Bem, todo o mundo naquele internato está a passar fome". Não digas nunca: "Nem todo o mundo está a passar fome". Publica um menu típico do lugar, todo bonito. E imediatamente as pessoas dizem: "Bem, deve ter havido algo errado com aquele boato".

Adquirindo informação, através de sondagens ou de outra forma (embora normalmente só seja fidedigna quando obtida por sondagens), ou utilizando uma sondagem feita para qualquer outra coisa, podes abrir a porta à boa vontade. E com publicidade de boa vontade podes, inevitável e invariavelmente, refutar a opinião actual, totalmente, sem nunca a mencionar.

A EQUAÇÃO DE BOA VONTADE

Boa vontade é igual a vida. Porque 1) se *não* estás a comunicar obviamente não estás vivo e 2) se estás a comunicar coisas *más* então obviamente estás num estado muito baixo de tom e estás tão fraco que tens que ter atenção a isso.

Por exemplo, a pessoa pode sair e responder, como refutação, todas as coisas más que se dizem dele, fazendo um catálogo de todas essas coisas. Mas seria o trabalho de Relações Públicas mais idiota do mundo que alguma vez se fez. No entanto, demonstra-se que estas coisas são falsas, de qualquer das formas, só por se estar vivo, continuar-se a comunicar e continuar-se a alcançar as pessoas.

Assim pode-se ver que a publicidade da boa vontade usa como equação:

Theta = vida

Promoção de boa vontade = vida.

L. Ron Hubbard
FUNDADOR

Compilação assistida por
Compilações e Pesquisas
Técnicas de LRH

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 16 DE DEZEMBRO DE 1971

REMIMEOGRAFAR
DIV. 6

N.º 14 DA SÉRIE DE RELAÇÕES PÚBLICAS

CONTROLE DA ÁREA POR PARTE DO PRO

(Escrito originalmente por LRH como Ordem de Flag 3094 de 16 de Dezembro de 71.
Publicada como HCO PL a 28 de Julho de 1983).

O controle (regular; começar, mudar e parar desde o ponto causa) de PRO (*P*ublic *R*elations *O*ffice = Gabinete de Relações Públicas) da Área (porto, cidade e país) é a acção básica do Gabinete do Capitão do Porto (ou Divisão 6 numa org).

A alfândega, a imigração, os chefes das docas, a polícia, os oficiais, os funcionários municipais, os moradores, os funcionários do estado, os moradores do país e as linhas e actividades de todos estes no que respeita ao navio ou org são objecto de "controle da Área por parte do PRO".

A tech de como se faz isto encontra-se no livro *Effective Public Relations (Relações Públicas Eficazes)*, nas PL da Série de PR, Ordens de Flag e Ordens do Navio de Flag. É uma tecnologia.

A extensão do controle da Área por parte do PRO pode-se medir rapidamente contando os pontos que não se estão a controlar do ponto de vista da companhia ou org e os pontos que se ESTÃO a controlar. Isto dá uma relação como de três para seis ou metade.

Exemplo: A imigração e a alfândega NÃO estão a fazer o que queremos. Os agentes, os chefes de docas e a polícia, sim. Assim temos dois-terços de controle eficaz da Área por parte do PRO.

Isto é mau, mostra um terço de fracasso.

Agora a *tech* a aplicar é uma *sondagem* a todos os cinco pontos para descobrir, digamos, o que eles querem que sejamos, o que eles querem que façamos e o que querem ter vindo de nós. (Ver cassete do FEBC sobre Relações Públicas).

Depois fazem-se mais sondagens para descobrir qual é o problema que eles estão a tentar resolver, fazendo com que sejamos, façamos e tenhamos essas coisas.

Isto coloca-nos em causa porque podemos agora manejar a sua má informação, tranquilizar as suas suspeitas e aumentar em geral o ARC.

Um projecto para pôr dentro e a serem seguidos todos os pontos requeridos agora conhecidos, seria agora feito e executado.

Resultado – controle da Área por parte do PRO.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 7 DE JANEIRO DE 1972R

PUBLICAÇÃO II
REVISTA A 10 DE SETEMBRO DE 1988

REMIMEOGRAFAR
HATS DE ED
HATS DA DIVISÃO 2
HATS DA DIVISÃO 6
GUIA DE ESTUDO DO
CURSO DE PR

N.º 15 DA SÉRIE DE RELAÇÕES PÚBLICAS
N.º 21 DA SÉRIE DE MARKETING

CRIAR PERGUNTAS DE SONDAGEM

Referências:

HCO PL	2 Jun. 71R Rev. 28.7.83	N.º 10 da Série de PR DESCOBERTA IMPORTANTE, RELAÇÕES PÚBLICAS E PRODUÇÃO, SONDAGENS DE ESCALA DE TOM
HCO PL	5 Dec. 71R Rev. 10.9.88	N.º 12 da Série de PR N.º 20 da Série de Marketing COMO FAZER SONDAGENS
Palestra Gravada:	7101C18 Cassete 2 do FEBC	"PR Torna-se um Assunto"

A carta de política seguinte foi escrita por um entrevistador experiente. É uma publicação brilhante que expõe claramente a tech de sondagens de Relações Públicas, e está repleta de exemplos de sondagens reais tanto para a produção interna como para as vendas externas.

O propósito desta carta de política é documentar por completo *como* conseguir perguntas de sondagem que invoquem Emoção e Reacção Humanas. Incluídos estão exemplos de sondagens realmente feitas, mostrando a SITUAÇÃO, as PERGUNTAS DA SONDAGEM, os RESULTADOS DA SONDAGEM e o programa de Relações Públicas resultante para manejar as coisas. Fez-se dentro da org uma grande quantidade de sondagens com o fim de descobrir as barreiras de Emoção e Reacção Humanas à produção que existem entre os membros de staff. Os exemplos são dados por ordem cronológica, para que se possa ver como Ron desenvolveu a tecnologia de Relações Públicas e de sondagem durante os anos de 1970 e 1971.

1.º EXEMPLO DE SONDAGEM

SITUAÇÃO:

Devido a várias causas, o moral não está como devia estar a bordo.

A intenção de comando é exclusivamente de ter as coisas a funcionar regularmente e com segurança para todos.

Meta Principal:

Entrevistar cada membro individual da tripulação e obter a sua opinião honesta a respeito do seu posto e dos seus assuntos.

Metas Vitais:

1. Não interromper o trabalho nem piorar a situação.
2. Melhorar assuntos por meio de sondagem.
3. Obter dados para ser possível estabelecer uma nova realidade sensata por meio de programas de Relações Públicas.

Metas Primárias:

1. Abastece-te de papel, porta-papéis com mola e esferográficas.
2. Trabalha nisto nas alturas ideais.

Metas Operacionais:

1. Aborda as pessoas individualmente. Afasta-as de grupos.
2. Ouve simplesmente, encoraja e pergunta. Não interrompas nem te interponhas abruptamente. Não comentes com elas o que elas dizem.
3. Toma notas úteis, não necessariamente volumosas.
4. Trata de cada uma das perguntas.
5. Extrai os resultados.
6. Faz programas para manejar o que encontrares.

PERGUNTAS E RESULTADOS:

Factor de realidade da sondagem – O Comodoro deseja a tua opinião quanto a certos assuntos para ajudar a manejá-los.

1. Qual achas que é realmente a intenção de comando?

   33% Aclarar o planeta.

   31% Algo planeado pela Fonte ou por um executivo de uma org superior para os membros de staff levarem a cabo.

   16% Todos a fazerem os seus trabalhos e a porem as coisas a andar para a frente.

   7% Tripulação bem treinada em tech, política e náutica.

   5% Providenciar um ambiente seguro para que LRH possa prosseguir com a sua pesquisa.

   5% Gestão bem sucedida das orgs externas.

   3% Várias.

2. O que sentes que deves saber mais para concretizares o teu trabalho?

   30% Tech, política e náutica.

   22% Política do OEC.

   20% Pormenores relacionados com o hat.

   14% Nada em particular.

   9% Mais briefings quanto a agendas e acções da Org de Flag para com as orgs externas.

   5% Tech de Cientologia.

3. De que necessitas realmente para concretizares o teu trabalho?

   32% Nada em particular.

   20% Mais treino.

   17% Pormenores relativos aos hats.

   13% Mais tempo (sem arbitrários e distracções).

   8% Mais pessoal.

   7% Ser deixado em paz para o fazer.

   3% Mais informação sobre a agenda do navio para planear ciclos de trabalho.

4. O que gostarias de nos ver fazer?

   31% Expandir Cientologia pelo planeta.

   21% Cooperação e coordenação do grupo.

   16% A tripulação a treinar-se e a subir a OT.

   14% O que estamos a fazer.

   13% Estar mais vezes em movimento e ir a mais portos.

   3% Subir as estatísticas nas orgs externas.

   2% Várias.

5. Que mudanças devem ocorrer?

   30% O que estamos a fazer é bom.

   24% Mais expansão no campo para haver maior fluxo de novos recrutas para Flag.

   20% Mais pessoal treinado em tech e política.

   13% Maior informação ao staff quanto às operações da Org de Flag.

7% Pormenores relacionados com o posto.

4% Nenhuma opinião.

2% Várias.

O que se segue é um item das Ordens do Dia de Flag com respeito à sondagem em forma tabular, escrito por LRH:

24 de Abril de 1970

"SONDAGEM

Terminou-se a sondagem sobre os propósitos e opiniões da companhia do navio. E agradece-se a todos os tripulantes pela contribuição que deram.

Os resultados serão publicados na sua devida altura.

Há uma semelhança surpreendente nas respostas, o que demonstra que somos todos de opiniões semelhantes em assuntos vitais.

Mostra que há muito menos discordância na companhia do que possivelmente se supôs.

Somos um verdadeiro grupo.

A sondagem será de grande utilidade para o planeamento futuro.

LRH, COMODORO"

2.° EXEMPLO DE SONDAGEM

SITUAÇÃO:

"SONDAGEM RELATIVA A FERIMENTOS

Por favor, entrevista as 5 pessoas que se feriram recentemente para descobrir:

O que se passa?

Nunca tive pessoas feridas assim.

Tudo o que se passa neste porto.

Vê se consegues comunicação de duas-vias relativamente ao assunto e obtém um denominador comum.

Com amizade,
Ron"

RESULTADOS:

O denominador comum que se encontrou seguia este padrão:

1. EXTERIOR na altura do ferimento.

2. Atenção FORA do corpo.

3. Envolvido em desafios físicos.

4. Não houve NENHUMA DOR (embora 2 precisassem de pontos!).

5. Não houve NENHUMA MÁ-EMOÇÃO relativamente a ter sido ferido, apenas interesse moderado.

6. Uma sensação de PODER antes do ferimento.

O que se segue é um artigo que LRH introduziu nas Ordens do Dia do dia seguinte:

4 de Junho de 1970

"FERIMENTOS

Aqueles que se feriram recentemente não eram PTS. A sondagem mostrou que eles estavam exteriores e que se sentiam poderosos e que não olhavam para onde levavam o corpo.

LRH, COMODORO"

3.° *EXEMPLO DE SONDAGEM*

SITUAÇÃO:

É necessário uma sondagem a uma amostra representativa sobre *o que as pessoas pensam que é o nosso objectivo.*

PERGUNTAS E RESULTADOS:

1. Qual é a tua concepção do que estamos a fazer actualmente?

   Fazer com que a companhia do navio se treine como especialistas de náutica e depois em funções de admin.

   Fazer com que a tech de Cientologia esteja de novo dentro, em uso e as orgs a funcionarem com regularidade.

2. Qual é a tua ideia do ideal para que trabalhamos?

   Imediatamente – redes de Organização do Mar e Cientologia a funcionarem com regularidade.

   Por fim – um planeta aclarado e são.

3. Que se está a fazer para o atingir?

   Sermos nós próprios, mais fortes internamente, enquanto mantemos as nossas linhas externas a funcionar.

4. Sentes que estamos a conseguir?

   Sim!

5. Há algo que se tenha de mudar para o atingirmos mais depressa?

   Mais treino.

   Mais processamento.

   Remover qualquer contra-intenção.

   Mais promoção.

   Aceitação de Cientologia mais rápida e mais ampla.

6. Quando pensas que iremos concretizar isso?

   Programas correntes do navio, 2–6 meses.

   Programas de orgs de Cientologia, 1–2 anos.

   Influência planetária de Cientologia, 2–5 anos.

   Controlo planetário real, 10–20 anos.

Um artigo das Ordens do Dia do dia seguinte, de LRH, comenta os resultados da sondagem:

24 de Junho de 1970

"SONDAGEM

A sondagem que se efectuou a uma amostra representativa quanto ao que estamos a fazer, apresentou 'muito bons resultados e as respostas foram bastante compatíveis'.

É certo que temos acordo de grupo no que estamos a fazer!

Houve muito bons indicadores nesta sondagem. Houve um sentimento geral de confiança entre todos os entrevistados (uma representação de 28 pessoas do barco).

Há confiança de que estamos a progredir com tendência constante e positiva para subir e que nos próximos anos assistiremos a vitórias monumentais a nosso favor.

LRH, COMODORO"

DESCOBERTA IMPORTANTE

Durante o mês de Janeiro de 1971 LRH deu um avanço significativo à matéria de Relações Públicas e sondagens. Isto é – Sondagens de Relações Públicas em combinação com a tech da Escala de Tom. Ele descobriu as leis básicas de Relações Públicas contidas na HCO PL de 2 de Junho de 1971R, N.º 10 da Série de PR, DESCOBERTA IMPORTANTE, RELAÇÕES PÚBLICAS E PRODUÇÃO, SONDAGENS DE ESCALA DE TOM e na Palestra Gravada de LRH de 7101C18, Cassete N.o 2 do FEBC, "PR Torna-se um Assunto".

Assim, FAZEM-SE SONDAGENS PARA DESCOBRIR A REALIDADE DAS PESSOAS *ACERCA* DE ALGO.

Anota-se o nível do tom da pessoa quanto ao assunto. Esse nível de tom determina a afinidade, ou falta dela, que a pessoa tem pelo assunto. Emoção é A (afinidade). A é a Escala de Tom. (NOTA: O nível de tom da pessoa *para* com o entrevistador e *quanto* ao assunto podem ser duas bandas de tom inteiramente diferentes, por isso não as confundas. A pessoa pode estar em entusiasmo para com o entrevistador, mas em antagonismo quanto ao assunto de que trata a entrevista. É o último que interessa. As pessoas não têm simplesmente um tom. Elas têm um tom *para* com algo).

Fazes sondagens para determinar o R (realidade) de cada pessoa a fim de subir o A quanto ao assunto através de campanhas de Relações Públicas.

Estás à procura de acordo. Esta é a chave da ARTE DE VENDER. Para conseguir acordo desces ao ponto em que o indivíduo concordará contigo. Determinas o R (realidade) com que a pessoa concordou. Transferes isto para A (tom de afinidade). R é regulado por A. Depois sobes o R até uma banda que esteja metade de um nível de tom ou um nível de tom acima, e isto estabelece o nível de C (comunicação).

O item seguinte de LRH nas Ordens do Dia de 25 de Janeiro de 1971 resume isto:

"PR

Desenvolveram-se mais alguns dados de PR. O mesmo público varia de continente para continente.

A pessoa testa o tom com perguntas R, interpreta o A da Escala de Tom, desenvolve o programa com o A meio tom acima e usa o R daquele tom. De R a A, metade acima, o A daquilo até ao novo R desejado. Dá-nos o programa que *comunica*, que sobe o tom.

A sondagem de um tom tem de ser um tom *acerca* de algo.

Vê a Carta de Emoção Humana na *Ciência da Sobrevivência*. Lê o livro. A nova e futura bíblia de PR. Em seguida, 8-8008 para o graduado perito em PR! Finalmente chegou onde devia!

LRH, COMODORO"

A 18 de Janeiro de 1971 Ron gravou uma palestra intitulada "PR Torna-se um Assunto", que delineia as leis básicas de Relações Públicas e descreve como se criam as perguntas de sondagem de Relações Públicas. Segue-se um excerto:

"AS RELAÇÕES PÚBLICAS SÃO PARA MANEJAR E CONTROLAR EMOÇÃO E REACÇÃO HUMANAS.

É UMA TECNOLOGIA DE TERCEIRA DINÂMICA.

Como é que se obtêm estas perguntas? É muito simples. Não há nada de especial quanto a essa pergunta.

Três perguntas. Uma é equivalente a SER, outra equivalente a FAZER e outra equivalente a TER. SER, FAZER, TER – três perguntas.

Antes e depois, bem, podes incluir algumas perguntas nulas. Estás a tentar descobrir se alguém na linha de montagem gosta de automóveis. A pessoa constrói-os; será que gosta deles? Bem, essa é fácil porque já é uma emoção humana. 'GOSTAS de automóveis?'

Bem, vamos descobrir se ela vai *trabalhar* na linha de montagem. Tornemos isto um pouco mais difícil. Agora, vamos descobrir 'Vais trabalhar na linha de montagem?'

Bom, vamos à volta e perguntamos: 'Vais trabalhar na linha de montagem?' O tipo diz 'não' e o seguinte diz 'sim' e por aí adiante. Não vais a lado algum.

Por isso, pegas nas perguntas relativas ao que desejas saber sobre SER, FAZER e TER e codifica-las em emoção humana, usando o triângulo ARC. Não importa se pões A, R ou C depois de cada pergunta. Vais traduzir a pergunta básica que sabes em emoção humana para obteres envolvimento. E tens envolvimento imediatamente. Assim, obténs a verdadeira resposta, não é?

Mas o alvo do teu assunto é, claro, o controlo da emoção e reacção humanas. Assim, se é esse o caso, então tens de ter envolvimento de emoção e reacção humanas.

Assim, como é que compões esta pergunta? Vamos lá voltar ao ponto de partida, agora. Este assunto trata-se de controlo da emoção e reacção humanas. Assim, as perguntas da tua sondagem têm de ser o que desejas saber, transformado em emoção e reacção humanas.

SER: 'Existem automóveis?' traduzida uma vez para A fica: 'Gostas de automóveis?' Ora, obterás então uma resposta emocional que pode ser localizada na Escala de Tom.

Ora, porquê tudo isto? Agora estás a ver, estou a ensinar isto de trás para a frente. Estou a andar para trás. Agora, é que se faz luz:

A BARREIRA PRIMÁRIA À PRODUÇÃO SÃO A EMOÇÃO E REACÇÃO HUMANAS.

Essa é a barreira primária à produção. E sabemos de imediato onde se situam as Relações Públicas. Eis a sua utilidade. Não para fazer com que alguém 'se torne num homem em extinção bebendo whiskey Seagram' para ajudar e colaborar na publicidade, o que seria de utilidade secundária, mas de facto para sondar o público a que se dirige a campanha de forma a manejar a emoção e reacção humanas.

Agora, vou seguir este rastro para trás através das leis básicas com as quais estamos envolvidos.

A BARREIRA PRIMÁRIA À PRODUÇÃO SÃO A EMOÇÃO E REACÇÃO HUMANAS.

AS RELAÇÕES PÚBLICAS SÃO A TECNOLOGIA PARA MANEJAR E CONTROLAR AS EMOÇÕES E REACÇÕES HUMANAS.

Portanto tens de descobrir qual é a emoção e reacção humana, e para isso obténs uma codificação das três perguntas: uma SER, outra FAZER e outra TER; transformas essas perguntas numa pergunta emocional adicionando o triângulo ARC; planeia-lo; agora obténs a tua emoção humana como resposta a estas perguntas; adicionas tudo; desenvolves o programa, tendo como referência a Escala de Tom, entre

meia e uma banda acima. Terás um método para alcançar as pessoas com sucesso bastante uniforme.

Portanto, quando tudo parece demasiado horrível e não te parece que consigas transmitir a tua ideia, não parece que consigas obter o teu produto e simplesmente as coisas não se organizam dessa forma, então, agora tens de facto uma ferramenta. E essa ferramenta chama-se Relações Públicas.

E tem a sua própria tecnologia e fizemos uma descoberta importante neste assunto."

EXEMPLO

Como exemplo disto, finjamos que queremos fazer uma sondagem ao HCO. O ED da org tem uma ideia de que ninguém no HCO está treinado no hat, embora um dos produtos principais do HCO seja pessoal treinado no hat. Neste HCO pode haver alguma opinião contra treinar no hat. A implementação de política de administração é a primeira importância de Relações Públicas.

Estamos a tentar obter dados para popularizar e remover as barreiras ao treino no hat. Pode muito bem ser que o treino no hat seja a função menos popular do HCO.

Desenvolvimento das Perguntas do Sondagem:

1. Fazes uma frase afirmativa para uma possível situação. (Exemplo: pode ser que o treino no hat seja a função menos popular do HCO).

2. Depois pensas em várias perguntas ABRUPTAS e directas:

   SER: Qual é o teu hat?
   FAZER: O que é que fazes realmente?
   TER: Qual é o teu produto?

3. Convertes depois essas perguntas de maneira a obter um ELEMENTO HUMANO. Dessa forma obténs um envolvimento. Uma pergunta de sondagem de Relações Públicas tem de conter *sempre* um envolvimento "humano" ou "de ser".

   SER: Estás interessado no teu hat?
   FAZER: As tuas tarefas estão alinhadas com o teu próprio propósito?
   TER: Consideras que o teu produto contribui para o grupo?

Uma pergunta adicional codificada poderia ser:

DIRECTA: Estás a ser treinado no teu hat?

para

CODIFICADA: Achas interessante o treino de hat que estás a receber?

O propósito desta sondagem seria obter dados para popularizar o treino no hat e remover barreiras ao mesmo.

A validação da realização é Relações Públicas banais.

Uma regra acerca de um oficial de produto é que ele tem de *desejar* o produto antes de o obter. Isto é emoção e reacção humana.

Assim existe:

1. A abordagem de ADMIN, que é utilizada pelo oficial de produto ou o oficial de org, e que é uma pergunta directa (exemplo: "Qual é o teu hat?").
2. A abordagem HUMANA (ou de PR), que o Relações Públicas utiliza para descobrir desejos básicos e OPINIÃO (exemplo: "Estás interessado no teu hat?").

ATINGES O CORAÇÃO DA "RESISTÊNCIA A" QUANDO CHEGAS AO ENVOLVIMENTO HUMANO.

O dado chave de Relações Públicas é, obviamente, A MAIOR BARREIRA À EFICIÊNCIA NA PRODUÇÃO É A REACÇÃO HUMANA.

e

UMA ÁREA DE BAIXA PRODUÇÃO TEM O MORAL EM BAIXO PORQUE TEM PRODUÇÃO BAIXA.

SE PUDERMOS AJUDAR A ÁREA ATÉ QUE SE PONHA A PRODUZIR, TEMOS MORAL.

4.° EXEMPLO DE SONDAGEM

SITUAÇÃO:

É necessário fazer uma sondagem no Departamento A para descobrir quem ou o que mantém a área enturbulada.

PERGUNTAS DIRECTAS

SER: Desejas o teu trabalho?
FAZER: Estás a fazer o teu trabalho?
TER: Oque é que está errado na área do Dept.º A?

PERGUNTAS CODIFICADAS

SER: Gostas do teu posto?
FAZER: Estás a ter alguma dificuldade no teu posto?
TER: Que mudanças são necessárias, se algumas, na estrutura do Dept.º A?

RESULTADOS:

Dez dos 17 membros do staff tinham bons indicadores, tinham vontade, tinham ganhos e criavam os seus postos.

Os outros 7 estavam em conservadorismo em maior ou menor grau a respeito dos seus postos, tendo dificuldades menores e preocupações.

Descobriu-se que a instabilidade provinha de fontes exteriores à divisão, isto é, o HCO 1) permitia mudanças frequentes de pessoal e 2) não se assegurava de que a área estivesse treinada no hat.

MANEJO:

Estes dois factores puseram-se dentro no HCO a partir do nível de executivos, e a área do Departamento A estabilizou consideravelmente.

5.° EXEMPLO DE SONDAGEM

SITUAÇÃO:

Uma ordem urgente foi dada à Divisão Técnica numa org. Não foi executada e a situação continuou por manejar, provocando uma sobrecarga bastante grave do staff da área.

Estamos à procura de uma atitude de desafio e de uma ou mais atitudes de criança indefesa.

PERGUNTAS DIRECTAS

1. Que hat estás de facto a desempenhar, se algum?
2. Porque é que não manejaste o teu posto nesta emergência?
3. Não estás disposto a ter linhas de tech rápidas e estatísticas?

PERGUNTAS CODIFICADAS

Tom de Afinidade.	1. Gostaste do hat que te atribuíram?
Tom de Afinidade.	2. O que é que sentiste acerca da situação?
Tom de Afinidade.	2A. O que é que foi desagradável?
Tom da Comunicação.	3. Como é que comparas as linhas de tech actuais com as que tínhamos anteriormente?

RESULTADOS:

Descobriu-se que vários terminais na área eram antagonistas e alguns apáticos. Descobriu-se que alguns perceberam a sua incapacidade de manejar a situação e que deram passos para evitar repetir o sucedido.

Isolando estes factores foi depois possível, mantendo a área debaixo de olho durante alguns dias seguintes, observar mais circunstâncias de não-cumprimento e resistência a manejar a área. Tomaram-se medidas adicionais conforme necessário para treinar no hat e manejar confusões e não-cumprimento.

6.° EXEMPLO DE SONDAGEM

SITUAÇÃO:

O HCO necessita de dados adicionais para colocar o pessoal em posto da melhor forma, em duas divisões.

PERGUNTAS

1. Quando precisas de saber como se faz uma coisa, a quem é que perguntas?
2. Quem é que realiza mais coisas?
3. Na divisão, com quem é que te sentes mais seguro?

RESULTADOS:

A divisão mais upstat das duas divisões respondeu às perguntas assim:

Tom da maioria 4.0

1. Quando precisas de saber como se faz uma coisa, a quem é que perguntas?

   Ao meu superior imediato.

   Num livro de consulta.

   Descubro por mim próprio.

2. Quem é que realiza mais coisas?

   Todos nós!

   A nossa divisão.

   O mesmo para todos nós.

3. Na divisão, acerca de quem é que te sentes mais seguro?

   O nosso chefe de divisão!

   Todos na nossa divisão.

   Eu próprio e o resto da nossa divisão.

A divisão menos upstat, menos produtiva e de moral em baixo respondeu assim:

Tom da Maioria 2.0

1. Quando precisas de saber como se faz uma coisa, a quem é que perguntas?

   Tento descobrir por mim próprio e depois pergunto ao chefe de divisão.

   Vejo num livro.

2. Quem é que realiza mais coisas?

   Foram nomeados dois dos membros de staff mais subordinados.

3. Na divisão, com quem é que te sentes mais seguro?

   O chefe de divisão, depois os dois membros de staff mais subordinados mencionados na resposta 2 (não foram mencionados os chefes de departamento).

Esta sondagem confirmou o sucesso da divisão produtiva no que respeita a chefia estável pelo chefe de divisão e o staff entusiasmado com as suas tarefas, pois tinham moral alto e estavam continuamente a treinar-se nos seus postos. A divisão, como unidade, trabalhou com um espírito de equipa tremendo. A divisão de produção pobre e baixa de tom, tinha um superior infeliz com chefes de departamento instáveis e de tom baixo. Não havia nenhum espírito de equipa nesta divisão e poucas, se algumas, acções de treino no posto. Os terminais mais estáveis nesta divisão eram dois membros do staff mais subordinados que desempenhavam os seus postos com entusiasmo e que se treinavam nos seus períodos de estudo, para aumentarem os seus talentos.

MANEJO:

O HCO soube depois (a respeito da divisão não produtiva) a quem se devia dirigir para obter futuro material executivo, e quem levaria esta divisão a um padrão de trabalho elevado. E o HCO soube em que área se devia concentrar mais seriamente com treino no hat.

Escusado será dizer que nada foi mudado na divisão produtiva. À medida que a sua produção foi aumentando ainda mais, foi-lhe concedido pessoal adicional.

7.° EXEMPLO DE SONDAGEM

SITUAÇÃO:

A aparência de alguns membros de staff não está de acordo com um padrão aceitável. Informação necessária – o nível de tom da maioria relativamente a aparência física, para que se possa fazer um programa de Relações Públicas e lançá-lo no nível de tom apropriado para alcançar a realidade dos transgressores.

PERGUNTAS CODIFICADAS:

SER: Sentes-te bem com a ideia de teres uma aparência profissional?

FAZER: Como é que gostarias de te vestir para o teu trabalho?

TER: Quais seriam as vantagens de o grupo se apresentar bem uniformizado?

RESULTADOS:

Descobriu-se que o staff estava bastante interessado (3.5) em ter boa aparência. O maior ponto fora era a falta de uniformes disponíveis.

Assim, uma campanha entusiástica para coordenar e uniformizar o staff era a resposta.

8.° EXEMPLO DE SONDAGEM

SITUAÇÃO:

As instalações pessoais e da org não estão tão limpas como deviam estar. É necessário atitude e nível de tom quanto a limpeza para que se possa levar a cabo um programa de Relações Públicas adequado para elevar os padrões.

PERGUNTAS CODIFICADAS

SER: Gostas de andar bem limpo?

FAZER: Achas mais difícil manter a limpeza pessoal num navio do que no sítio onde vivias em terra?

TER: O padrão de limpeza dos outros, pessoal e de espaço habitacional, é aceitável para ti?

RESULTADOS:

Fez-se uma sondagem a uma amostra representativa e o nível de tom da maioria com respeito à limpeza era de 2.0 – 2.5 (de antagonismo a aborrecimento).

Dos entrevistados, aqueles que não andavam limpos deram várias justificações, e até admitiram que eram justificações. Alguns até admitiram mera preguiça.

Entre os entrevistados que *de facto* andavam limpos, havia o desejo de andarem limpos.

Várias "pessoas pouco asseadas" convidaram a uma disciplina mais estrita para se manter os padrões altos.

Por isso, o que era desejado e necessário era mais 8-C. O programa de Relações Públicas que daí proveio foi uma exigência mais firme do HCO no que respeita a higiene e limpeza. Assim, foi uma campanha de sucesso com bons resultados.

9.° EXEMPLO DE SONDAGEM

SITUAÇÃO:

Recursos – os membros de staff não estão devidamente cientes das suas responsabilidades para com a viabilidade da org e suas receitas.

Tem de se estabelecer a realidade e o nível de tom com respeito a este assunto para que se executem mais acções no sentido de educar o staff relativamente à viabilidade da org.

PERGUNTAS CODIFICADAS

SER: Como te sentes acerca de o grupo ser bem sucedido às suas próprias custas?

FAZER: O que podemos fazer para que o grupo tenha montes de dinheiro com que trabalhar?

TER: Quando pensas que irás receber bónus completos?

RESULTADOS:

O nível de tom médio dos entrevistados era de 3.5 (interesse forte). Havia um alto nível de realidade e acordo em que o grupo se saísse bem pelos seus próprios meios.

Para apoiar este acordo, aprovaram-se as recomendações de um B de I recente relativo a finanças. Tratava-se de colocar um gráfico de 1,8 metros por 3 metros na recepção do HCO mostrando as receitas semanais da org. Isto permitia a todos os membros de staff ver a viabilidade da org e sentir-se mais em causa sobre os recursos, produzindo nos seus próprios postos.

10.° EXEMPLO DE SONDAGEM

SITUAÇÃO:

Ética – deseja-se uma atitude geral e nível de tom com respeito ao assunto da ética.

PERGUNTAS CODIFICADAS

SER: Como te sentes acerca de ética?

FAZER: Como é que *tu* usas a ética?

TER: Qual é a vantagem de trabalhar dentro de um grupo que tem um sistema de ética?

RESULTADOS:

Descobriu-se que o nível de tom da maioria, no que respeita a ética, estava na banda de 2.0 (antagonista). Descobriu-se que a emoção e reacção humanas tinham a ver com o facto de os Tribunais de Ética serem impressos nas Ordens do Dia. Ler estas informações logo pela manhã nas Ordens do Dia estava a conduzir muito do staff a níveis de tom de ressentimento, ira e medo. Adicionalmente, as próprias informações estavam escritas num tom *abaixo* da média do grupo quanto à ética, o que causava um efeito duplamente inverso.

Portanto, como medida de Relações Públicas, o Oficial de Ética foi informado disto e instruído no sentido de imprimir os Tribunais de Ética em Ordens de Condições do HCO e não nas Ordens do Dia. O Oficial de Ética foi também informado sobre a Escala de Tom. Daí em diante, as Ordens de Ética escreveram-se de uma forma moderada, declarando simplesmente os factos sem incluir nenhuma HE&R adicional.

Esta foi uma medida com muito êxito e o moral do grupo subiu, no total, pelo menos um tom mais acima do que antes, no assunto da ética.

11.° EXEMPLO DE SONDAGEM

SITUAÇÃO:

Precisa-se de executivos. Aqueles que estão presentemente em posto não são todos capazes.

As perguntas de sondagem de relações públicas têm de detectar:

SER: Outra *Posição Social* – Posição Social como defesa. *Foste* outra coisa? ÉS outra coisa?

FAZER: Outro *Envolvimento* – envolvimento noutras coisas ou coisas que não têm importância ou envolvimento em acções contrárias a um posto. Surgiriam problemas.

TER: Cenário – omitido ou falso – o que sabe ele do assunto, até que ponto são reais os seus dados? *Representação.*

Os execs dividem-se em duas categorias:

A. Aqueles que irão assumir a posição social, levar avante a doingness ou melhorar o cenário em direcção ao ideal.

B. Aqueles que defendem a posição social, têm outro envolvimento e um cenário omitido ou falsificado.

Categoria A constrói as coisas de forma a que a org seja próspera e funcione de maneira regular.

Categoria B acabam sem org ou com uma org pervertida.

Exemplos de perguntas de sondagem:

1. Qual seria para ti o posto mais ideal se fosses tu a escolher? Ou que tipo de vida é melhor para ti?

2. Que problemas ou situações julgarias fáceis de manejar? Ou, em que é que devias estar a trabalhar? Ou, em que é que estás a trabalhar?

3. Como é que estão realmente as coisas na tua área? Ou, o que é que a org está realmente a fazer actualmente?

PERGUNTAS USADAS

POSIÇÃO SOCIAL. 1. Existe algum posto que gostarias de ter no futuro e que sintas que é o ideal para ti?

ENVOLVIMENTO. 2. Estás a ter algum problema em executar aquilo em que estás a trabalhar agora?

REPRESENTAÇÃO. 3. Como é que está a ir actualmente a tua org, em geral?

RESULTADOS:

Os resultados desta sondagem em particular mostraram que o nível de tom dos executivos da org era de pesar. Adicionalmente, pelo menos metade dos execs entrevistados disseram voluntariamente que não queriam ser realmente executivos de maneira alguma, mas que preferiam estar na posição de trabalhadores.

O PORQUÊ das estatísticas baixas da org foi negligência dos executivos em implementar política, Directivas Executivas e projectos de LRH na org.

O manejo de curto prazo e imediato foi colocar em posto na org um Comunicador de LRH que obrigou ao cumprimento das ordens e políticas de LRH. O manejo a longo prazo consistiu em fazer subir a posições executivas membros subordinados do staff que tinham a ambição de exercer um posto de executivo de maneira competente, e em mudar os executivos sem vontade para áreas subordinadas onde pudessem produzir bem, até estarem prontos a retomar outra vez uma posição superior.

12.° EXEMPLO DE SONDAGEM

SITUAÇÃO:

LRH escreveu um texto experimental sobre o significado de Cientologia.

Fez-se uma sondagem aos cientologistas da área para estabelecer a popularidade do texto e verificar acordos ou desacordos.

PERGUNTA

Usou-se uma pergunta directa. “Por favor, lê este texto e diz-me o que gostas ou não gostas nele”.

RESULTADOS:

Para efeitos da sondagem, deu-se um número a cada frase do texto. Na organização tabular dos dados, escreveu-se a percentagem de aprovações daquela frase ou sugestões para ser melhorada ao lado do número da frase correspondente.

Várias palavras e frases do texto foram então alteradas ou re-organizadas ligeiramente para tornar o texto totalmente aceitável. A versão corrigida foi depois usada na sondagem e os resultados confirmaram aprovação total.

13.° EXEMPLO DE SONDAGEM

SITUAÇÃO:

Sondagem à população. Propósito desta sondagem – descobrir a realidade e nível de tom majoritário de uma cidade inteira, para que a org pudesse promover e entregar a esta realidade.

Foram entrevistadas 4.800 pessoas em Boston, num período de poucos dias, por vários membros de staff da org.

PERGUNTAS E RESULTADOS:

1. O que é que estás a tentar conseguir na vida?

Felicidade.	32%
Bons trabalhos – carreiras.	10%

2. O que é que preocupa mais as pessoas?

Dinheiro.	24,4%
Outras pessoas.	15,1%

3. Se estas coisas se resolvessem o que aconteceria?

   As pessoas seriam muito mais felizes 19%

   Um melhor mundo para viver 15,2%

   Nível de Tom = DOR, ANTAGONISMO

O telex que se segue foi enviado à org por LRH em resposta aos resultados da sondagem:

> "9 Dez. 71 TRANSMITIR A/C USLO TRANSMITIR A/C BOSTON ENCANTADO COM A SONDAGEM. MAIS DADOS NECESSÁRIOS MAS ÓPTIMO QUANTO AOS ESTUDANTES E PCs. AMIZADE = RON"

O NÍVEL DE TOM DE TODA A APRESENTAÇÃO E TEXTO DA PROMO SERIA CONSERVANTISMO = 1 TOM ACIMA DE ANTAGONISMO (o tom que a sondagem encontrou).

A sondagem da Org de Boston é interessante porque mostra a realidade de uma amostra representativa de uma cidade inteira. Os resultados da sondagem (realidade e tom) variam em cidades, países e continentes diferentes. Portanto, cada org, ao entrevistar a sua área, criaria a sua promo a tender para uma realidade ligeiramente diferente, e os serviços de Cientologia oferecidos corresponderiam àquilo que o público mais deseja e de que mais necessita.

RECONHECER O TOM

Depois de dominar a técnica de criar perguntas de sondagem, a única habilidade necessária que falta é reconhecer os níveis de tom com exactidão.

A bíblia do Relações Públicas é, claro, *Ciência da Sobrevivência,* a Carta Hubbard de Avaliação Humana e o livro *Cientologia 8-8008.* Estes materiais têm de ser lidos e completamente compreendidos. Referências adicionais que contêm informação de grande valor para os entrevistadores são o HCOB de 25 de Setembro de 71RB, A ESCALA DE TOM COMPLETA; HCOB de 26 de Outubro de 70 II, OBNOSE E A ESCALA DE TOM; palestra gravada de LRH 5505C14, A Escala de Tom; palestra gravada de LRH 5212C05, Conferência N.° 17 do PDC, "A Escala de Tom: Levando o PC Pela Escala Acima"; e Filmes de Treino Técnico EM 2 e EM 2A, *A Escala de Tom* e *Filme-Exercício da Escala de Tom*". A forma de te exercitares a ti próprio a observar e a reconhecer rapidamente tons é fazer os exercícios que se pedem no Filme de Treino Técnico EM 2, *A Escala de Tom* e o HCOB de 26 de Outubro de 70 II, OBNOSE E A ESCALA DE TOM.

CONCLUSÃO

Como podes ver, a tecnologia das sondagens de Relações Públicas e da Escala de Tom para manejar e controlar emoção e reacção humanas é uma ferramenta incrivelmente poderosa.

Pondo esta tecnologia em uso a nível pessoal, podes estar literalmente em controlo do teu ambiente *pelo menos* nas três primeiras dinâmicas. E os cientologistas (particular-

mente os membros de staff de Cientologia) têm o monopólio no assunto inteiro. Se houve alguma vez uma forma de "obter amigos e de influenciar pessoas", esta é a forma. Nós como cientologistas somos continuamente surpreendidos pela natureza primitiva da população em geral à nossa volta. Assim, estabelecendo a realidade local e o tom, podemos pelo menos apresentar-nos a nós próprios e ao nosso produto de forma tal que seja aceite, e depois levar as pessoas a subirem a escala a partir desse ponto.

Os dias da promo à sorte pertencem ao passado, assim como os eventos públicos ao acaso ou como Deus quiser. Temos agora o know-how para atingir sempre o alvo exacto. Temos agora, graças a Ron, uma outra ferramenta espectacular para alcançar a COMPREENSÃO.

Dados compilados pelo
PRO Pessoal de LRH
das notas, conferências,
livros, política, boletins,
cassetes e direcção de LRH

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

Revisão assistida por
Compilações e Pesquisas
Técnicas de LRH

[*Nota do Editor:* N.º 15-1 da Serie de Marketing, a HCO PL 15 de Dezembro de 76RA, SONDAGENS PARA CHEGAR AO FUNDO DA QUESTÃO, é uma HCO PL de distribuição limitada, disponível apenas a membros de staff contratados.]

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 15 DE JUNHO DE 1972R
REVISTA A 24 DE JANEIRO DE 1983

REMIMEOGRAFAR

N.º 16 DA SÉRIE DE RELAÇÕES PÚBLICAS

CONTROLE DA ÁREA POR PARTE DO PRO
TRÊS CLASSIFICAÇÕES DE RELAÇÕES PÚBLICAS

Estas são as três classificações das Relações Públicas:

Relações Públicas perfeitas: BOAS OBRAS BEM PUBLICITADAS.

Relações Públicas inadequadas: BOAS OBRAS QUE FALAM POR SI MESMAS.

Relações Públicas inimigas: MÁS OBRAS FALSAMENTE PUBLICITADAS.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 7 DE AGOSTO DE 1972R

REVISTA A 9 DE AGOSTO DE 1972

REMIMEOGRAFAR

N.º 17 DA SÉRIE DE RELAÇÕES PÚBLICAS

PR E CAUSAÇÃO

As Relações Públicas são causativas. Para serem eficazes têm de causar alguma coisa.

Relações Públicas é essencialmente uma matéria de comunicação e segue a fórmula de comunicação:

AXIOMA 28 DE CIENTOLOGIA

AXIOMA 28. COMUNICAÇÃO É A CONSIDERAÇÃO E A ACÇÃO DE IMPELIR UM IMPULSO OU PARTÍCULA, DESDE UM PONTO-FONTE ATRAVÉS DE UMA DISTÂNCIA ATÉ A UM PONTO-RECEPÇÃO, COM A INTENÇÃO DE TRAZER A SER NO PONTO-RECEPÇÃO, UMA DUPLICAÇÃO E COMPREENSÃO DO QUE FOI EMANADO DO PONTO-FONTE.

A fórmula de Comunicação é: Causa, Distância, Efeito, com Intenção, Atenção e Duplicação COM COMPREENSÃO.

As partes componentes da Comunicação são Consideração, Intenção, Atenção, Causa, Ponto-fonte, Distância, Efeito, Ponto-recepção, Duplicação, Compreensão, Velocidade do impulso ou partícula, Nada ou Algo. Uma não comunicação consiste em Barreiras. As barreiras consistem em Espaço, Interposições (como paredes e cortinas de partículas de alta velocidade) e Tempo. Uma comunicação, por definição, não tem de ser de duas-vias. Quando a comunicação volta repete-se a fórmula, com o ponto-recepção agora a ser o ponto-fonte e o antigo ponto-fonte agora a ser o ponto-recepção.

SIGNIFICADO

A actividade de relações públicas tem a ver, principalmente, com significados.

Utilizam-se aqueles canais de comunicação que transmitem pensamentos. Alguns desses canais são a palavra falada, de boca-em-boca, TV, rádio, cinema, palestras gravadas, imagens, símbolos, desenhos, cores, a palavra escrita como é representada nos livros, letreiros, anúncios, panfletos, promoção para distribuição manual, jornais e várias combinações. *Qualquer* canal que, aberta ou encobertamente, transmita pensamentos é um canal legítimo para utilização em relações públicas.

PERSUASÃO

O objecto das Relações Públicas é persuadir a pensar de maneira nova, diferente ou a continuar a fazê-lo da mesma maneira.

Portanto, a coacção a pensar da maneira que se requer, faz-se modificando as ideias persuasivamente.

INFORMAÇÃO SECRETA

Quando a coacção toma a forma de chantagem ou ameaça, as Relações Públicas deixam de ser Relações Públicas e entram no campo da informação secreta.

VIOLÊNCIA

Quando se tenta persuadir por meio de ameaça de violência em massa, entra-se no campo da guerra.

RELAÇÕES PÚBLICAS "BRANCAS"

Quando se utiliza Relações Públicas para melhorar coisas, ideais, condições ou para qualquer promoção de factores pró-sobrevivência, pode-se chamar-lhes "Relações Públicas brancas".

PROPAGANDA NEGRA

Quando as Relações Públicas são usadas para a destruição de ideais, instituições ou reputação de pessoas, chama-se-lhes, tradicionalmente, propaganda negra.

CAUSAÇÃO

Assim, compreende-se que a pessoa que se ocupa de Relações Públicas tenha de ser causativa. Ela está a causar um efeito no campo do pensamento, utilizando canais de comunicação que lhe estão abertos ou que ela pode desenvolver.

Ela pode nomear pessoas autoritativas como a sua fonte. Pode utilizar canais autoritativos. Ou fazer com que as suas fontes aparentes tenham mais peso. A utilização de líderes de opinião é um mecanismo de rotina.

Ela pode de muitas maneiras, e a lógica não é a menos importante, persuadir à aceitação e permanência de pensamentos, cuja ocorrência ela causa.

RECONHECIMENTO

Em Relações Públicas brancas, quando se lida com produtos ou pessoas, a primeira coisa que o Relações Públicas faz é conseguir *o reconhecimento*. Isto faz-se repetindo continuamente, no maior número possível de canais, a identidade do que se está a representar.

A este significado básico ele tem de juntar significados associados que provoquem a aceitação e a compreensão do significado básico daquilo a que está a aplicar Relações Públicas.

Para isso, ele continua a usar os canais apropriados e a criar mais canais para seu uso.

MENSAGEM

O pensamento ou significado que o Relações Públicas está a tentar transmitir chama-se "a mensagem".

O Relações Públicas tem de, ele próprio, compreender claramente essa mensagem de modo a poder causar a sua comunicação através dos muitos meios diferentes que são necessários.

PÚBLICOS

Os pontos de recepção da mensagem são chamados "públicos".

Existem muitos públicos diferentes. São tipos ou grupos, que reagem de maneira diferente de outros tipos ou grupos.

A tarefa do Relações Públicas é estudar e separar os diferentes públicos e saber o que eles querem ou aceitarão.

Depois disso, a tarefa dele é exprimir variações da sua mensagem em termos e formas que sejam aceites por um público específico.

A menos que o Relações Públicas saiba o que oferecer a cada público diferente, a sua mensagem não será recebida.

A ferramenta comum do PR para conhecer os vários públicos é a *sondagem*.

Ele tem de conhecer a realidade, tom e nível de aceitação de cada público que está a tentar alcançar. E usar isso com esse público exacto e com nenhum outro.

IMAGINAÇÃO

Como o Relações Públicas ESTÁ a actuar a partir do ponto CAUSA, ele tem de ser capaz de IMAGINAR.

Por outras palavras, tem de ser capaz de pensar criativamente e criar imagens.

Sem esta capacidade, não pode conceber várias formas para a sua mensagem ou conceber os seus públicos.

Se ele é do género de apenas registar ou tomar nota do que vê, não conseguirá dominar as Relações Públicas. Se ele for capaz de *imaginar,* então dominará Relações Públicas.

IDEALIZAÇÃO

Em todos os momentos, em maior ou menor grau, as Relações Públicas brancas estão envolvidas em IDEALIZAÇÃO.

As Relações Públicas brancas tratam do melhor lado da vida, das pessoas, de sonhos ou de esperanças.

Isto é assim, mesmo quando a verdade da mensagem é um nível muito elevado de melhoramento ou estatura. Aqui a imaginação usa-se para trazer o público escolhido até uma maior consciência do ideal.

DEGRADAÇÃO

A propaganda negra também usa a imaginação de modo a degradar, difamar ou desacreditar uma imagem existente ou imaginada.

MEIO-TERMO

A declaração comum, vulgar e insípida da is-ness das coisas é dificilmente classificável como Relações Públicas. É um tipo de comunicação, mas não é Relações Públicas, porque está apenas a tentar *informar;* não está a tentar *persuadir*.

VERDADE

Uma idealização demasiado entusiástica pode ser destruída, quando é falsa.

Uma degradação demasiado perversa pode ser arruinada, quando é falsa.

O único terreno seguro é idealizar o que já é verdade e, quando se trata de propaganda negra, degradar o que já é mau.

PERSONALIDADE

A personalidade do Relações Públicas tende a determinar o tipo de Relações Públicas que ele fará (ou não fará).

Mas, quer lide com Relações Públicas brancas quer com Relações Públicas negras, o Relações Públicas de sucesso tem de ser causativo, imaginativo, enérgico e capaz de trabalhar dura e rapidamente.

As pessoas que estão no meio-termo que, nem alegres nem azedas, vivem na monotonia insípida e vêem apenas o que têm na frente dos olhos, não são pessoas para Relações Públicas.

Quer seja a tirar ou a escolher fotografias ou a fazer programas, a verdadeira personalidade de Relações Públicas move coisas, dirige coisas e combina coisas até conseguir o efeito que quer, independentemente do trabalho que dê. Depois deixa-as andar. Em Relações Públicas negras, ele deturpa coisas, escurece apaga luzes, esfarrapa coisas de pano e coloca lixo até conseguir a nojice que lhe convém. E deixa andar as coisas.

O indivíduo intermédio apenas regista ou pega no que já lá está e deixa continuar como está, o que não é Relações Públicas.

Não é contudo um caso sem esperança. Ele só precisa de decidir ser causativo e capaz de fazer acções de Relações Públicas. E depois fazê-las com intenção!

CENÁRIOS

O Relações Públicas trabalha com três cenários.

O CENÁRIO EXISTENTE é o que lá está realmente.

Em Relações Públicas brancas, o cenário idealizado é o cenário que ele quer que um público louve.

Em Relações Públicas negras, o cenário degradado é o cenário que ele quer que o público condene.

Na verdade ele pode elevar o cenário idealizando-o, ou degradar o cenário condenando-o, por vezes ele condena o mau para idealizar o bom. Seja o que for que ele esteja a fazer em Relações Públicas, ele tem de conhecer os três cenários. Deve ter em mente, de maneira clara, o cenário que quer e projectá-lo de forma a ser aceite.

Ele tem sorte quando tem um cenário próximo do cenário ideal para idealizar, ou um que seja próximo do cenário degradado para degradar, já que assim está perto do cenário existente e a lidar apenas com mudanças na ênfase da verdade.

RAPIDEZ

O verdadeiro Relações Públicas tem de andar depressa. O momento e a oportunidade de uma acção passam tão rapidamente em Relações Públicas, que se requer grande rapidez a localizar, desenvolver e a executar uma acção.

Quer esteja a promover novos ideais ou reforma social, um Relações Públicas tem de se MOVER DEPRESSA.

Porque de qualquer das formas isso é tudo um mundo de *pensamento,* as estruturas criadas por um Relações Públicas, as campanhas desenvolvidas, as situações vistas e manejadas, tudo isto se aproxima mais da velocidade do pensamento que da do universo físico.

O tempo que se demora a fazer qualquer coisa, não se pode prolongar para além da necessidade da mensagem. Se o fizer o Relações Públicas fracassou.

O Relações Públicas está sempre a aproveitar o momento para introduzir a mensagem. E o momento tem o hábito de passar.

Assim, a rapidez é fundamental em Relações Públicas.

As Relações Públicas podem-se chamar a profissão mais atarefada de todas.

A rapidez de um Relações Públicas determina o número de vezes que ele vai conseguir fazer com que o seu assunto seja conhecido, pensado e desejado ou aprovado ou desaprovado.

É o que realmente mede o sucesso em Relações Públicas: o número de vezes.

Assim, aqueles que querem uma vida sossegada devem dedicar-se a outra coisa.

Mas, para quem gosta de emoções fortes, as Relações Públicas têm todos os pontos positivos, sejam elas brancas ou negras.

O mundo de hoje é um mundo de Relações Públicas.

E as Relações Públicas são uma matéria nobre e útil.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 21 DE NOVEMBRO DE 1972

REMIMEOGRAFAR
TODAS AS PASTAS DE PR

N.º 18 DA SÉRIE DE RELAÇÕES PÚBLICAS

COMO LIDAR COM PROPAGANDA NEGRA

RUMORES E CAMPANHAS DE SUSSURROS

"Propaganda negra" (negra = má ou depreciativa, propaganda = difundir declarações ou ideias) é a expressão usada para destruir a reputação ou a confiança do público em pessoas, empresas ou nações.

É uma ferramenta comum das agências que procuram destruir inimigos reais ou imaginários ou procuram o domínio em algum campo.

A técnica procura rebaixar a reputação da pessoa, empresa ou nação a tal ponto que, conforme "o acordo geral", lhe sejam negados quaisquer direitos. É depois possível destruir essa pessoa, empresa ou nação com um ataque menor, no caso de a própria propaganda negra não o ter conseguido já.

Mexericos perversos e mentirosos feitos por mulheres idosas era a antiga forma desta táctica e era tão má que, em algumas áreas, as expunham publicamente em cepos (presas pelo pescoço) ou as expulsavam da povoação.

Nos tempos modernos não há um tal controle à propaganda negra. A dificuldade e os custos dos processos por difamação e calúnia, os abusos da liberdade de imprensa, deixam quem quer que seja exposto a tais campanhas.

Só é preciso ter um inimigo. E na história poucos homens há que não tenham tido inimigos.

Na sociedade encontram-se indivíduos ao acaso que não compreendem muita coisa. Isto manifesta-se como uma espécie de glee malicioso relativamente às coisas. As pessoas desse tipo veiculam com facilidade rumores caluniosos. Numa sociedade analfabeta há abundância de tais indivíduos. Como não sabem ler, o grosso do conhecimento é-lhes negado. Como não conhecem muitas palavras, não compreendem muito do que se lhes diz.

Isto não acontece apenas com os analfabetos.

O que não compreendem substituem por coisas imaginárias.

Assim, estas pessoas, não só dão ouvidos a calúnias, mas também até essas corrompem e distorcem.

Desta maneira, um rumor pode propagar-se por uma sociedade que não se baseia na verdade.

Quando existem numerosos rumores desta natureza e são persistentes, deve suspeitar-se de uma "campanha de sussurros" . Isto não é porque o povo sussurra estas coisas, mas porque, tal como um vento ruim, elas *parecem* não ter ponto de origem.

A propaganda negra utiliza tal disposição para propagar e ampliar mentiras.

Muita propaganda negra é naturalmente mais arrojada e aparece de forma evidente em jornais, rádio e televisão irresponsáveis (ou encobertamente controlados).

Mas mesmo depois de uma história má ter aparecido na imprensa ou de um programa mau ter sido passado na rádio ou na TV, as pessoas da propaganda negra contam com a "campanha de sussurros" para transportar esta calúnia através da sociedade.

Daí que qualquer pessoa, qualquer ser, está em risco.

Não há pessoa, empresa ou nação que tenha as mãos totalmente limpas. Isso pertence aos santos. Na infância roubou-se umas maçãs, partiu-se um vidro ou dois, amolgou-se um pára-choques, foi-se dar uma volta a alta velocidade num carro "emprestado" ou tirou-se uns tostões ou uns rebuçados que não eram seus.

A infância é um período relativamente sem lei e a juventude é muitas vezes um período de revolta contra o cada vez mais próximo colete-de-forças da "conduta social apropriada". A pessoa casa-se com a esposa errada ou desvia-se com uma outra num momento de irreflexão, ou comete vários pecados grandes ou pequenos que a sociedade desaprova.

Qualquer destas coisas tende a tornar a pessoa vulnerável a ataques relativamente ao seu passado ou reputação.

A pessoa chega a temer que se digam coisas más a seu respeito. Perante uma "campanha de sussurros", real ou imaginada, a pessoa tende a retrair-se, tende a tornar-se menos activa e a estender menos o seu alcance.

Isto é igualmente verdade para empresas e até nações.

Assim, se ela não souber lidar com tais ataques, pode fazer-se a pessoa bem infeliz e ficar doente.

O ATACANTE

O mundo está cheio de loucos.

A característica básica da loucura extrema é o ataque contínuo, ataque a qualquer coisa, ataque a pessoas ou coisas que não constituem ameaça.

O crime extremo, não menor, está na raiz de tal impulso.

O atacante tem um propósito maligno na vida. Ele é uma criatura de morte, não de vida. E a sua colheita é uma colheita de morte.

Tal pessoa pensa que não pode estar segura excepto se à sua volta tudo estiver morto.

O seu propósito maligno toma muitas formas e expressões. O produto final é o mesmo – morte.

Quando o atacante foi demasiado longe, ele próprio é então atacado. As disputas longas e amargas e as guerras entre nações são, umas e outras, trocas de violência entre um lado e o outro.

Quando a um atacante faltam os meios físicos para destruir outros e quando o seu propósito fracassaria se fosse descoberto, os ataques tornam-se encobertos.

Ele usa a publicidade de-boca-em-boca, a imprensa, qualquer meio de comunicação para cuspir o seu veneno. Ele oculta-se como fonte; ele faz com que o ataque verbal pareça lógico, real ou comprovado.

Ele conta com a aceitação ou distorção daquilo que ele diz e com a sua transmissão pelas pessoas mais abjectas da sociedade.

Isto é propaganda negra. A sua intenção é reduzir um inimigo real ou imaginário, prejudicar o seu rendimento, privá-lo de amigos e de apoios.

As empresas ou associações fazem isto a concorrentes. A Associação Médica Americana mantém o seu monopólio multibilionário sobre a doença, mantendo uma longa e bem financiada campanha de propaganda negra contra quem quer que ela *pense* que ameaça as suas receitas. O chefe do seu "Departamento de Investigação" (como eles chamam ao departamento de propaganda negra) disse uma vez que eles simplesmente mantinham a pressão sobre qualquer rival, e continuavam a mantê-la até que um dia BUM! Eles usam comunicados de imprensa, os seus próprios membros, anúncios pagos, exibições, relações e porta vozes governamentais, qualquer canal, para lançar uma torrente sem fim de histórias *imaginárias* contra qualquer rival *imaginário*. Embora isto lhes traga de facto apoio governamental, trouxe-lhes também profundo ódio não só dos rivais, mas também do público em geral.

O que eles fizeram a outros volta a eles. Foram ricos em tempos. Já não o são. Os seus membros antipatizam com eles e um número cada vez maior de médicos pertence apenas a sociedades médicas estatais, não à AMA. Um médico, como indivíduo, tem muitas vezes boas relações com o público. A sua principal sociedade (AMA) beneficia disso e atraiçoa-o. Um dia, não haverá AMA. BUM!

Temos assim que propaganda negra não é algo que se instigue de ânimo leve. Porque ela volta-se contra a pessoa que a usa.

Vejamos como isso acontece.

Demasiado veneno espalhado mancha com veneno quem o espalha.

Demasiada propaganda negra provoca ataques em resposta.

A propaganda negra é essencialmente uma teia de mentiras. A AMA simplesmente imagina histórias para espalhar ou mandar espalhar.

Mais cedo ou mais tarde descobre-se que essas histórias não são verdade. UMA história falsa pode desacreditar o contador. Agora quem é que o ouve?

Daí uma campanha de propaganda negra ser vulnerável. O atacante, mais cedo ou mais tarde, é atacado – frequentemente por muitas pessoas.

Mas aqueles que têm de se opor a tais campanhas necessitam da tecnologia de como lidar com elas.

QUAISQUER NOTÍCIAS

Há uma lei natural em funcionamento que, infelizmente, favorece a propaganda negra.

QUANDO NÃO HÁ DADOS DISPONÍVEIS AS PESSOAS INVENTAM-NOS.

Esta é a Lei dos Dados Omitidos.

Um vazio tende a encher-se a si mesmo. Antigos filósofos disseram que a "natureza detesta o vazio". Na realidade a pressão circundante flui para uma área onde não há pressão.

É assim com uma pessoa, uma empresa ou uma nação.

Atingida por mentiras a pessoa tende a retrair-se. Isso já tende a atrair coisas.

A partir daí a pessoa já não deseja expor dados. Em certa medida torna-se um mistério.

Para preencher esse mistério as pessoas inventam dados.

Isto é verdade para pessoas, empresas ou nações.

É aqui que as *relações públicas são uma necessidade*.

As relações públicas, essencialmente, são a arte de tornar as boas obras bem conhecidas.

É um erro fatal pensar que as boas obras falam por elas mesmas. Não falam. Têm de ser publicitadas.

Essencialmente as relações públicas é isto. E esta é a razão *porque* é: preencher aquele vazio de dados omitidos.

No meio de uma campanha de propaganda negra, os canais normais de comunicação são negados. O meio da imprensa através do qual é conduzida essa campanha *não* passará comentários favoráveis. A pessoa está louca se pensar que o fará, porquanto ele está a servir outros senhores que pretendem destruir a reputação do alvo.

Declarações "autoritárias" afastam a verdade simples para longe da vista.

Daí que as pessoas das relações públicas tenham que ser bem peritas na sua tecnologia quando confrontam propaganda negra.

A TECNOLOGIA

Quando se está a travar combate contra a propaganda negra, as relações públicas são fáceis.

Contrata-se um repórter que se põe a criar ideias e lançá-las. É por isso que as pessoas pensam que os repórteres são pessoas de relações públicas, o que não é verdade.

Perante uma campanha de propaganda negra, , tais lançamentos são distorcidos, recusados e é o fim.

Mas esta arte tem muito mais que isso.

Aqui vão algumas das regras que se lhe aplicam:

1. Preenche o vazio de dados omitidos com dados reais.
2. Demonstra que todas as declarações falsas que se ouviram são mentiras.
3. Desacredita todo o rumor que surja.
4. Maneja o nível de interesse que venha com qualquer declaração.
5. Estuda cuidadosamente o cenário até encontrares a fonte exacta.
6. Utiliza o conhecimento da fonte para impedir ou destruir a fonte da propaganda negra por meios não criminosos.
7. Continua a preencher o vazio de nenhuns dados com dados válidos, usando todos os canais disponíveis.

Cada um destes pontos poderia muito bem encher um livro. Mas compreendendo-os e usando a sua iniciativa, a própria pessoa pode preencher uma boa quantidade da tecnologia.

As variações de cada um não têm fim.

APLICAÇÃO

1. Preenche o vazio.

Primeiro de tudo, pára de te retraíres. Está definitivamente provado que no manejo de propaganda negra por meio de relações públicas, só o fluxo de saída é que resulta. Não dizer nada pode ser nobre por parte de uma personagem, mas é fatal em relações públicas. No entanto, até os “especialistas” aconselham isto (quando estão a acabar com os seus clientes).

A negação brusca é rudimentar e pode ser usada contra a pessoa como uma espécie de confirmação.

Não tens de anunciar ou espalhar uma situação de emergência, e não deves fazê-lo nunca. Os homens de Relações Publicas por vezes *criam* a situação de emergência.

Mas não interpretes isto como o “silêncio é necessário”. Coloca-te num lugar seguro e fala abertamente.

Utiliza qualquer canal para falares. Mas evita canais que vão corromper o que dizes quando o repetem.

Não te mantenhas no tema com que estás a ser atacado.

Um exemplo de falar abertamente sem negar e portanto confirmar poderia ser:

DECLARAÇÃO: "Li que a tua empresa faliu o mês passado".

REFUTAÇÃO: "Meu Deus. Que estás para aí a dizer! Se não tivéssemos saído do contrato, sim, teríamos falido. Houve uma confusão dos diabos na sala do conselho. Mas o McLinty ganhou. Ele é um escocês dos duros. Ele disse: "Não assino!" Quase que rebentou com a cabeça do presidente. Uma confusão dos diabos. Parece que temos 80 milhões enterrados algures e o McLinty é o responsável por isso, ele *não cede um milímetro* nesse ponto".

A conclusão do interrogador é que não faliste. Ele tem dados. O vazio é preenchido com a história da confusão no conselho e com a misteriosa reserva de 80 milhões.

2. Refuta os dados falsos.

A técnica para provar que as declarações são falsas chama-se "FAZER UM AGENTE MORTO" . Está contida no primeiro livro de espionagem chinesa. Quando o agente do inimigo fornece dados falsos, aqueles que acreditavam nele, quando descobrem a mentira, matam-no – ou pelo menos deixam de acreditar nele.

Daí o calão de Relações Públicas para isso: "fazer criar um agente morto".

Isto consiste em desacreditar sem margem para dúvidas a declaração falsa, usando documentos, demonstração ou exibição.

Tem de se ter um kit (uma colecção de documentos), a capacidade para demonstrar ou ter alguma coisa para mostrar.

DECLARAÇÃO: "Ouvi dizer que tens problemas com o Fisco".

REFUTAÇÃO: "Aqui está o documento que prova que todos os impostos estão pagos e uma carta de louvor do Fisco". Mostra-os.

Resultado? Quem quer que lho tenha dito está agora morto como um informante fidedigno.

O *melhor* caminho para fazer um agente morto é: quando a pessoa diz uma coisa refutável, encontra o QUEM para lhe fixar aí a atenção, e depois apresenta as provas contra.

DECLARAÇÃO: "Ouvi dizer que não estás casada com o homem com quem vives".

REFUTAÇÃO: "*QUEM* te disse isso?"

DECLARANTE: "Esqueci-me".

REFUTANTE: "Bom, quando te lembrares apresento-te a prova".

DECLARANTE: "Bem, foi um homem . . . "

REFUTANTE: “QUEM?”

DECLARANTE: “O João Bronco”.

REFUTANTE: “Muito bem. Aqui está a minha certidão de casamento. Aqui para nós, quem é esse João Bronco?”

Bom, agora é o João Bronco que é o mistério. Porque é que mente? O que é que ele pretende?

Quando se não tem o documento mas pode ser obtido, pode dizer-se “Dizes-me o nome de quem quer que tenha dito isso e na próxima vez que te vir vou mostrar-te algo *muito* interessante sobre isso”.

E não te esqueças de arranjar o documento e lhe mostrares quando o vires de novo.

A criação do agente morto tem um milhão de variações. “Não vai voar”. Fá-lo voar. “O lugar está vazio”. Mostra-lhe que está cheio.

O assunto de fazer um agente morto é a PROVA, qualquer que seja a sua forma.

Só desafias declarações que *podes* provar que são falsas e em qualquer conversa deixa passar o resto.

CADA AMIGO, CADA LÍDER DE OPINIÃO, CADA MEMBRO DE STAFF QUE TENHAS, DEVERIA DISPOR DE UMA PASTA DE AGENTE MORTO COM PROVAS CONTRA RUMORES COMUNS (E BROCHURAS E TREINO PARA PREENCHER O VAZIO).

3. Refuta cada rumor.

Provar negativos é quase impossível. “Como é que vou saber que não és um homem da CIA?” Bom, como é que alguém pode provar isso? Não se pode sacar de um cartão da KGB, porque aí seria pior a emenda que o soneto. Ninguém, até agora, escreveu: “Abel Fel não é membro da CIA”. É inútil. É uma negação. Quem vai acreditar nisso?

Por vezes o “Tu não sabes” funciona.

Mas a resposta correcta a uma negativa (ausência de prova) é “preencher o vazio”.

DECLARAÇÃO: “Como é que sei que não es um homem da CIA?”

REFUTAÇÃO: “Por Deus, não me insultes! A CIA tentou recrutar-me uma vez. Disse que me fuzilava se não me alistasse. Havia o caso de Cuba. Eu era vendedor de açúcar. E o Batista estava a tentar . . ., etc., etc. Vês esta cicatriz na minha perna (arregaça as calças). Um polícia do Batista atingiu-me porque pensava que eu era da CIA. Por favor não me faças lembrar coisas dolorosas. (Esfrega a cicatriz). (Ri)”.

Mas uma vez por outra *consegues* provar uma negativa. Acusado de contrabandear droga, pode-se mostrar que se é membro da liga anti-droga. Para contradizer uma negativa, a prova tem de ser *credível*.

Existem milhões de milhões de variações para fazer o agente morto.

A base é NÃO ser a coisa que os rumores dizem, e ser capaz de o provar, rápido.

4. Maneja o nível.

Manejar o nível de interesse é basicamente um exercício de Escala de Tom. (Ver Cartas da Escala de Tom da Emoção Humana).

A concordância acontece no mesmo nível de tom em que está a pessoa que faz a declaração. Ela aceita os seus factos nesse nível.

Ir meio ponto acima do seu nível permite comandá-lo dentro da sua zona de realidade.

DECLARAÇÃO: "Não vale a pena tentar acreditar em quem quer que seja. Pensava que vocês eram gente boa, mas agora ouvi dizer que são todos hippies. (Numa indiferente apatia)".

REFUTAÇÃO: "Oh, oh, oh, quem é que pode ter dito tal mentira triste. (soluço)".

DECLARANTE: "Não vale a pena dizer".

REFUTANTE: "(Soluço). Mas tens de dizer. Oh, sinto-me tão mal".

DECLARANTE: "Bom, ele não se vai importar se eu disser. Foi o padre local".

REFUTANTE: "(Soluço). (Lenço de assoar). Que coisa horrível de dizer. Só porque o encontrámos cair de bêbado e o levámos para casa para curar a bebedeira, dormindo, e ele ameaçou que, se contássemos a alguém, ele ia dizer que somos hippies".

DECLARANTE: "Que história mais triste. Oh, que mundo ruim. Que ingrato".

Tu actuas meio tom acima. Dá-lhe ou não uma história sobre o assunto. Tal como "(Soluço). Só porque perdemos os nossos instrumentos. Em tempos éramos uma banda e o dono dum clube nocturno não nos pagou e tivemos de dormir num estábulo (soluço). . . "

Outra.

DECLARAÇÃO: "Tenho ouvido umas coisas más a vosso respeito. (Hostilidade encoberta)."

REFUTAÇÃO: "(Ira). Quem é que OUSA dizer tais coisas?"

Etc.

E pode condizer-se o tom com o tipo de história.

DECLARAÇÃO: "Ouvi dizer que essa gente roubou uns botes".

REFUTAÇÃO: "Quem disse isso?"

DECLARANTE: "O filho do administrador da doca".

REFUTAÇÃO: “Oh, esse. Esse confunde tudo. Foi o *nosso* bote que foi roubado! Com tudo lá dentro. Estávamos a pescar e. . . diz-me, será que foi ELE que o roubou? Alguma vez ouviste falar de ele roubar alguma coisa? Será que tem cadastro?”

Bem, o filho deste administrador de docas agora vai “ter um cadastro” nas histórias do declarante. Como o *roubo* é coisa que lhe interessa, o crime também o será.

5. Estuda o cenário cuidadosamente.

A tecnologia para encontrar quem está a disparar é muito vasta. Mas o cerne disto é ARQUIVAR.

Tudo o que é Relações Públicas é muito dispendioso em tempo ou dinheiro ou ambos. E coisa nenhuma consome tanto tempo como localizar a fonte de uma campanha de propaganda negra.

Mas, para se viver de todo, há que empreender essa busca em qualquer altura.

A pessoa continua simplesmente a seguir o rastro destas histórias até localizar a fonte.

Pode haver mais do que uma fonte *aparente,* e isso pode ser manejado. Mas elas acabarão por levar ao verdadeiro instigador.

Continua-se simplesmente a localizar nomes e a arquivá-los, com datas.

Após algum tempo um arquivo de nome torna-se espesso. Esse é o teu homem – ou associação ou empresa ou nação.

6. Impedir ou destruir.

Como, à medida que observas, vais fazendo agentes mortos, o ataque fica sob controlo. A maré da campanha ora sobe, ora desce, mas na realidade começa a diminuir.

Há milhares de variantes para encontrar o verdadeiro QUEM.

Mas, essencialmente, basta olhar, fazer agentes mortos, arquivar, olhar e continuar a olhar.

Estás, durante este tempo todo, *a manejar.*

Uma vez por outra acontece rapidamente.

Uma vez por outra a pessoa da propaganda negra faz as malas e desaparece antes de ser completamente localizada. Ele apercebe-se da contra-acção.

A acção usual é uma campanha de contra-propaganda *baseada na verdade.*

É um facto, que demorou tempo a descobrir e se aprendeu a muito custo, que as pessoas que se envolvem em propaganda negra têm grandes e explosivos crimes a esconder.

Elas não têm *pequenos* crimes. Têm GRANDES.

A nossa capacidade para confrontar o mal pode ser pequena demais para realmente conseguirmos compreender os crimes do propagandista ou acreditar que eles existam.

Essas pessoas são muitas vezes hipócritas que se armam em santos. Usualmente são arrogantes e não parlamentam (ter conferências com um inimigo). Eles parecem tão terrivelmente seguros de estarem CERTOS que dificilmente desconfiamos que eles podem, alguma vez, fazer algo de errado.

Assim, o homem de propaganda negra, em muitos casos, não é detectável como tal. A instituição imponente, a sociedade altiva, a nação esplendorosa estão muito, muito acima de um estratagema psicótico nojento do tipo de uma campanha de mentiras perversas deliberadas, financiada e dirigida com perícia.

Por isso se acredita nelas. Ou se acredita nos seus servidores. E as suas campanhas podem ser *muito* eficazes.

Mas isso torna difícil suspeitar delas ou detectá-las. E isso torna muito difícil conseguir que alguém acredite em alguma coisa má sobre *elas*.

Mas sob tudo isto há crimes *verdadeiros*. Não roubar maçãs ou surrupiar uns tostões em criança. Crimes *verdadeiros* como extorsão, chantagem, peculato e assassínio em massa, repousam debaixo dos seus travesseiros. Acredita nisto. Porque, no decurso do teu contra-ataque, podes chegar a desesperar de encontrares coisa alguma.

Mas encontrarás.

Uma companhia de caminhos de ferro imponente – mas que secretamente assassina todos os que se opuseram à sua usurpação de terras. Um ministro de alto renome – mas membro secreto de um grupo de assassinos do qual aceita ordens. O maior e "mais respeitado" líder sindical do país – mas um agente numerado de um serviço de espionagem estrangeiro que se dedica à destruição da capacidade de combustíveis da nação e a derrotar o seu presidente!

E cada um destes se envolveu, sem nunca ninguém suspeitar, em campanhas de propaganda negra que tantas vidas arruinaram.

Os tipos maus tendem a livrar-se dos tipos bons. Por vezes por aquilo que eles consideram boas razões, por vezes por razões imaginárias, por vezes porque o tipo mau simplesmente não pode *suportar* uma pessoa brilhante e decente.

Mas não é realmente verdade que os tipos maus sempre causam a sua própria queda. Pode acontecer, mas pode ser demasiado tarde para salvar a reputação ou mesmo a vida da pessoa que está a ser atacada por campanhas encobertas.

É portanto *vital* manejar a situação. Não chega só ter esperança de que toda a coisa passa. Não passará. Será tanto mais desastrosa quanto menos for manejada.

Quanto menos manejo, mais desastrosa.

Há outra verdade duramente conquistada.

SÓ O CONTRA-ATAQUE A RESOLVE.

O facto é que o próprio andar a fazer Relações Públicas não remove os efeitos da campanha, e muito em breve fica-se sem linhas de comunicação para manejar o que quer que seja, uma vez que se tem a reputação tão destruída que ninguém dá ouvidos e fica-se sem nenhumas linhas.

Há que preencher o vazio das acções más dos contra-propagandistas. Como estes nunca são expostos à luz do sol, há ali um vazio.

Outra coisa estranha é que a imprensa *de facto* publica ataques. Numa era mais esclarecida talvez isso não venha a acontecer. Mas nesta era, os bons ataques ou lutas entre coisas conseguem espaço na imprensa.

Mas a imprensa está *muito* longe de ser o único canal de comunicação. Os governos acreditam na imprensa e pensam que ela é a opinião pública. Um jornal pode ser uma fortaleza para um certo propagandista negro. Mas um povo muitas vezes acredita pouco no que lê.

Há líderes de opinião, há cartas, há passar a palavra. Estes são também canais de comunicação e realmente bem mais poderosos do que a imprensa.

Há também a imprensa amiga. Mas um repórter com palavras bonitas é a maior parte das vezes o mais suspeito. Ele foi tão simpático na entrevista, tão perverso no seu artigo.

As declarações que se fazem podem ser distorcidas. “Ela fez uma festa de aniversário” transforma-se em “Os delinquentes do grupo dela juntaram-se ontem para uma orgia sexual e tentaram convencer a polícia que era uma festa de aniversário. Ninguém foi preso”.

A marca da propaganda negra é fácil de ver nas distorções da escrita.

É pois preciso tempo e trabalho para inverter um ataque, porque os canais normais têm de ser reabertos e revertidos.

É feito com ataques.

Mas os ataques que não são verdadeiros acabam em processos. Daí, há que atacar apenas em terreno seguro.

Isso exige uma grande e dura busca.

No entanto, um homem de propaganda negra, muitas vezes, também tem *muitos* outros inimigos. Estes, por vezes, recolhem dados sobre ele.

Os princípios são que, uma vez localizados os sub-terminais, estes são investigados e contra-atacados. Depois a investigação posterior revela terminais mais próximos do propagandista e atacam-se estes. Resumindo, investiga-se e ataca-se.

Está *sempre* pronto para parlamentar – quer dizer, ter uma conferência e arrumar o caso. A arrogância do homem de propaganda negra proíbe isso muitas vezes. E quando isso acontece, significa trabalho mais duro e por mais tempo e, se bem feito, a queda dele.

O ataque é, em qualquer situação, um ciclo longo, um ciclo complexo e muitas vezes um ciclo dispendioso. Consiste em investigar e atacar.

Mas lembra-te, *tem de* se atacar logo que se tiver alguma ideia da identidade do homem de propaganda negra ou mesmo dos seus sub-terminais.

Não há outra saída.

Qualquer outro percurso é morte.

7. Continua a preencher o vazio.

Constância em boas obras e emissão eficaz de material acerca das boas obras da pessoa é vital, especialmente numa guerra de propaganda negra.

Não basta só lutar.

Efectivamente, estás a fazer publicidade ao outro sujeito quando o expões continuamente. Isto dá uma nova espécie de vazio. A pessoa torna-se conhecida como sujeito, empresa ou nação que ataca _____. Mas, na verdade, quem é o fulano, companhia ou nação?

Panfletos, brochuras, artigos na imprensa, o nosso próprio jornal ou revista, os nossos contactos pessoais com líderes de opinião, estes e muitos mais devem ser fornecidos com UMA COMPREENSÍVEL IDENTIDADE DE NÓS PRÓPRIOS.

Distribuindo ou usando-os, está-se a publicitar as nossas boas obras.

E também se tem de *fazer* boas obras. Não se pode dedicar a vida simplesmente a erradicar o inimigo, mesmo quando isso é tentador.

Por outro lado, dentro dos princípios da segurança, a pessoa não se pode esconder continuamente. A pessoa tem de estar visível, pelo menos através das suas boas obras e acções.

Daí ser necessário haver uma torrente contínua, verdadeira e astuta, de pequenas composições de relações públicas.

Então, um dia, já não há inimigo.

E a reputação pessoal está bem de saúde.

Pode haver outros ataques, mas agora podemos manejá-los como os pequenos fogos que são, e não como florestas em chamas.

O QUE É PROPAGANDA NEGRA?

Podes ver que a propaganda negra é um ataque encoberto à reputação de uma pessoa, empresa ou nação, que utiliza calúnias e mentiras de maneira a enfraquecer ou a destruir.

A defesa pressupõe que o alvo não é assim tão mau.

A pessoa não tem de ser perfeita para fazer frente a um ataque destes, mas se o for, ajuda.

Mas mesmo que se *fosse* perfeito isso não seria defesa. Quase todos os santos da história foram sujeitos a tais ataques. E a maioria deles morreram por isso.

A resposta é a TECNOLOGIA DE RELAÇÕES PÚBLICAS APLICADA COM PERÍCIA.

Para ser perito em qualquer coisa, há que conhecer e ter experiência nessa coisa e FAZÊ-LA.

Por mais enfadonha que a tarefa pareça a alguns, por mais angustiante que possa ser, há, mesmo assim, que *lutar*. E lutar com ferramentas e tecnologia e dedicação superior à do inimigo.

Mas progredindo e conseguindo pequenos ganhos, pequenas penetrações, pequenas escaramuças e batalhas, acaba-se por fim por chegar a vitória após vitória e por fim ganha-se toda a guerra.

Está-se a salvo.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 29 DE OUTUBRO DE 2000
PUBLICAÇÃO II

REMIMEOGRAFAR
TODOS OS HATS DE
RELAÇÕES PÚBLICAS

N.º 18-1 DA SÉRIE DE RELAÇÕES PÚBLICAS

DOCUMENTAÇÃO NO MANEJO DA DESINFORMAÇÃO

(Cancela e substitui a HCO PL de 20 de Setembro de 1988, N.º 32 da Série de PR, DOCUMENTAÇÃO E A CAPER DO AGENTE MORTO).

(Tirado de um briefing que LRH fez a 30 de Julho de 1970, Visão Sucinta de PR).

Referências:

HCO PL	11 Maio 71 II	N.º 7 da Série de PR PROPAGANDA NEGRA
HCO PL	21 Nov. 72	N.º 18 da Série de PR COMO LIDAR COM PROPAGANDA NEGRA

Há um livro chinês com dois mil anos de Sun Tzu, que escreve sobre a arte da guerra. Ele diz que há vários tipos de agentes; um deles é o agente de desinformação. Sun Tzu não lhe dá esse nome. O agente passa relatórios falsos ao inimigo. Sun Tzu refere-se a ele como o agente morto, porque, se o inimigo descobre que ele está a dar-lhe falsa informação, mata-o, ou pelo menos deixa de acreditar nele. E ele é consequentemente um agente muito inseguro.

Ora, esse é o único e exclusivo método que usamos neste momento para manejar os arquivos de desinformação à medida que vão sendo espalhados por aí – mostrar que a informação é falsa. Esse é o procedimento *correcto*. Documentamos a falsidade da informação. Documentamos isso de forma concludente para mostrar que o relatório é falso, e todas as vezes que o fizémos tivémos sucesso.

Se um Relações Públicas é confrontado com alguma piada estranha e de mau gosto ou alguma pergunta peculiar, ele estaria em contradição *violenta* com a política se tentasse dar uma explicação satisfatória da coisa ou não lhe passar cartão ou fazer-lhe frente com uma mentira. Precisamos de saber quem lhe disse e precisamos de um documento que contrarie o que se está a dizer. Prosseguimos e obtemos esta documentação contrária. Diz-se: "já volto", e vai-se buscar a documentação contrária. Agora fizémos do informador um agente morto (a pessoa não voltará a acreditar nele) e se conseguirmos descobrir o quem, seguimos o rastro até ao SP.

Esta é a tech com que manejamos estas coisas. Se estão nas linhas de Relações Públicas e não sabem estes dois itens de tech, então não têm nada que lá estar, porque é só isto que usamos sempre.

Ao achar quem lhe disse, está-se a seguir a política sobre SP. Agora pode-se rastrear até à origem. E quanto ao outro, segue a política do agente morto.

Ora, às vezes tem que se pensar depressa, em como diabo é que se vai arranjar algum tipo de certificado que diga que aquilo é uma mentira chapada. E essa é a maneira de pensar. E é esse o pensamento. *NÃO HÁ PENSAMENTO NENHUM DIFERENTE DESTE.*

É preciso um pouco de inteligência; tem que se estar familiarizado com a caper do agente morto, familiarizado ao ponto de se pensar dessa maneira. Tem que se estar familiarizado com a política sobre SP ao ponto de *pensar* automaticamente nessa direcção. Não basta ter um conhecimento casual, superficial destas coisas.

Alguém diz uma mentira ultrajante que lhe foi relatada – tem que se pensar imediatamente: "Como é que eu vou fazer um agente morto a partir disto?" Que documento é preciso para acabar com isto?

Alguns países podem ficar agitados. E quando eles ficam agitados põem-se activos. E quando eles estão activos consultam os seus arquivos de informação. E quando consultam os seus arquivos de informação tiram de lá as mentiras mais extremas de que já se ouviu falar. A defesa de um Relações Públicas contra um relatório falso é apanhá-lo cedo e destrui-lo cedo com documentação.

E nós contra-atacamos com um *mínimo*. Nunca lhes aplicamos o golpe máximo, aplicamos-lhe sempre um golpe mínimo. Se temos vinte e cinco documentos, usamos um.

Se descobrimos que anda por aí algum sussurro de característica particular (SP), a técnica é: Achar "quem?" "Quem?" "Quem?" Rastreia isto até à origem.

E quando fazemos um agente morto, queremos a documentação mínima necessária para atirar com o sujeito completamente para a falsidade total.

Às vezes é necessário pensar um pouco, mas as mentiras são tão ultrajantes que é muito fácil combatê-las.

Esta é a técnica com que operamos, esta é a tecnologia com que operamos. O melhor é que se familiarizem, do princípio ao fim, com a política de SP, com os HCOB, de forma a conhecê-las por dentro e por fora.

E serão bem sucedidos.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

Revisão assistida por
Compilações e Pesquisas
Técnicas de LRH

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 1 DE ABRIL DE 1982

REMIMEOGRAFAR

N.º 19 DA SÉRIE DE RELAÇÕES PÚBLICAS

O PONTO SEGURO

(Tirado de um briefing de LRH a 1 de Dezembro de 1972, abordo do Flagship *Apollo*).

Referência: HCO PL 21 Nov. 72 N.° 18 da Série de PR
COMO LIDAR COM PROPAGANDA NEGRA

Sob "Aplicação" da Regra 1 (Preencher o vazio) do N.° 18 da Série de PR, a instrução dada é: "Coloca-te num lugar seguro e fala abertamente".

Certamente é necessário ter um lugar seguro para onde ir, onde se possa estar seguro e de onde se possa falar abertamente.

Ninguém se pode defender num lugar sem defesas.

Sem primeiramente tomar a segurança em conta de alguma forma, qualquer tentativa de controle da área por parte do PRO é tolice.

Daí o ponto seguro ter importância sobre a defesa activa.

Pode estar-se numa situação de tentar vender e entregar um produto ou serviço e, subitamente, descobrir-se que é necessário, no mesmo local, defender-se de um ataque. O ataque pode tornar o local de tal modo inseguro que se torna impossível entregar a partir dele. Pode, até, ser-se obrigado a actuar a partir de um ponto totalmente escondido.

Daí que o ponto seguro tenha importância sobre a defesa activa, mas torna-se mais importante ainda quanto às operações de entrega.

Sempre que possível, o controle da área por parte do PRO torna o ponto seguro para a actividade de produção, antes de haver qualquer produção.

Por vezes, numa operação de controle da área por parte do PRO em que não há produção de receitas, faltam fundos para se expandir durante um longo período. Neste caso é-se obrigado a entrar na produção para fazer dinheiro.

Sempre que é necessário entrar nas operações de entrega sem o passo prévio de tornar o ponto seguro, deve-se montar uma unidade especial que, a todo o vapor, *crie* um ponto seguro e ganhe o controle da área por parte do PRO de forma *viável,* sobre todos os públicos na área.

PREPARAR O PONTO SEGURO

Não se pode operar sem se ter uma base de onde operar. Não se pode entregar sem se ter um ponto para fazer a entrega. Não se pode vender o que não se pode entregar.

A solução óptima é mandar uma equipa de controle da área por parte do PRO para a zona em que se quer operar e, *em primeiro lugar,* instalar o controle da área por parte do PRO.

Deve-se primeiro estabelecer um grupo ou companhia novos como um ponto seguro e *depois* como um ponto operacional.

Há aqui uma fórmula, um poucochinho abaixo de Não-Existência: "Encontra um ponto de onde estender uma linha de comunicação".

A acção do controle da área por parte do PRO na área nova pode ir tão longe como criar na área todo um historial passado e futuro para a actividade a ser estabelecida. Pode levá-la a ser considerada como existindo há muito tempo, sendo estável, de confiança, especialista, produtiva e com expansão contínua para o futuro – quando a actividade de entrega chega e começa a operar.

Tudo o que faz parte de uma verdadeira unidade de entrega é posto lá. Excepto a entrega. Com o controle da área por parte do PRO estabelecido, a entrega é instalada sem uma onda sequer, e tudo é perfeitamente natural e aceitável.

BÁSICOS ESSENCIAIS

A mais importante acção a empreender quando se trata de criar um ponto seguro é descobrir, cuidadosa e meticulosamente, quem são exactamente as autoridades na área financeira e nos círculos políticos lá do sítio, as suas associações e ligações, e a que é que cada um deles é hostil.

Uma mão cheia de aliados com títulos e posições impressionantes não é suficiente. A viabilidade depende de ter todas as áreas e pessoas que podem afectar ou influenciar a operação sob controle da área por parte do PRO. Os mais importantes são os grupos que, por meio de sondagem, se descobre serem os poderes chave, reais, na área. Estas pessoas podem ser ou não as que ocupam as mais altas posições políticas ou sociais. Podem ser ou não os responsáveis titulares de grandes firmas económicas. Só a pesquisa e a sondagem podem determinar isso.

É necessário *aprender* o comportamento a ter com as estas pessoas com todos os efes e erres, e ter o cuidado de não lhes pisar aos pés. Doutra maneira pode-se ser atropelado duramente, e isso acontecerá. Estes dados têm de ser aprendidos e UTILIZADOS.

Sem um ponto seguro estabelecido como acima descrito, é uma perda de tempo entrar rapidamente em relações com um governo ou prometer-lhes qualquer coisa. É demasiado fácil pisar aos pés de alguém e levantar suspeitas a nosso respeito ou dificultar ser-se compreendido. Constrói-se o controle da área por parte do PRO num gradiente sólido, apoiado em boa pesquisa e sondagem.

Quando se começa a entregar, para se manter o ponto seguro, é vital que se seja capaz de detectar o sujeito SP ou PTS nas linhas de entrega e de ser capaz de o MANEJAR, esteja ele numa posição alta ou baixa, e tirá-lo do caminho. Uma dessas pessoas a actuar contra nós, dentro do nosso ponto seguro, pode destruí-lo completamente.

Uma das razões para isso é que as violações da tech de estudo na educação da pessoa podem transformá-la numa massa fervente de BPC. Uma pessoa SP ou PTS reactiva-a *muito* facilmente e fá-lo-á à mais pequena das oportunidades. Toda uma classe pode explodir como um barril de pólvora e nessa explosão levar a segurança do ponto seguro e de todo o controle da área por parte do PRO.

Assim a tech de SP/PTS é uma ferramenta básica para o controle da área por parte do PRO, para a actividade em funcionamento.

A entrega de resultados excelentes é, naturalmente, uma necessidade vital em qualquer actividade, não importando, uma vez estabelecida, o grau de controle conseguido pelo controle da área por parte do PRO.

Sigam este procedimento para estabelecer um ponto seguro e respeitem as regras do N.° 18 da Série de PR para o tornarem mais seguro.

Mas tornem-no seguro, *primeiro.*

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

Assistido pelo Comunicador Pessoal de LRH

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 26 DE FEVEREIRO DE 1974

REMIMEOGRAFAR

N.º 20 DA SÉRIE DE RELAÇÕES PÚBLICAS

O RELAÇÕES PÚBLICAS NÃO TREINADO

Um Relações Públicas não treinado fará, pelo menos, duas coisas mal:

1. Desperdiçará oportunidades e materiais e

2. Não só não manejará situações existentes como criará novas situações.

As Relações Públicas são uma tecnologia real. Enquanto a não estudar, ele não se pode dar conta disso.

Portanto, as pessoas que estejam em Relações Públicas devem ser chamadas de I/T (do inglês *In Training*, Em Treino) e devem pôr I/T na sua assinatura até terem estudado todos os textos aprovados e feito a PL da guia de estudo mais recente e completa de Relações Públicas e a sua parte prática, e terem tido alguma aprendizagem.

A vida é bastante dura para o Relações Públicas treinado que tem de trabalhar com gente que não está nada treinada, isto porque é provável que ele esteja muito ocupado a corrigir ou a criar novos materiais que seguidamente são desperdiçados, e a manejar situações estúpidas geradas em nome das Relações Públicas.

O verdadeiro profissional tem o direito de insistir em que quem quer que esteja nas suas linhas a "ajudar", a "auxiliar" ou a ocupar postos de Relações Públicas se TREINE. Que ponha o seu traseiro numa cadeira de estudante e faça o curso minuciosamente.

É mais fácil fazer isto do que trabalhar como um mouro sem conseguir obter produtos de PR dos subordinados.

Isto aplica-se aos Secretários de Divisão Pública, Capitães de Porto, Oficiais de PR, fotógrafos, artistas, editores de revistas e maquilhadores e quem quer que esteja directamente relacionado com Relações Públicas.

TREINA-TE!

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 27 DE FEVEREIRO DE 1974

REMIMEOGRAFAR

N.º 21 DA SÉRIE DE RELAÇÕES PÚBLICAS

PLANEAMENTO DESPERDIÇADO

Ocorre demasiadas vezes em Relações Públicas que o planeamento de várias capers (eventos ou acções) redunda em nada.

Pode tratar-se do planeamento de quatro notícias factuais (acontecimentos em lugar de declarações) ou de seis publicações futuras duma revista.

O Relações Públicas treinado delineia tudo com bastante clareza.

Depois, o desastre.

Na execução por subordinados não treinados, as quatro notícias factuais transformam-se em uma e essa uma é mal apresentada e ainda por cima, no lugar errado. As seis publicações em revistas transformam-se em uma só promoção para distribuição manual.

Porquê?

Bom, está no N.° 1 da Série sobre Dados "A ANATOMIA DO PENSAMENTO", HCO PL de 26 de Abril de 1970.

Também está no Livro Um, *Dianética: A Ciência Moderna da Saúde Mental:* A = A = A.

O subordinado concebe as coisas como idênticas quando são de facto apenas semelhantes ou mesmo muito diferentes.

O Relações Públicas treinado pode não aperceber-se de que as pessoas, por vezes, são incapazes de diferenciar.

Para o "ajudante" não treinado e aberrado as capers são todas iguais mesmo quando uma apresenta um edifício a arder e a outra o nascimento de gémeos; as composições das páginas das revistas são idênticas umas às outras, mesmo se uma foi destinada a pleno inverno, incluindo um Pai Natal e neve, e a outra estava cheia de beldades bronzeadas de fato de banho.

Em lugar de ficar vermelho de raiva por causa disto, a reacção correcta é mostrar ao "ajudante" as diferenças simples de modo a ele dissolver a sua tendência para identificar tudo com tudo.

Se fizeres isto bem, conseguirás, na maioria dos casos, cooperação compreensiva.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 17 DE MARÇO DE 1974RA
REVISTA A 2 DE SETEMBRO DE 2000

REMIMEOGRAFAR
TODOS OS RELAÇÕES PÚBLICAS
SECRETÁRIOS DE CONTROLO DE CAMPO
CAPITÃES DE PORTO

N.º 22 DA SÉRIE DE RELAÇÕES PÚBLICAS

CONFERÊNCIAS DE IMPRENSA, PREPARAÇÃO PARA

Uma conferência de imprensa que não esteja completamente preparada pode ser um desastre. Pode só por si criar má imprensa.

A pessoa deve estudar as PL relacionadas com este assunto e fazer os TRs para o Público e os TRs para FSM.

As cartas de política que regulam as conferências de imprensa são:

HCO PL	14 Ago. 63	POLÍTICAS QUANTO À IMPRENSA
HCO PL	25 Maio 64 II	RELAÇÕES COM A IMPRENSA
HCO PL	28 Out. 68 I	COMUNICADOS À IMPRENSA
HCO PL	5 Fev. 69 II	ACÇÕES DE PRO
HCO PL	12 Nov. 69	APARÊNCIA E PRO
HCO PL	29 Oct. 2000 II	N.º 18-1 da Série de PR DOCUMENTAÇÃO NO MANEJO DA DESINFORMAÇÃO
HCO PL	18 Mar. 74	N.º 23 da Série de PR O LIVRO DA IMPRENSA
HCO PL	12 Set. 82	N.º 38 da Série de PR FUNÇÕES DE RELAÇÕES PÚBLICAS
HCO PL	21 Set. 88R Rev. 8.11.2000	N.º 42 da Série de PR EVENTOS QUE SÃO NOTÍCIA E PUBLICIDADE
HCO PL	23 Set. 88R Rev. 10.9.2000	N.º 40 da Série de PR NOMES E O AMBIENTE LOCAL

O ESSENCIAL

O essencial *mínimo absoluto* para uma conferência de imprensa é:

1. Uma ideia que se origina, um truque publicitário, em que se pega e usa e é a "razão" da conferência. Isto "explica" ou dá razão ou dá um artigo ou a exposição de algo que é notícia (acção visível em vez de uma declaração). Mas, mesmo que

se trate de notícias factuais, há também um truque publicitário, uma ideia, um desenvolvimento inesperado. Este é o teste de um verdadeiro profissional de Relações Públicas. Consegue ele originar (imaginar) tal truque publicitário que seja digno de ser notícia e aceitável?

2. Um folheto para distribuição manual, mimeografado ou *muitos* exemplares dactilografados. Este indica tudo o que é essencial e é em si uma notícia escrita de maneira fluente. Dá o truque publicitário. Dá todos os nomes certos. Dá todos os dados de que o jornalista ou o jornal necessitam. Dá uma explicação satisfatória para os pontos que possam ser difíceis que poderão surgir. Não se espera que o jornalista publique tudo literalmente (palavra por palavra) mas é possível, e um jornalista amistoso talvez o faça. Uma conferência sem um folheto é como uma chávena de café vazia que se oferece a um convidado. Insulta. É um erro grave omiti-lo.

3. Um livro de imprensa é vital. Este contém fotos e recortes do cliente. Ver a HCO PL de 18 de Março de 74, N.º 23 da Série de Relações Públicas, O LIVRO DE IMPRENSA, para obter a descrição de um desses livros.

4. Um alvo correcto para a conferência e todos os assuntos alheios ou que sejam alvos errados omitidos e afastados.

5. Uma pasta de DA que prove por meio de documentos autênticos que qualquer ideia hostil ou história em circulação, são mentiras. As pastas do agente morto (DA) têm de estar completas para o cenário.

   Várias PL cobrem este assunto. Esta pasta contém somente cópias, mas também cópias extra para serem distribuídas. Uma pasta de DA bem feita acaba de vez com os boatos e faz os jornalistas determinadamente hostis passarem por idiotas.

6. Boas fotos de jornais para distribuir, que serão bem reproduzidas.

Dados estes pontos, só depois é que podes começar aplicar as cartas de política quanto a dar de facto uma conferência.

Se obtiveres hostilidade ou má imprensa será principalmente por causa dos pontos acima não terem sido cumpridos.

UMA CONFERÊNCIA DE IMPRENSA COMEÇA DIAS ANTES DE SER DADA. Começa com a completa e rápida aderência aos pontos de preparação acima.

Escusado será dizer que um relações Públicas sem treino e sem exercício é perigosíssimo numa conferência de imprensa, por mais equipado que esteja.

Portanto, treina-te.

Obtém a tech.

E antes de qualquer conferência de imprensa prepara os pontos acima descritos. Estes são a chave para receber boa imprensa.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

Revisão assistida por
Compilações e Pesquisas
Técnicas de LRH

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 18 DE MARÇO DE 1974

REMIMEOGRAFAR

N.º 23 DA SÉRIE DE RELAÇÕES PÚBLICAS

O LIVRO DA IMPRENSA

Um Relações Públicas profissional sempre que tem um "cliente" cria imediatamente um livro de amostras. E vai-lhe acrescentando coisas e actualizando-o.

É VITAL QUE ESSE LIVRO SEJA CRIADO IMEDIATAMENTE.

O livro é usado para obter entrevistas, marcações e exposição em jornais.

Usualmente é um álbum de folhas soltas para coleccionar recortes, grande e de boa qualidade.

Um livro desse tipo começa com uma história aceitável e real da criação do grupo e que contém em si mesma Relações Públicas.

Depois, seguem-se recortes de jornais incluindo fotos tal como nos jornais. Tais recortes da imprensa vão sendo incluídos no livro à medida que aparecem novas notícias, de modo que os outros dados fiquem posicionados entre as quantidades de folhas de recortes dos jornais.

Marcações com a Rádio ou a TV ou peças de teatro são anotadas ou recortadas dos jornais e afixadas no livro.

Há fotos que exibem o grupo em diferentes partes do livro.

Os membros do grupo são fotografados individualmente e inclui-se uma curta biografia de *Relações Públicas* (truques publicitários dignos de citação) de cada membro. Este é o material em que um repórter ou entrevistador pegaria e utilizaria pelo seu interesse humano.

Fotografam-se bem e incluem-se os prémios e placas.

Descreve-se o que eles fazem.

No caso de um grupo musical, um leitor de cassetes e uma gravação de amostra fazem parte do kit – uma peça que mostre a participação da audiência.

O kit inclui várias pastas cheias de fotos, de boa qualidade, contendo um duplicado de cada uma que esteja à mostra. Isto é para ninguém arrancar fotos do livro.

Verdadeiros prospectos e cartazes são afixados à medida que os eventos aconteçam.

Tal livro é da responsabilidade de qualquer Relações Públicas profissional. Um profissional nunca trabalha sem um. Ele também o mantém em dia como uma acção rotineira, colocando novas fotos e recortes como parte da sua administração diária.

O livro *não* é criado em dois ou três meses. Começa por ser juntado à pressa e depois vai sendo completado gradualmente.

É tremendamente útil e consegue marcação para espectáculos e entrevistas com rapidez.

O facto do livro ser grosso é, por si só, uma grande recomendação.

Usualmente, ele mesmo e as suas pastas, são guardados numa maleta para documentos suficientemente grande para os guardar a todos.

Nenhum Relações Públicas *profissional* ou agente ou "propagandista avançado" anda alguma vez sem o livro de amostras que fala do seu cliente e o vende.

A *popularidade* e *utilidade* do grupo dependem tanto da execução dos passos usuais de Relações Públicas (tal como o livro de amostras) e marcações para espectáculos ou entrevistas como da interpretação das obras em si mesma.

As Relações Públicas definem-se como BOAS OBRAS BEM PUBLICITADAS.

O primeiro público que se contacta é usualmente a pessoa responsável pela programação.

É com este livro que tu *lhe* fazes Relações Públicas. Se ganhares aí, estarás de boas relações com ele e ficarás com uma linha de comunicação para o público mais amplo.

Assim, um Relações Públicas ou um agente sem um bom e eficaz livro de amostras corre o risco de não conseguir convencer a pessoa que tem a chave para a porta!

Portanto, certifica-te que crias e tens um livro destes!

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 19 DE SETEMBRO DE 1988R
REVISTA A 14 DE DEZEMBRO DE 2000

REMIMEOGRAFAR
TODOS OS RELAÇÕES PÚBLICAS

N.º 23-1 DA SÉRIE DE RELAÇÕES PÚBLICAS

LIVROS DE RECORTES

Referência: HCO PL 18 Mar. 74 N.º 23 da Série de PR
O LIVRO DA IMPRENSA

Um Relações Públicas deve manter livros de recortes de todos os anúncios, notícias, fotos e até anúncios de rádio ou televisão relacionados com qualquer coisa específica.

Tais livros são normalmente bastante grandes, são mais como álbuns para recortes do que livros de imprensa.

Se uma pessoa mantiver um livro desses em dia, terá à mão todos os materiais a partir dos quais:

a. fazer citações,

b. conceber campanhas semelhantes e

c. analisar o sucesso, ou falta dele, numa campanha para poder ajustar a campanha seguinte de uma coisa semelhante.

A administração bem organizada de Relações Públicas deste tipo, faz com que o trabalho do Relações Públicas seja, no futuro, muito mais fácil.

Também, um livro de recortes gigantesco, diferente de um livro de imprensa, pode ser usado para criar uma grande impressão quando se tenta convencer um editor ou gestor de que ele está a tratar com uma mercadoria que TEVE EXPOSIÇÃO NOS MÉDIA. Pode significar a diferença entre colocar notícias novas (ou marcações para espectáculos ou entrevistas) e não o fazer.

Uma máxima que existe nas mentes dos editores é que "quando já há coisas publicadas, publica-se mais – o que não foi ainda publicado continua a não ser". É um bocado parvo, mas é assim que eles pensam.

Um livro de recortes ajuda a resolver isto.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

Revisão assistida por
Compilações e Pesquisas
Técnicas de LRH

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 27 DE OUTUBRO DE 1974

REMIMEOGRAFAR

N.º 24 DA SÉRIE DE RELAÇÕES PÚBLICAS

TERRENO SEGURO

1. NUNCA DIGAS OU PUBLIQUES ALGO QUE NÃO POSSAS PROVAR OU DOCUMENTAR.

2. DOCUMENTA SEMPRE A VERDADE PARA TE OPORES ÀS MENTIRAS.

Estas duas regras são o terreno seguro do Relações Públicas.

A sua violação pode trazer a catástrofe!

Dar várias versões de uma história que depois, pelas contradições próprias, vão acarretar o colapso da credibilidade, é quase o maior problema que pode ser causado pela violação da primeira regra.

Quanto à segunda regra, deixar que qualquer mentira continue sem contestação pode ser um percurso fatal. Fazer agente morto – como isto é chamado – é uma função VITAL das Relações Públicas.

A ARTE DE RELAÇÕES PÚBLICAS

A arte de Relações Públicas consiste na maneira *como* a verdade é dita e na maneira *como* a mentira é desmascarada.

As Relações Públicas não são uma actividade árida. As duas regras acima podem ser seguidas de várias disposições.

A verdade pode ser revelada de forma a realçar, embotar ou depreciar.

As mentiras podem ser desmascaradas de forma espectacular, embotadora ou depreciativa.

A imaginação de um bom Relações Públicas é totalmente exercitada apenas na maneira de executar as regras número um e dois.

Um Relações Públicas muito mau ou perigoso exercita a sua imaginação a inventar a "verdade" e a refutar mentiras. Desta maneira ele constrói uma estrutura que um bebé pode deitar por terra.

NÃO há limite para a quantidade de imaginação que um Relações Públicas pode utilizar, DESDE que não viole as duas regras acima.

Se isto parece contraditório, analisemos uns exemplos.

Declaração do Relações Públicas sobre o seu cliente: "Ele conduz", "Ele é um bom condutor". "Ele é um condutor fantástico". Prova: Ele vence ou venceu um rally de estrada. A imaginação do Relações Públicas é utilizada no tom da sua declaração e no seu engenho para a provar. Por outro lado, ele já tem a prova, daí pode fazer a declaração.

Um Relações Públicas tonto, violando a regra um, diz: "Ele é um campeão mundial de condutores". O facto é que lhe foi cancelada a carta de condução por não ver bem. Que manta poderia um inimigo pintar com isso!

Um exemplo de uma mentira seria uma declaração inimiga: "Ele não sabe conduzir". A caper de "agente morto" seria mostrar o seu cartão de vinte anos de membro da Associação Nacional de Condutores e uma redução no prémio do seguro por conduzir de forma segura.

Uma violação da regra dois seria o Relações Públicas ouvir uma declaração inimiga: "Ele não sabe conduzir" e deixá-la passar! Ou ouvir dizer a alguém: "Ele é um condutor negligente", e mostrar um recorte em que o seu cliente ganha um rally de velocidade!

A imaginação desempenha o seu papel na planificação da representação da imagem geral, depois seleccionando o que pode ser provado com facilidade e seguidamente estabelecendo-o gradualmente.

A imaginação também desempenha um papel quanto à regra dois, levando a pessoa hostil a murmurar mentiras que possam ser desmascaradas bastando abrir o livro de agente morto que o Relações Públicas traz consigo. E *depois* abrir outra exposição segundo a qual a pessoa hostil perdeu já sete processos por difamação e calúnia pronunciada contra outras pessoas!

Há várias outras maneiras de aplicar a imaginação à regra dois. Uma seria deixar passar meia dúzia de declarações hostis que não podem ser facilmente contestadas (num debate ou artigo) e cair em cima da sétima que *pode* ser provada como falsa com documentação, e depois fazer um escabeche dos diabos com a sétima!

Mas, o quer que faças, NÃO violes, jamais, as duas regras básicas, pois *esse* é o caminho para o desastre em Relações Públicas.

As Relações Públicas não seguem absolutamente (como o faz o campo da informação secreta) as regras da guerra. O acto de enganar NÃO é uma acção legítima de Relações Públicas.

Em Relações Públicas o caminho para o poder tem de estar alicerçado num planalto de verdade.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 30 DE MARÇO DE 1975

REMIMEOGRAFAR

N.º 25 DA SÉRIE DE RELAÇÕES PÚBLICAS

RELAÇÕES PÚBLICAS E INFORMAÇÃO

Relações Públicas traz coisas ao conhecimento de um público.

Para fazer isso, o próprio Relações Públicas tem de observar coisas.

Em Relações Públicas não há "torres de marfim".

Há que saber o que está a acontecer.

Para conseguir isso o Relações Públicas tem de estar nas linhas de informação e saber com exactidão (não por diz-que-diz-que, que é uma acção do público).

Ao escrever um artigo para publicação ou ao prover uma campanha, um Relações Públicas tem de fazer o seu trabalho de preparação. Ele não pode confiar em suposições ou forjar a informação, se quer caminhar para o sucesso.

A colheita de informação, sobre qualquer tema, é um primeiro passo imprescindível em qualquer acção de Relações Públicas.

Isto *inclui* sondagens. Mas há outras fontes de informação além das sondagens.

Ele observa coisas e maneja-as.

Descobre os dados antes de actuar.

O Relações Públicas tem de ser a pessoa que está a par das coisas.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 9 DE JUNHO DE 1975

N.º 26 DA SÉRIE DE RELAÇÕES PÚBLICAS

A LINHA INIMIGA

Quando está em curso uma campanha concertada, de curto ou longo prazo, contra alguém ou alguma coisa, a partir de uma única fonte ou de múltiplas fontes, é porque houve um acordo de Relações Públicas negras quanto ao que dizer acerca desse alguém ou coisa.

Algum entheta planeado e acordado é cozinhado.

Os Relações Públicas, canais de mass-média e grupos de "fachada" inimigos recebem instruções quanto às declarações exactas que devem fazer.

Há uma máxima de Relações Públicas ou publicidade que diz que SE DEVE DIZER UMA MENSAGEM REPETIDAMENTE PARA PENETRAR NUM DETERMINADO PÚBLICO. Isto, na publicidade, é conhecido como "exposição do nome da marca". No trabalho geral de Relações Públicas usa-se para que o nome do cliente seja repetido muitas e muitas vezes. Até no campo da informação secreta se usa este princípio: eles fazem aparecer o mesmo relatório em vários lugares e ao mesmo tempo. Isto convence a oposição de que é "verdade".

Um grupo inimigo usualmente elabora várias declarações entheta com todo o cuidado. Pode-se quase sempre rastrear isto ao facto de ser uma campanha *planeada* por alguém, porquanto as mesmas declarações perversas aparecem em pontos muito distantes uns dos outros.

Exemplo: Os Biscoitos Glutões estão a monopolizar o mercado. Os Relações Públicas da Companhia dos Biscoitos Gorgulhos decidem atacar os Biscoitos Glutões e conseguir mais mercado. Numa reunião, os Relações Públicas da Gorgulhos decidem que "doze empregados dos Biscoitos Glutões foram hospitalizados por terem raiva". Para conseguir cobertura da imprensa sobre isso, mandam a Gertrudes Careta pedir emprego na Glutões e meter sabão na boca para ser arrastada a fazer um teste à raiva. A "mãe" da Gertrudes telefona ao presidente da Glutões e confessa que a filha arranhou outro empregado. O presidente da Glutões manda testar vários empregados por causa da raiva. Os Relações Públicas da Gorgulhos dão uma dica à imprensa. O resultado é uma pequena notícia num jornal local segundo a qual "vários empregados da Glutões foram submetidos a teste da raiva depois de um outro empregado ter sido hospitalizado". Duas pequenas linhas. Mas agora os Relações Públicas da Gorgulhos fazem trinta por uma linha. Um comité de cidadãos iradamente condena a Glutões por actos anti-higiénicos. O Ministro da Saúde e os inspectores da cidade são chamados e as embalagens da Glutões são suspensas nas lojas.

Todos os distribuidores e vendedores da Gorgulhos recebem a dica e recortes. Ouve-se dizer a todos: "Que pena o que aconteceu à Glutões – deixaram alastrar a raiva na fábrica e ela foi encerrada pelo Ministério da Saúde".

Agora, os Relações Públicas da Glutões *negam* que a fábrica tenha sido fechada e dizem que só houve um caso de raiva. Que idiotas.

A Glutões cambaleia com uma perda de dez milhões de dólares.

O erro deles? Eles DERAM CONTINUIDADE A UMA LINHA DE COMUNICAÇÃO INIMIGA.

A Glutões poderia ter usado a caper do agente morto e deveria tê-lo feito sempre que o assunto era mencionado. Mas nunca o fez!

E os Relações Públicas da Glutões deveriam: a) ter obrigado a Gertrudes a confessar que foi a Gorgulhos que fez tudo, b) desencadeado imediatamente uma campanha contra a Gorgulhos, e c) instruído a sua rede de vendas para dizer (numa nova linha arranjada): "Ouviram dizer que a Gorgulhos tentou comprar a Glutões ontem? O que estes tipos são capazes de fazer para tomar o controle da nossa empresa!"

NUNCA DÊS CONTINUIDADE A UMA CAMPANHA INIMIGA ATRAVÉS DAS TUAS OU DE OUTRAS LINHAS!

Não refutes rumores porque isso é o que eles querem.

ORGANIZA UMA CAMPANHA MELHOR DO QUE A DELES E PÕEM-NA EM MOVIMENTO!

Exemplos de declarações planeadas por inimigos referentes a Cientologia:

1. "Pessoas que precisam de ajuda profissional dirigem-se a eles!" (A verdade é: os sujeitos que deram início a isto matam gente com a "ajuda profissional" deles). Resposta: Expõe a fonte como assassina.

2. "Hubbard é um escritor de ficção científica". (Isto não é muito mau porque as pessoas respeitam os escritores de ficção científica. Mas é falso. O Sr. Hubbard escreveu apenas 1.000.000 de palavras em ficção científica ao longo de um curto período de tempo, e escreveu 14.000.000 de palavras sobre outras coisas. Eles fazem grande propaganda de "ficção" para relacionar ficção com Cientologia. Subtilmente inteligente). Uma contra-campanha pode ser (a verdade): "Os livros de Hubbard sobre Dianética e Cientologia vendem mais exemplares do que qualquer outro escritor que escreve sobre a mente. Todos os cursos de Psicologia tentam hoje incluir a obra de Hubbard".

3. "Hubbard não está autorizado a entrar em Inglaterra". (A verdade é que isto foi engendrado quando Hubbard *não* estava em Inglaterra, e não se apoia em transgressões de espécie alguma, uma acção puramente de Relações Públicas). Uma contra-acção: "Hubbard é um membro popular numa vintena de clubes e sociedades profissionais inglesas".

A linha inimiga agora perdeu eficácia. Colocou-se na mesma posição que a Companhia de Biscoitos Gorgulhos! Está totalmente aberta a ataque em todos os quadrantes e abriu a porta tendo iniciado um ataque.

Não sejas um Relações Públicas da Glutões.

NUNCA DÊS CONTINUIDADE A UMA CAMPANHA INIMIGA ATRAVÉS DAS TUAS LINHAS!

A ÚNICA RESPOSTA A UMA CAMPANHA É UMA CAMPANHA TUA.

L. Ron Hubbard
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 19 DE DEZEMBRO DE 2000

REMIMEOGRAFAR
TODOS OS HATS DE PR

N.º 27 DA SÉRIE DE RELAÇÕES PÚBLICAS

PR E ESCREVER

(Tirado de um briefing de LRH de 5 de Outubro de 75).

Desenvolve sempre o truque de ler o que fazes de outro ponto de vista. Eu posso ler uma das minhas próprias histórias do ponto de vista do editor, do leitor e assim por diante. Eu rescrevo o texto e releio-o como se nunca o tivesse lido antes. Tem que se trocar de valência à vontade. Desenvolve este truque – toma o ponto de vista do público para quem estás a escrever e lê-o novamente.

A primeira coisa que um Relações Públicas tem que poder fazer é escrever às torrentes.

Posso dizer-te como superar isso – escreve.

Escreve às torrentes e volta a ler o que escreveste.

O Relações Públicas esforça-se por atingir uma qualidade maravilhosa. Bem, o que diria o Relações Públicas estando frente a uma audiência? Ele deve fazer o mock-up de uma audiência e comunicar. O que o Relações Públicas procura é R. Tem tudo que ver com R. Se eleva a sua R, a comunicação seguir-se-á.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

Compilação assistida por
Compilações e Pesquisas
Técnicas de LRH

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 30 DE JANEIRO DE 1979
RESTAURADA A 28 DE JULHO DE 1983

OS RELAÇÕES PÚBLICAS
PESSOAL DE MARKETING
ESCRITORES DE TEXTOS PUBLICITÁRIOS
ARTISTAS
DESIGNERS
CONFERENCISTAS
DIV. 6

N.º 28 DA SÉRIE DE RELAÇÕES PÚBLICAS
N.º 5 DA SÉRIE DE MARKETING

POSICIONAMENTO, TEORIA FILOSÓFICA

Se bem que a Madison Avenue (a indústria publicitária americana) esteja a usar o "POSICIONAMENTO" há já alguns anos, ela não compreendeu plenamente os verdadeiros antecedentes filosóficos que fazem o "POSICIONAMENTO" funcionar.

Há um excelente livrete denominado The Positioning Era (A Era do Posicionamento) publicado por Ries Capiello Colwel, Inc., 1212 Avenue of the Americas, Nova Iorque, N.Y. 10036, que foi re-impresso e publicado como a HCO PL 13 de Setembro de 88R, N.° 24 da Serie de Marketing, A ERA DO POSICIONAMENTO. É um excelente livrete. No entanto não dá os antecedentes filosóficos que, provavelmente, não são geralmente conhecidos. Provavelmente nunca foram descobertos. Tive de os elaborar eu mesmo.

Buckminster Fuller, engenheiro e arquitecto de algum renome, diz que este é um universo de dois terminais. Por outras palavras, o universo é construído aos pares.

Em electricidade ouves falar de dois "polos" – o positivo e o negativo. Apenas consegues movimento ou gerar energia na presença de dois polos. Esse é o princípio do motor eléctrico, o porquê de uma corrente fluir de um ponto para outro e por aí fora. Para estes dois polos há quatro arranjos possíveis: são positivo-negativo, poisitivo-positivo, negativo-negativo e negativo-positivo.

No banco reactivo, um positivo e um negativo, quando acontecem simultaneamente, tendem a criar um ponto imobilizado no tempo. Por vezes vês isto nos casamentos, onde o marido é brincalhão e alegre e a esposa triste e macambúzia. Perguntamo-nos como é que estas duas pessoas conseguem estar juntas. O caso é que, devido à reactividade da mente, elas não podem fazer outra coisa.

Apesar da propaganda dizer que "a pessoa deve viver a sua vida por si só", o facto é que isso é muito difícil e desapontante de se fazer. A vida não pode ser vivida apenas na primeira dinâmica. Se não acreditas nisso vai lá para o espaço a 500 quilómetros

e fica por lá durante um tempo; não gostarias disso. Estarias a ligar para Houston de poucos em poucos minutos.

De qualquer modo, poder-se-ia dizer que a vida era *pelo menos* uma actividade de dois polos. Na verdade, nem sempre são apenas dois, mas certamente que não funciona bem com apenas um, e funciona melhor com vários; pergunta a qualquer pessoa que goze de popularidade.

A comunicação rápida é usualmente mais fácil de fazer por comparações. Quando alguém pergunta: "Como é que é esse livro?", esse alguém não está realmente a tentar fazer com que lhe descrevas o livro. Isso quer dizer que ele deseja alguma comparação. Ele ficará mais feliz com a resposta se lhe for dito que é semelhante a outro livro que lhe é familiar. Demoraria muito mais tempo e envolveria muito mais argumentos, se apenas lhe tentasses descrever em lugar de o comparares.

"A que é que sabe?" é respondido satisfatoriamente com: "Sabe a caramelo". Isso, se tem alguma semelhança com verdade ou exactidão, é uma resposta perfeitamente aceitável pela outra pessoa.

Daí obtemos uma lei que é:

O NÃO FAMILIAR É RAPIDAMENTE INTRODUZIDO OU COMUNICADO FAZENDO UMA COMPARAÇÃO COM ALGO FAMILIAR.

O João nada sabe sobre luvas de boxe para praticar e não há ali nenhumas para lhe mostrar; ele ficará razoavelmente satisfeito se lhe for indicado um objecto familiar, tal como almofadas, como termo de comparação.

Assim, pode-se conseguir uma comunicação muito rápida observando a lei seguinte:

PODE-SE CONSEGUIR UMA APARÊNCIA DE FAMILIARIDADE, MESMO QUANDO A PESSOA COM QUE SE ESTÁ A COMUNICAR NÃO TEM CONHECIMENTO DO ASSUNTO DA COMUNICAÇÃO, QUANDO, NA MENTE DA OUTRA PESSOA, SE ASSOCIA ISSO A ALGUMA COISA QUE LHE É FAMILIAR.

O posicionamento tira vantagem do facto de se poder comparar a coisa que se pretende que a outra pessoa compreenda com objectos desejáveis ou indesejáveis. Na publicidade, são agora mais frequentemente utilizados objectos desejáveis. Na propaganda, são mais frequentemente utilizados objectos não desejáveis. Ao comparar esta coisa não familiar, ou a coisa que se pretende vender, com outro objecto desejável, ou comparando o que se deseja que as pessoas detestem com coisas indesejáveis, pode conseguir-se comunicação e comparação rápidas.

Pode ainda tirar-se vantagem do facto de a pessoa se poder posicionar *por cima de* um objecto familiar, *com* um objecto familiar, *por baixo* de um objecto familiar, *a, para, contra* e *longe de* um objecto familiar. Isto abre a porta à oportunidade de estabelecer uma opinião sobre a coisa que se pretende comunicar. Poder-lhe-ás chamar uma opinião "instantânea".

Por exemplo, sabemos que um astronauta é um ser familiar e altamente respeitado. Assim, posicionamos um produto por cima, com, por baixo, ao nível de, para, contra ou longe de um astronauta.

Sabemos que as pessoas pensam que os anjos são bons, doces e amáveis, e por isso posicionamos uma outra coisa por cima, com, por baixo, ao nível de, contra ou longe dos anjos.

Sabemos que as pessoas abominam a Psiquiatria, e por isso comunicamos algo como sendo abominável dizendo que está abaixo (pior do que) da Psiquiatria. Poderíamos também levar as pessoas a pensar que alguma coisa era boa, dizendo que isso é contrário à Psiquiatria, que era má, porque isso poderia levá-los à Psiquiatria, ou que era horrorosa, porque usava psiquiatras (tal como o pessoal dos impostos).

Um uso comum na publicidade é pegar num produto que, devido à publicidade, é familiar ao público e é olhado por ele como líder nesse campo, e depois *posicionar* um produto novo, não familiar, por cima dele, ao nível dele ou apenas por baixo dele. Assim, o produto novo ganha um impulso de vendas súbito, devido à comparação com o líder.

De facto, no campo da publicidade este tem sido o uso primário do posicionamento, provavelmente porque ninguém rastreou a ideia até ao ponto de formular a sua lei real, e assim ampliar a sua utilização. Na publicidade pensavam, evidentemente, que a teoria básica da coisa era "a ordem hierárquica de debicar no galinheiro" que significa que em todo o galinheiro normalmente se encontra uma galinha no topo e uma galinha no fundo e elas debicam-se por essa ordem.

Aparentemente, de conversas com sujeitos da publicidade, eles pensavam que, pondo os seus produtos por ordem de debicar em relação ao produto de topo, eles colocavam o seu produto por cima, ao mesmo nível ou logo abaixo da galinha de topo. Isto é o que acontece aos gentes da publicidade com a sua associação *com* "peritos" como os psicólogos.

Podes ver, ao estudar os dados da PL básica acima, que o POSICIONAMENTO, tem uma utilização bem mais, mas bem mais ampla do que anúncios de "Coca Cola" e "Un-cola (7-UP)". O horizonte torna-se muito, muito vasto e fica a toda a volta, porque com isto podes conseguir rápida comunicação acerca do que não é familiar e podes formar "opinião instantânea".

Quando utilizado em publicidade, posteres, escritos, Relações Públicas, propaganda, ou qualquer uma de muitas actividades, um posicionamento eficaz e pujante exige certos requisitos:

1. A selecção e identificação do público ou pessoa que se está interessado em levar a ter uma opinião, desejo ou repugnância instantâneos.

2. Decide se estás interessado em tentar criar um bom ou mau relacionamento com o objecto familiar com que vais encontrar, e que espécie de opinião, desejo ou repugnância.

3. Sondar esse público com perguntas que nem sequer mencionem a coisa para que eventualmente vais usar a sondagem, para descobrir o que é que eles acham maravilhoso, popular, útil, etc., etc., ou horrível, terrível, etc., etc. Podes fazer a sondagem em relação a atitudes, objectos, profissões ou qualquer coisa que escolheste que seja comparável, mesmo que muito remotamente, com a coisa que vais promover utilizando a sondagem.

4. A partir da resposta maioritária nesta sondagem, escolhe um objecto, profissão, atitude, etc., etc. que eles pensam ser maravilhoso ou horrível ou o que quer que seja.

5. Encontra uma ideia brilhante quanto à maneira de comparares a coisa que estás a tentar comunicar com o objecto, atitude, profissão, etc., familiares, sobre o qual todos têm uma opinião firme.

Faz tantas sondagens quantas queiras a este mesmo público a que estás a tentar chegar, a fim de obteres as suas atitudes em geral ou atitudes acerca do que encontraste ou mesmo até os seus gostos e antipatias gerais, vocabulário, formas de vestir, etc., de modo a poderes escrever um texto publicitário e fazeres desenhos que pareçam ser eles próprios ou o que eles diriam ou fariam.

Faz os teus desenhos e escreve o teu texto publicitário.

Se fores esperto, terás sucesso em comunicar de maneira pujante, eficaz e instantaneamente, num abrir e fechar de olhos, aquilo que anteriormente lhes não era familiar.

Todas as outras regras de escrever textos publicitários, arte e design, impacto, etc., são encaixadas nisto para o tornar mais eficiente.

Treinando isto bastante, e exercitando, exercitando, exercitando e obtendo experiência, encontrar-te-ás subitamente capaz de usar isto em Relações Públicas, publicidade, marketing, e comunicação em geral, com um impacto que será muito eficaz e muito espantoso.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 29 DE JANEIRO DE 1991R
PUBLICAÇÃO I
REVISTA A 5 DE DEZEMBRO DE 2000

REMIMEOGRAFAR
HATS DE MARKETING
HATS DE PR

N.º 29 DA SÉRIE DE RELAÇÕES PÚBLICAS
N.º 29 DA SÉRIE DE MARKETING

REPETIÇÃO DE MENSAGEM

(Originalmente publicada a 9 de Julho de 79 como uma LRH ED).

Uma das essências de Relações Públicas e promoção é que é preciso fazer chegar a mesma mensagem à força uma e outra vez, até que as pessoas a recebam.

Tudo o que é publicado (folhetos, revistas, cartazes, etc.) sobre um certo assunto deve ir na mesma direcção e levar uma mensagem semelhante. Estás simplesmente a tentar fazer uma mensagem chegar à força às pessoas, para que a dupliquem. Se a mensagem não for fluida, não chegará às pessoas.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

Revisão assistida por
Compilações e Pesquisas
Técnicas de LRH

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 23 DE MARÇO DE 1982RB
REVISTA A 30 DE OUTUBRO DE 2000

REMIMEOGRAFAR
TODOS OS HATS DE PR

N.º 30 DA SERIE DE PR

A DEFINIÇÃO DE PR

(Instrução de LRH para os Relações Públicas de 14 de Agosto de 79).

A definição de PR é:

"BOAS OBRAS BEM PUBLICITADAS".

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

Compilação assistida por
Compilações e Pesquisas
Técnicas de LRH

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 20 DE AGOSTO DE 1979

REMIMEOGRAFAR

N.º 31 DA SÉRIE DE RELAÇÕES PÚBLICAS
N.º 1 DA SÉRIE DE MARKETING

DIANÉTICA E CIENTOLOGIA SÃO NOVAS

As pessoas que têm estado em Dianética e Cientologia há anos encaram-na como uma forma de vida. Aceitam-na.

Porém ao ouvi-los pensarias que Dianética e Cientologia tinham andando por cá nos últimos 50 biliões de anos, pelo menos!

Perderam o ponto de vista da novidade de Dianética e Cientologia.

Não se apercebem que Dianética e Cientologia são notícias frescas para a maioria da população mundial.

Não compreendem que os livros de Dianética e Cientologia mais antigos são livros *novinhos em folha* para a maioria da humanidade!

Antes de 1949, o conhecimento que o Homem tinha de si mesmo, do espírito e da mente, era um barbarismo negro. Examina os textos de Psicologia, Psiquiatria e Religião dos anos 30 e 40. O Homem não podia mudar. Era um animal degradado. A forma de aplicar terapia era por sonhos ou drogas, picadores de gelo e banhos gelados.

Foram apenas Dianética e Cientologia que começaram o caminho para fora dessa caverna de bruxas.

Porém a caverna das bruxas ainda está aí para quase todo o mundo!

Porque os cientologistas já são milhões, não olham para os *biliões* para quem Dianética e Cientologia são NOVAS EM FOLHA!

Esses biliões ainda estão na caverna das bruxas. Ainda estão a "cozer".

Dianética e Cientologia são NOTÍCIAS FRESCAS.

Somos o único caminho de saída.

Lá porque TU estás a triunfar, isso não significa que o mundo esteja. (Se *não estás* a triunfar em audição, se és um "caso falhado", obtém uma reparação – Cientologia é a única abordagem jamais desenvolvida que também se repara a si mesma! E isso também é uma notícia nova!).

Põe as pessoas ao corrente das notícias frescas!

As culturas mudam lentamente. O Homem levou séculos a compreender que a escravatura era errada e que podia ser mudada. As culturas não se alteram da noite para o dia.

Por isso escreve e age como quem tem notícias *frescas*.

Recupera o teu ponto de vista comparando o que sabes agora com o que eles ainda não sabem, mesmo nas instituições "modernas".

Tens notícias frescas. E Dianética e Cientologia são boas notícias. Na verdade, são as melhores notícias que o Homem já teve. Não as guardes só para ti!

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 12 DE SETEMBRO DE 1988R
REVISTA A 30 DE OUTUBRO DE 2000

REMIMEOGRAFAR
TODOS OS PR

N.º 32 DA SÉRIE DE RELAÇÕES PÚBLICAS

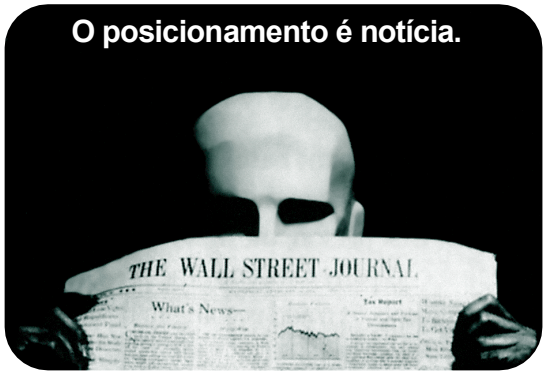
POSICIONAMENTO EM PR

Referências:

HCO PL	30 Jan. 79	N.º 28 da Série de PR
	Restaurada a	N.º 5 da Série de Marketing
	28.7.83	POSICIONAMENTO, TEORIA FILOSÓFICA
HCO PL	13 Set. 88R	N.º 24 da Série de Marketing
	Rev. 21.11.2000	A ERA DO POSICIONAMENTO
HCO PL	14 Set. 88R	N.º 25 da Série de Marketing
	Rev. 26.12.2000	DICAS PARA A SONDAGEM DO POSICIONAMENTO

O que se segue é o texto de um pequeno livro sobre "Posicionamento em PR" que é bastante bom. Pertence à Série de PR. Foi escrito por Al Ries e Howard Geltzer, e publicado por Ries Cappiello Colwell nos anos 70.

POSICIONAMENTO EM PR



Qualquer pessoa que leia uma revista ou veja televisão, hoje em dia, tem de estar consciente do posicionamento.

[*Nota do editor:* Incluiu-se um glossário como anexo a esta publicação, de forma a fornecer definições para os termos especializados que figuram neste texto, que de outro modo possam ser difíceis de definir.]

Campanhas como A Uncola, O Terceiro Semanário e A Outra Companhia de Computadores mudaram radicalmente a forma como o jogo da publicidade está a ser jogado.

Tal como Jack Trout e Al Ries tinham previsto numa série de artigos escritos para *Advertising Age (A Era da Publicidade)* em 1972.

Hoje, o posicionamento tornou-se a palavra da moda nas esferas de publicidade e marketing. Assunto de muitos discursos e artigos.

O QUE É O POSICIONAMENTO?

Podes demonstrar o princípio básico fazendo a ti próprio umas quantas perguntas. Quem foi a primeira pessoa a voar sozinha sobre o Atlântico Norte? Charles Lindbergh, certo?

Agora, consegues nomear a segunda pessoa que voou sozinha sobre o Atlântico Norte?

Não é tão fácil, pois não?

Qual é o nome da montanha mais alta do mundo? O Monte Evereste nos Himalaias, certo?

Agora, qual é o nome da segunda montanha mais alta do mundo?

A primeira pessoa, a primeira montanha, a primeira companhia a ocupar posição na mente do cliente, vai ser terrivelmente difícil de desalojar.

A IBM nos computadores, a Hertz nos carros alugados, a Coca na cola.

Se a tua companhia ou marca não é a primeira a ocupar a posição na mente do cliente em perspectiva, então tens um problema de posicionamento. Tens de estabelecer uma relação com a posição de líder se esperas fazer progressos. Esta é a essência do posicionamento, uma das ferramentas mais úteis jamais desenvolvida para fazer face aos problemas de marketing.

E AS RELAÇÕES PÚBLICAS?



Apesar da sua aceitação esmagadora pela comunidade publicitária, é possível que o posicionamento venha a provar que tem um papel ainda maior nas relações públicas.

A razão é óbvia. O posicionamento é essencialmente uma estratégia "contra". Isto é, posicionas normalmente a tua companhia ou marca contra outra.

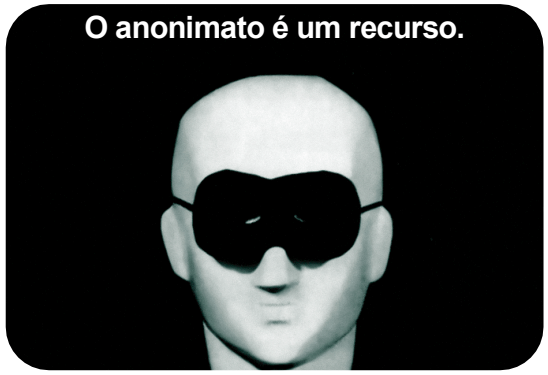
E como todos os editores sabem, aquilo que tu defendes não é notícia. Aquilo contra que estás é que é notícia. (Ralph Nader tornou-se famoso não por advogar carros mais seguros, mas sim por atacar sozinho a maior corporação do mundo).

Estar contra alguma coisa ou ideia ou conceito (não necessariamente outra companhia) é uma qualidade valiosa que se pode traduzir em cobertura publicitária. Os editores, e também os leitores e espectadores, encorajam a controvérsia. A controvérsia é uma ferramenta que pode impelir a tua mensagem à mente. Nunca receies explorá-la.

No passado, contudo, houve muitos programas de Relações Públicas que não foram eficazes do ponto de vista de marketing. E é fácil ver porquê. Em Relações Públicas, a tua inerente falta de controlo sobre o que está a ser publicado ou dito sobre ti, muitas vezes conduz a uma falta de direcção. (A disciplina que o posicionamento pode trazer a um programa publicitário pode fazer uma enorme diferença nos resultados).

Para que o posicionamento funcione em Relações Públicas, contudo, a ênfase tem de mudar de "conseguir que o teu nome apareça no jornal" para alcançar objectivos de marketing.

(Muitas companhias proeminentes não precisam de mais exposição. Elas precisam de menos, mas exposição melhor-dirigida nos média).



Na actividade de Relações Públicas, o anonimato é um recurso. Pode ser desperdiçado com demasiada publicidade. Uma companhia desconhecida com um produto desconhecido tem muito mais a ganhar de Relações Públicas do que uma velha companhia com um produto estabelecido.

"Nunca tens uma segunda oportunidade", alguém disse algum dia, "de causar uma primeira boa impressão".

A publicidade é como comer. Nada mata o apetite tanto como uma grande refeição. E nada mata o potencial de Relações Públicas de um produto tanto como um artigo de destaque e prematuro. Ou uma colocação mal dirigida na televisão.

E A PUBLICIDADE?



Já que a exposição não planeada e numa hora inoportuna enfraquece o potencial publicitário de um novo produto ou conceito, é fácil de ver que a publicidade tem de ser cuidadosamente manejada, se uma companhia deseja tirar o máximo proveito de Relações Públicas. Nunca publicar anúncios até que as mais importantes possibilidades de publicidade tenham sido exploradas.

A regra geral é: publicidade primeiro, anunciar segundo. (PR planta a semente. A publicidade colhe os frutos).

A verdade é esta: anunciar não consegue acender uma fogueira. Só consegue atiçar uma fogueira depois de acesa. Para pôr algo em andamento a partir do nada, precisas da validade que as adesões de terceiros trazem. O primeiro estádio de qualquer campanha nova devem ser as relações públicas.

Quando uma companhia usa o posicionamento como a sua estratégia básica de anunciar, então faz mesmo sentido usar a estratégia de posicionamento em Relações Públicas. Especialmente porque as Relações Públicas devem preceder a publicidade.

Com demasiada frequência, isto nunca acontece. As agências de publicidade e as agências de relações públicas consideram-se concorrentes. Por causa da atenção do cliente e do seu dinheiro.

Esta rivalidade intramuros mina a força de muitos programas de produtos e programas corporativos. Os anúncios começam demasiado cedo e acabam com muito do potencial das Relações Públicas. E às Relações Públicas falta o conceito de posicionamento e por isso não preparam nada para a publicidade explorar.

O que é necessário é uma mudança básica na forma como os programas de relações públicas e de publicidade são planeados. Os programas têm de ser desenvolvidos linearmente e não espacialmente.



Num programa espacial, os elementos começam juntos, mas em espaços diferentes. (Relações públicas, publicidade, promoção de vendas, etc.). Esta é a forma típica em que a maioria dos programas são concebidos. O golpe rápido, se assim lhe quiseres chamar.

Mas quando o fumo desaparece, quando a excitação do lançamento original acaba, normalmente nada mudou. A atitude do cliente é a mesma que era antes.



Num programa linear, os elementos são desvendados durante um período de tempo. A vantagem, é claro, é que eles podem ser concebidos para funcionar em conjunto reforçando-se uns aos outros. O desenvolvimento lento e gradual que conduz a uma grande mudança na mente do cliente.

O problema da maioria dos programas espaciais é que não vão a lado algum. Não existe nenhum desenvolvimento gradual, nenhum clímax, nenhum desvendar de elementos, nenhum drama, nenhuma excitação sobre “o que vai acontecer a seguir”.

Essa é a razão por que o começo de um novo ano marca normalmente o começo de um novo programa espacial. Com novos objectivos, nova estratégia, um novo tema publicitário.

Esta mudança total anual é simplesmente o oposto à boa estratégia de posicionamento. Mais do que qualquer coisa, o posicionamento de sucesso requer "constância". Tens de fazer com que ele persista, ano após ano, após ano.

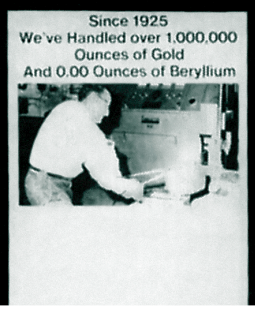
Um programa linear ajuda-te a alcançar esta constância. O desenvolvimento gradual de uma ideia ou conceito dá muito tempo para a parte de relações públicas do programa ser desenvolvida ao máximo.

O pensamento linear poderia também mudar a ênfase de publicidade para Relações Públicas e inverter os papéis que as agências de publicidade e de relações públicas têm no desenvolvimento da estratégia de marketing.

Os quatro exemplos que se seguem demonstram algumas das formas como a Ries & Geltzer usa o posicionamento no campo das relações públicas.

A POSIÇÃO ANTI-BERÍLIO

A posição anti-berílio.



Para Leff Dental Golds, Ries & Geltzer desenvolveu um programa de marketing de comunicações que posiciona a companhia contra o berílio.

Antecedentes: A subida constante e acelerada dos preços do ouro encorajou muitos refinadores a desenvolverem ligas. Uma das mais populares combina ouro com berílio.

De acordo com alguns cientistas e físicos, contudo, o berílio quando inalado por técnicos de laboratórios, dentistas e pacientes tem efeitos secundários perigosos.

Para Leff, a agência desenvolveu declarações e artigos sobre o berílio que apareceram na imprensa de ramos de negócios especializados.

Discursos, panfletos e anúncios aumentaram esta posição anti-berílio com explicações moderadas e não emotivas sobre os perigos do metal. Resultado? Leff Dental Golds é posicionada como a única companhia que rejeita o dinheiro a favor da segurança.



A Colgate-Palmolive desenvolveu uma estratégia de marketing que vende produtos e ajuda os jovens, dando fundos a projectos escolares. Os grupos nacionais como os Escoteiros, Escuteiras e os Clubes 4H também beneficiam.

Um dos seus programas é o Plano de Acção Escolar, onde jovens, que trabalham através das suas escolas, coleccionam rótulos e tampas da Colgate e os retornam à Colgate. A Colgate então envia dinheiro, e os fundos são usados para projectos valiosos da escola como por exemplo: uniformes de bandas, excursões de classe, eventos atléticos, etc.

A Ries & Geltzer comunica notícias do Plano de Acção Escolar. Nós também fazemos publicidade nos média locais sobre os esforços das escolas inscritas. As técnicas de relações públicas ajudaram as escolas a angariar centenas de dólares para projectos que de outra forma não teriam fundos à disposição.

A POSIÇÃO PRÁTICA



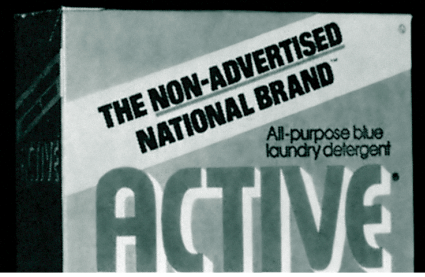
Para a Sony, um objectivo de marketing era fazer chegar aos executivos de todas as categorias de empresas uma mensagem básica: que o Sistema de Videocassetes U-Matic era uma ferramenta prática, simples, económica e versátil para os seus próprios problemas específicos.

Fazer publicidade para cada categoria era proibitivamente caro. Consequentemente, a Sony concentrou a sua publicidade nas publicações de vídeo e de empresariado em geral, e a publicidade aos seus produtos em revistas (especializadas) para dizer aos clientes como o U-Matic pode ser usado nos seus campos específicos.

A Ries & Geltzer entrevistou centenas de clientes da Sony, preparou artigos sobre as histórias de casos mais interessantes e de maior valor noticioso, e colocou-as como artigos de destaque a toda a largura numa grande variedade de publicações industriais, educacionais e médicas.

A POSIÇÃO NÃO ANUNCIADA

A posição não anunciada.



A área do detergente para a roupa é uma selva superpopulada de produtos anunciados intensivamente (no montante de 120 milhões de dólares por ano, a maior parte na televisão).

Com publicidade, iria obviamente custar à Witco Chemical uma enorme quantidade de dinheiro lançar uma marca desconhecida neste mercado saturado pelos média.

Em vez disso, a Witco contratou a Ries & Geltzer para introduzir Active, a primeira marca nacional não anunciada de detergente para a roupa.

A posição não anunciada tornou-se a ênfase das notícias para um programa intensivo de relações públicas para comunicar com os consumidores e com os grupos defensores dos direitos do consumidor. Apareceram artigos de destaque sobre mulheres, comida, modos de vida e negócios, em jornais diários e semanais por toda a Nova Inglaterra, o primeiro mercado no desenrolar da campanha a nível nacional.

Uma economista local, que se ocupa de gestão para o lar e que fala com facilidade, foi retida como porta-voz regional dos consumidores da Active.

Agendaram-se presenças em programas da rádio e da televisão. Arranjaram-se encontros para falar perante organizações de mulheres, de serviços, religiosas e de consumidores. Planearam-se visitas a supermercados onde ela se encontrou e falou com consumidores e onde distribuiu cupões.

Resultado? Nos primeiros três meses, Active alcançou a distribuição de 80 por cento dos supermercados. Alcançaram-se mais de 1,5 milhões de consumidores da Nova Inglaterra através dos média.

Na execução de um programa de posicionamento de Relações Públicas, existem muitas armadilhas que podem apanhar o descuidado. Eis quatro exemplos dos mais comuns.

A ARMADILHA DOS CENTÍMETROS DE COLUNA



As relações públicas são difíceis de medir. O método mais amplamente aceite é a abordagem avoirdupois. Reúnem-se recortes e entregam-se à administração. O conteúdo é grandemente irrelevante. Só o peso é que conta.

Uma grande companhia reúne recortes, incluindo os prejudiciais para a firma, os seus produtos e a sua administração. São cuidadosamente montados em papel pesado, inseridos em encadernadores dispendiosos e acompanhados por uma carta "Vê o quanto fizemos por ti".

Afortunadamente, a administração não presta bastante atenção. Se parecer que o relatório tem um número aceitável de gramas do sistema Troy [sistema de peso de ourivesaria], o trabalho está bem feito.

Um relatório de relações públicas pode ser leve no peso e pesado em eficácia se cada penetração da imprensa apoiar e reforçar a posição.

A ARMADILHA DO NOME BEM CONHECIDO



No passado, quando existiam menos companhias e ainda menos produtos, um nome bem conhecido era um bem muito maior do que é hoje. Por causa do nível de ruído, uma companhia "bem conhecida" tem uma dificuldade tremenda em tentar estabelecer uma posição num campo diferente daquele em que construiu a sua reputação.

Tanto a General Electric como a RCA, pensaram que podiam assumir as suas fortes posições contra a IBM nos computadores. Mas, só porque uma companhia é bem conhecida numa área, não implica que possa transferir esse reconhecimento para outra área.

Também, demasiada publicidade num produto individual pode ser perigoso. Alguns produtos (e algumas companhias) adquiriram uma aura de invencibilidade que as Relações Públicas, se não forem manejadas cuidadosamente, podem destruir. Não se pode olhar para um deus demasiado de perto.

Mais ainda, cada exposição aumenta as hipóteses de um acidente nuclear. O tipo de publicidade negativa que pode dar cabo de anos de trabalho duro.

A ARMADILHA DE A EXPOSIÇÃO EM MASSA É MELHOR



Há uma tendência da parte dos publicitários de quererem a lua. De tentarem colocar primeiro um artigo nos média maiores e mais enormes. Mas isto ignora a natureza linear da estratégia de boas relações públicas. Um artigo na *Time* ou *Newsweek* é o fim de um bom programa de Relações Públicas, não o começo.



O que resulta melhor é começares com o teu grupo central e depois desenvolver a partir daí. Um artigo num boletim informativo conduz a outro numa publicação para comerciantes, o que aumenta as tuas possibilidades numa revista empresarial geral. Depois podes avançar para uma publicação do ramo de negócio especializado e finalmente para uma rede televisiva. Fazendo pelo caminho umas visitas laterais à rádio e aos jornais.

Se conseguires ganhar primeiro a batalha com o grupo central, o teu sucesso futuro está quase assegurado automaticamente.

Considera o programa do novo pneu da Uniroyal apresentando CRF (factor de reforço de carbono). Esta ideia necessita desesperadamente de um desenvolvimento com base na *Rubber Age (Era da Borracha)/Car & Driver (Carro & Condutor)/Newsweek*. Só passando pelo processo de desenvolvimento é que pode ser suficientemente forte para sobreviver no mercado.



Contudo, num esforço para produzir resultados rápidos, muitos Relações Públicas tentam omitir este passo crítico. Eles tentam levar os seus argumentos directamente à rede televisiva.

Mesmo que consigam pôr-se no ar, nem sempre funciona. O público não está numa boa posição para avaliar a maioria dos produtos ou companhias. Eles tendem a ir buscar os factos às pessoas conhecedoras dos partidos ou do grupo central.

Sem este constante reforço do grupo central, um programa orientado para o consumidor pode facilmente falhar.

Considera um consumidor típico. Dez anos de exposição a anúncios e publicidade de uma droga, por exemplo, podem ser invalidados por um comentário negativo de um membro da comunidade médica. E o mesmo princípio se aplica a uma grande variedade de produtos, desde automóveis a máquinas fotográficas a pianos.

Contudo, muitas companhias continuam a lançar programas de publicidade que não podem sobreviver à exposição a um perito. (Muitos peritos têm um prazer enorme em ser desmancha prazeres para com o neófito. Especialmente quando se fez bypass ao perito no processo do posicionamento).



Os profissionais das relações públicas muitas vezes defendem os seus esforços publicitários generalizados e indiscriminados como sendo uma protecção da imagem da companhia.

Tristemente, quando uma crise se desenvolve, eles são incapazes de reagir espontaneamente. A sua ênfase está em proteger a companhia e não em resolver o problema. Como resultado, eles frequentemente não conseguem nem influenciar, nem ajudar.

Tradicionalmente, as companhias de petróleo geram uma enorme quantidade de publicidade sobre a sua imagem geral. Quando estourou a crise da energia com longas filas de motoristas fumegantes a arrastarem-se a quaisquer bombas de gasolina disponíveis, as companhias petrolíferas tentaram acalmar a situação através das relações públicas.

Uma firma inundou a imprensa com publicidade e Relações Públicas dizendo: "Avisámos-vos do sucedido e vocês não ligaram". Outra injectou doses enormes de dinheiro na televisão pública. Ambas foram tão bem recebidas como um derrame de petróleo num lago cristalino.

Em tempos, quando o público era muito mais confiante, esta concentração forte em relações públicas podia ter acalmado as águas turbulentas. Hoje, não serve propósito nenhum, porque lhe falta uma posição definida e clara, ou uma estratégia de comunicação.

Compara duas empresas de serviço público muito preocupadas com as suas imagens, sob ataque na Cidade de Nova Iorque. Quando o seu enorme gerador Big Allis falhou, causando cortes eléctricos e reduções na corrente, a resposta da Con Edison foi quase inaudível. A lacuna de ruído dos média foi preenchida por consumidores, funcionários públicos e oportunistas, todos ultrajados.

Quando a central telefónica na baixa avariou devido ao fogo, silenciando quase um quarto de milhão de telefones durante várias semanas, a Companhia Telefónica de Nova Iorque suspendeu o seu programa orientado para a imagem.

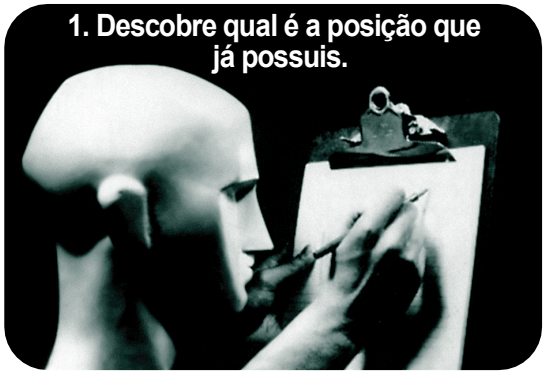
Rapidamente, a companhia implementou uma posição de "estamos a fazer tudo o que é humanamente possível", com relatórios diários na imprensa e nos média

electrónicos, entrevistas a executivos normalmente calados e cobertura extensiva de todos os passos positivos para aliviar o problema.

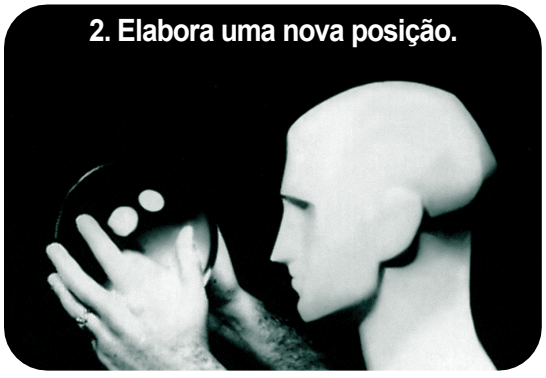
Mesmo os consumidores e pessoal de empresas, severamente prejudicados pela falta de serviço telefónico, elogiaram publicamente a empresa gigante de serviço público.

QUATRO REGRAS PARA O SUCESSO

Se esta discussão te motivou a inspeccionar melhor o teu programa de relações públicas, eis algumas regras simples que podem servir como ponto de começo.



1. Descobre qual é a posição que já possuis na mente do público. Gasta alguns dólares a pesquisar. Ou põe o teu chapéu e casaco, vai lá fora e fala com clientes e clientes em perspectiva. E não esqueças as pessoas mais importantes de todas, os editores das suas publicações chave.



2. Adopta uma posição que queiras possuir. Foca a atenção na posição específica que queres alcançar através de relações públicas e publicidade. Assegura-te de que esta posição não é uma posição em geral, como por exemplo melhorar a tua imagem. E evita atributos como dinâmico, moderno, progressivo, etc. Isto não são posições, mas puramente uma questão de estilo pela qual as relações públicas raramente podem fazer alguma coisa.



3. Convence todos a concentrarem-se exclusivamente nesta única abordagem do posicionamento. Isto inclui a tua administração, a tua agência de publicidade e, é claro, todas as pessoas do teu departamento de relações públicas. Cinge-te à tua posição básica e reforça-a com todas as penetrações na imprensa e no público.



4. De vez em quando avalia a tua posição de Relações Públicas, assim como a tua publicidade, comercialização, e posições de marketing em geral. As relações públicas são simplesmente uma de uma série de ferramentas que apontam todas na mesma direcção. É auto-destrutivo quando o Relações Públicas puxa para um lado e a publicidade para o outro.

Lembra-te, a ideia central nos anos setenta não é fazer publicidade. Não é relações públicas. É posicionamento.

L. Ron Hubbard
FUNDADOR

Revisão assistida por
Compilações e Pesquisas
Técnicas de LRH

"Posicionamento em PR" foi escrito por Al Ries e Howard Geltzer da Ries & Geltzer PR. Reproduzido com a autorização dos autores.

GLOSSÁRIO DE TERMOS

Active marca registada de um detergente líquido para lavar pratos e roupas. Posto primeiramente no mercado em 1963 pela Witco Chemical Company, Inc. (Companhia Química Witco, Lda.).

Advertising Age: importante revista semanal americana do ramo dos negócios especializados que abrange os anúncios principais de publicidade, os seus desenvolvimentos e tendências. A revista realça também artigos sobre sondagens e campanhas vencedoras de prémios.

"A Outra Companhia de Computadores": Honeywell, uma companhia que fabricava computadores. Usaram a frase "A outra companhia de computadores contra o Sr. Importante" nos seus anúncios. Referiam-se a si próprios como "A Outra Companhia de Computadores" e à IBM como "o Sr. Importante". Esta foi uma estratégia de posicionamento com muito sucesso para a Honeywell. *Ver também* **Honeywell**.

berílio: substância metálica cinzenta como o aço, leve, forte e tóxica que resiste à corrosão. O berílio pode ser misturado com outros metais (como o cobre) para criar uma liga endurecida.

Car & Driver (Carro & Condutor): revista mensal para entusiastas de automóveis que contém avaliações críticas (testes na estrada) de carros novos e de produtos associados, assim como dados sobre corridas e sobre a indústria automóvel.

Charles A. Lindbergh: (1902–1974) aviador americano e engenheiro mais conhecido por ter feito o primeiro voo sozinho e sem interrupção sobre o Oceano Atlântico de 20 a 21 de Maio de 1927. Lindbergh fez o voo no avião *Spirit of St. Louis (Espírito de Saint Louis)* em 33 horas e meia, apesar de não ter nenhum rádio e só ter visão directa por uma janela lateral do avião. O voo deu a Lindbergh fama internacional e ele foi condecorado com prémios, celebrações e paradas.

Clube 4H (4H club): uma das maiores organizações juvenis nos Estados Unidos que promove programas educacionais e informais, bem como a participação em projectos organizados. Teve origem no virar do século XX devido a uma necessidade de melhorar a vida nas áreas rurais. Introduziu melhores métodos de agricultura e de lida da casa e ensinou os jovens a aprender fazendo, como por exemplo plantar milho, testar a terra, etc. Depois a organização expandiu-se para áreas urbanas. Os quatro HH representam a cabeça, o coração, as mãos e a saúde (em inglês *H*ead, *H*eart, *H*ands e *H*ealth) e os membros fazem o seguinte juramento: "Eu dedico a minha cabeça a um pensamento mais claro, o meu coração a maior lealdade, as minhas mãos a um serviço maior e a minha saúde a uma melhor maneira de viver, para o meu clube, a minha comunidade, o meu país e o meu mundo".

Coca: Abreviatura de Coca-Cola, a maior companhia de venda de bebidas não alcoólicas do mundo. A bebida Coca-Cola foi feita originalmente por um farmacêutico de Atlanta em 1886, a partir das folhas de coca (um arbusto pequeno que se encontra na América do Sul) e de nozes de cola da árvore cola (que se encontram em locais como África e América do Sul). Originalmente foi criada para curar várias doenças e ressacas. Só no princípio de 1900 é que se tornou popular, quando outro farmacêutico de Atlanta comprou a fórmula e, através de marketing inteligente, expandiu a companhia ao longo

do primeiro quarto do século XX. A companhia continuou a expandir-se e, no final do século XX, distribuía e vendia a sua bebida não alcoólica em todos os países do mundo.

Colgate-Palmolive: grande companhia que originalmente começou pelo negócio do sabão e da vela de cera e por fim cresceu e passou a gerir cinco segmentos principais – higiene oral, higiene pessoal, cuidado de superfícies domésticas, cuidado de tecidos e nutrição de animais de estimação. A companhia comercializa produtos bem conhecidos como a pasta de dentes Colgate, o sabão Irish Spring (Nascente irlandesa), o desodorizante Mennen, o líquido para lavar loiça Palmolive e o detergente para a roupa Fab. O nome Colgate era o apelido do seu fundador original, e Palmolive era o nome do sabonete que a companhia vendia no princípio do século XX e que se tornou no sabão mais vendido do mundo.

Con Edison: a Consolidated Edison Company, Inc., (Companhia Edison Consolidada) de Nova Iorque, é uma grande companhia de serviço público que fornece electricidade e gás à área da Cidade de Nova Iorque.

desenrolar: introdução pública ampla, e normalmente passo a passo, de um produto novo ou serviço através de anúncios, exibições e publicidade.

General Electric: uma das maiores companhias do mundo e que fabrica lâmpadas eléctricas, electrodomésticos, equipamento hospitalar, equipamento para fábricas, centrais eléctricas e fábricas de aço. A companhia começou em 1892 e, no virar do século, produzia tudo para a electrificação dos Estados Unidos: geradores, motores eléctricos, lâmpadas e locomotivas eléctricas. A companhia cresceu durante o século XX e é responsável por milhares de novos produtos, tendo mais de 50.000 patentes e empregando mais de 400.000 pessoas.

gerador Big Allis: nome de uma unidade geradora de electricidade que serviu a área de Nova Iorque e que era o maior gerador do mundo quando foi posto em serviço em 1965. Porém, durante o corte de energia no Nordeste dos Estados Unidos e Canadá a 9 de Novembro de 1965, provocada pela falha de um sistema eléctrico de retransmissão no Ontário, o Big Allis ficou gravemente danificado. A partir daí sofreu problemas mecânicos, de alguns dos quais resultaram faltas de energia eléctrica em várias partes da área da Cidade de Nova Iorque e reclamações públicas pelo mau serviço da companhia de serviço público. O Big Allis obteve o nome do seu fabricante, Allis-Chalmers Manufacturing Company (Companhia Industrial Allis-Chalmers).

Hertz: uma companhia americana de aluguer de automóveis que começou em 1923; o nome vem de John Hertz, um dos primeiros donos. A companhia não só expandiu as suas instalações nos EUA, mas estabeleceu também filiais em muitas partes do mundo, tornando-se numa organização internacional e na liderança dos serviços de aluguer de carros. Oferece vários modelos de carros actuais numa base de aluguer a curto prazo – diário, semanal ou mensal, em áreas de negócios suburbanas e no centro das cidades, assim como em aeroportos e em estâncias de veraneio.

Honeywell: referência à Honeywell, Inc., uma empresa americana importante que produz uma variedade de equipamento electrónico, incluindo computadores, termostatos, sistemas para indústrias automatizadas e sistemas de direcção para aviões e mísseis. A Honeywell entrou no negócio dos computadores em meados dos anos 50 e, em 1970, expandiu grandemente a sua produção de computadores, comprando a empresa de computadores da General Electric. Competiu com a companhia líder de computadores, a IBM, posicionando-se a Honeywell como a alternativa lógica. A companhia promoveu-se a si própria como "A Outra Empresa de Computadores" e a IBM como "o Sr. Importante". Em 1991, a Honeywell deixou o negócio dos computadores e usou a sua tecnologia digital de computadores no seu campo tradicional de actividade – os controlos automatizados.

IBM: International Business Machines (Máquinas Internacionais de Negócios). A IBM é uma das maiores companhias do mundo. E, na década de 70, foi um líder na fabricação de produtos como computadores, máquinas de escrever, dictafones, caixas registadoras electrónicas e máquinas fotocopiadoras.

Leff Dental Golds: companhia que funcionou nos anos setenta e que vendia ouro para uso em trabalho de ourivesaria e dental.

Nader, Ralph: (1934–) advogado americano que se tornou famoso como defensor da protecção do consumidor contra as práticas governamentais e empresariais consideradas como perigosas para a saúde e segurança públicas. O seu livro, *Unsafe at Any Speed (Não Seguro a Qualquer Velocidade)* (1965), atacou a indústria automóvel americana por colocar o lucro e o estilo acima da segurança. Criticou especificamente a General Motors Corporation (um dos maiores fabricantes de automóveis do mundo) por construir um veículo a que ele chamou "armadilha de morte". O livro tornou-se um bestseller e levou à aprovação de legislação que deu ao governo o poder de estabelecer padrões de segurança para todos os automóveis vendidos nos Estados Unidos. A General Motors tentou desacreditar Nader pessoalmente, recorrendo a detectives privados. Nader processou a General Motors por invasão de privacidade; e a companhia acabou por ser forçada a pagar-lhe 300.000 dólares. Nader também divulgou os possíveis perigos do uso excessivo de Raios-X, aditivos alimentares e radiação dos aparelhos de TV. Adicionalmente, os seus esforços deram origem a leis mais rígidas de segurança e de saúde nas indústrias de carne e avicultura, minas de carvão, etc.

Newsweek: revista semanal dos Estados Unidos iniciada por um ex-empregado da revista *Time.* O formato consiste em artigos curtos dando opiniões sobre vários temas, tal como assuntos internacionais, desporto, livros, filmes, ciência, etc.

RCA: *R*adio *C*orporation of *A*merica (Corporação de Rádio da América), uma grande e diversificada empresa que negoceia principalmente em electrónica e comunicações. A RCA é conhecida do público principalmente devido aos seus equipamentos domésticos de entretenimento, como aparelhos de rádio, aparelhagens estereofónicas, aparelhos de televisão e equipamento de vídeo. Nos anos sessenta entrou na indústria de computadores, mas em 1971 retirou-se após perdas financeiras que totalizaram quase 250 milhões de dólares.

revistas especializadas: publicações empresariais com concentração específica nas necessidades, interesses e actividades de uma indústria particular, profissão ou ramo de negócios. Por exemplo, uma revista para dentistas seria uma que só interessasse às pessoas associadas à indústria dental. Em contraste, as revistas genéricas teriam conteúdo editorial de interesse para muitos profissionais diferentes.

Rubber Age (Era da Borracha): periódico do ramo dos negócios e da indústria da borracha, publicado pela primeira vez em 1917. É actualmente publicado mês sim, mês não.

Sistema de Videocassetes U-Matic: um tipo de formato de videocassete que foi criado de novo pela Sony Corporation em 1968. Consiste numa cassete de plástico duro, uma fita de ¾ de polegada (aproximadamente 2 centímetros) de largura para gravar ou reproduzir vídeo. Embora muito volumosa e cara para o uso doméstico, tornou-se popular para uso na educação e na indústria, por exemplo na radiodifusão e na produção de vídeo, e dominou o mercado no princípio dos anos setenta.

Sony: uma das maiores e mais prósperas companhias da fabricação de equipamento electrónico do mundo. Começada por dois japoneses em 1946. A companhia tem uma história de inovações, como o primeiro rádio de transístores, o Walkman gravador de cassetes portátil e o disco compacto (em cooperação com outra companhia). Nos anos noventa,

a Sony adquiriu o sistema da Columbia Broadcasting e tornou-se numa das maiores companhias de entretenimento do mundo – inclusive de produção de música e filmes. O nome Sony foi adoptado em 1958 e provém da palavra *sonus* ("som" em latim) e *sonny* (que significa "filhinho").

Sports Illustrated: revista semanal de desporto lançada em 1954 pelo editor americano Henry Luce. A sua circulação cresceu rapidamente desde o começo, alcançando 575.000 exemplares no primeiro ano; 1.000.000 em 1962 e mais de 3.000.000 pelos anos noventa. Escrita num estilo diferente dos jornais, a revista é caracterizada por informação desportiva e artigos de entretenimento, usando tanto texto como imagens. Durante algum tempo a revista posicionou-se a si própria como o "Terceiro Semanário" relativamente às duas revistas principais, *Time* e *Newsweek*.

"Terceiro Semanário". uma campanha publicitária feita para a revista *Sports Illustrated* que a posicionava em relação às revistas *Time* e *Newsweek,* as duas revistas semanais principais.

Time: revista semanal dos Estados Unidos, cujo formato consiste em dúzias de artigos pequenos com opinião sobre vários assuntos, agrupados por colunas como assuntos internacionais, negócios, educação, ciência, medicina, direito, religião, desporto, livros, filmes, etc.

Uncola: Termo cunhado para comercializar uma bebida americana não alcoólica, a Seven-Up (7-Up), que competia contra uma das principais bebidas não alcoólica da América, a Coca-Cola, e outras companhias de colas. A Seven-Up obteve um lugar estável no mercado das bebidas não alcoólicas, como a "Uncola". Este termo era usado em muitos anúncios diferentes e enfatizava as características da marca que eram opostas às das bebidas de cola.

Uniroyal: originalmente designada como a U.S. Rubber Company (Companhia da Borracha dos EUA). Produzia pneus de bicicleta, mas mudou para pneus de carro no princípio do século XX, com o advento do automóvel. Em 1966, a U.S. Rubber Company mudou o seu nome para Uniroyal. Nos anos posteriores a companhia fundiu-se com a sua principal concorrente, Goodrich, formando a Uniroyal-Goodrich Tire Company (Companhia de Pneus Uniroyal-Goodrich). Mas foi vendida em 1990 a outro grande fabricante de pneus, a Michelin.

Wall Street Journal: o principal jornal diário, financeiro e empresarial, dos EUA, publicado na Cidade de Nova Iorque. Foi fundado em 1889 por Charles H. Dow (1851–1902) para cobrir principalmente notícias de negócios e financeiras. Tem uma das maiores circulações relativamente a qualquer jornal nacional nos EUA, e é conhecido mundialmente. "Wall Street" provém de uma rua famosa com o mesmo nome na Cidade de Nova Iorque. Assim se chamou devido a uma parede que se estendia ao longo dela quando a cidade pertencia aos holandeses anteriormente. É o principal centro financeiro dos EUA e nela estão situadas algumas das instituições financeiras americanas mais importantes.

Witco Chemical: um dos maiores fabricantes de substâncias químicas especializadas do mundo. A Witco começou como uma companhia de distribuição com o seu maior mercado o negro de fumo e outros agentes diversos de coloração necessários para a indústria tipográfica de Chicago. Depois começou a fabricar os seus próprios produtos, mas, ao longo dos anos 50, 60 e 70, a Witco fez muitas aquisições diversas entre as quais uma empresa de detergentes. Até aos anos 90, a companhia concentrou-se novamente em especialidades químicas.

Glossário compilado por
Compilações e Pesquisas
Técnicas de LRH

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 18 DE SETEMBRO DE 1988R
REVISTA A 10 DE NOVEMBRO DE 2000

REMIMEOGRAFAR
TODOS OS HATS DE PR

N.º 33 DA SÉRIE DE RELAÇÕES PÚBLICAS
TEXTOS DE PR

Referência: HCO PL 30 Jan. 79 — N.º 28 da Série de PR
Restaurada 28.7.83 — N.º 5 da Série de Marketing
POSICIONAMENTO, TEORIA FILOSÓFICA

CIÊNCIA DA SOBREVIVÊNCIA E *8-8008*

A bíblia de Relações Públicas para o perito graduado em Relações Públicas é o livro *Ciência da Sobrevivência,* incluindo a *Carta de Avaliação Humana,* seguido de *Cientologia 8-8008.*

EFFECTIVE PUBLIC RELATIONS

[*Effective Public Relations (Relações Públicas Eficazes),* por Scott M. Cutlip e Allen H. Center, publicado por Prentice Hall, Inc., Englewood Cliffs, Nova Jérsei*]

O livro, *Effective Public Relations,* é bastante bom. A tecnologia básica de Relações Públicas está contida neste livro, mais as cartas de política sobre Relações Públicas e marketing.

As HCO PL da Série de Relações Públicas devem ser lidas *antes* de *Effective Public Relations*, porquanto os autores não dizem para que serve o assunto.

As falhas principais de *Effective Public Relations* são muito poucas: a) deprecia a agência de imprensa em certo grau, embora uma grande quantidade dos média existentes sejam puramente agências de imprensa na sua mais velha forma pretensiosa e espampanante; b) aconselha continuamente a ser-se franco com a imprensa ao ponto de um Relações Públicas que faça isso poder facilmente criar situações de Relações Públicas fora. Não é que um Relações Públicas deva mentir à imprensa, mas também não é necessário que ele diga tudo o que sabe. Fora isso, exceptuando estes dois pontos, o livro é quase uma obra de arte.

* [*Nota do editor:* uma edição especial comentada do livro *Effective Public Relations,* com anotações de LRH a vermelho, está disponível por Bridge Publications (EUA) e New Era Publications (resto do mundo).]

"POSICIONAMENTO EM PR"

Há também um pequeno livrete: *Positioning in PR* (Posicionamento em PR) por Al Ries e Howard Geltzer, publicado pela primeira vez por Ries & Geltzer PR nos anos 70, que trata do assunto do posicionamento e é bastante bom. (Referência: HCO PL de 12 de Setembro de 1988R, N.° 32 da Série de PR, POSICIONAMENTO EM PR).

BIG LEAGUE SALES

[*Big League Sales Closing Techniques (Técnicas Notáveis para Fechar Vendas*) de Les Dane, publicado por Parker Publishing Company, Inc., West Nyack, N.Y. está disponível em Bridge Publications e New Era Publications].

Os Relações Públicas que estabelecem contactos devem ser treinados no livro *Big League Sales Closing Techniques* E DEVEM USAR AS TÉCNICAS PARA VENDER, NÃO CURSOS, MAS O ACORDO DE QUE CIENTOLOGIA É NECESSÁRIA. Usa Big League Sales para conseguires acordo. O que se vende é a ideia de Cientologia. O intercâmbio é aceitação (não dinheiro).

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

Revisão assistida por
Compilações e Pesquisas
Técnicas de LRH

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 22 DE SETEMBRO DE 1988R
REVISTA A 5 DE SETEMBRO DE 2000

REMIMEOGRAFAR
TODOS OS HATS DE PR

N.º 34 DA SÉRIE DE RELAÇÕES PÚBLICAS

DEFESA

(Escrita a 24 de Fevereiro de 1980).

(Cancela e substitui a HCO PL de 22 de Setembro de 1988, N.º 41 da Série de PR, CRIAR POPULARIDADE PÚBLICA ESMAGADORA).

A melhor defesa em qualquer frente seria um aumento enorme em popularidade e no volume de entrega de Cientologia. A opinião pública poderia ser desenvolvida formidavelmente.

Independentemente de qualquer outra defesa que esteja em curso, o acima dito, se executado, poderia e seria o factor principal: popularidade pública esmagadora.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

Revisão assistida por
Compilações e Pesquisas
Técnicas de LRH

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 5 DE FEVEREIRO DE 1982
PUBLICAÇÃO II

REMIMEOGRAFAR
TODO O STAFF
HATS DE MARKETING
DIRECTORES DE PROMO. E PUBLICAÇÕES
HATS DE PR
TODAS A UNIDADES DE PUBLICAÇÕES E COMPILAÇÕES

N.º 35 DA SÉRIE DE RELAÇÕES PÚBLICAS
N.º 16 DA SÉRIE DE MARKETING

LIVROS E MARKETING

Não planeies a impressão de livros sem uma ligação com Marketing e não mistures nem cruzes públicos quando comercializas livros. Não faças marketing apoiado em generalidades; o marketing é dirigido a públicos específicos. E, acima de tudo, não degrades nem ponhas Relações Públicas negras nos livros. Também, não faças pouco dos aliados de forma a os transtornares. Esta é uma linha theta. Torna-a theta em todo o percurso. Se nela se fizerem algumas Relações Públicas negras, é apenas para dela expulsar os inimigos. Mas o theta nestes trabalhos, só por si, expulsará o inimigo.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 18 DE DEZEMBRO DE 2000

REMIMEOGRAFAR
TODOS OS RELAÇÕES PÚBLICAS

N.º 36 DA SÉRIE DE RELAÇÕES PÚBLICAS
N.º 34 DA SÉRIE DE MARKETING

A ARTE DE REPRESENTAR EM RELAÇÕES PÚBLICAS E MARKETING

(Originalmente escrita a 11 de Junho de 82 como LRH ED).

Referências:

HCO PL	14 Ago. 63	POLÍTICAS QUANTO À IMPRENSA
HCO PL	28 Oct. 68 I	COMUNICADOS À IMPRENSA
HCO PL	5 Fev. 69 II	ACÇÕES DE PRO
HCO PL	12 Set. 82	N.º 38 da Série de PR FUNÇÕES DE RELAÇÕES PÚBLICAS

A qualidade, o talento e a energia da arte de representar podem estar em falta em Relações Públicas e marketing.

A indústria do entretenimento, o negócio dos livros e o negócio dos discos estão cheios de lantejoulas, brilho e toque de trompete. A hipérbole é a palavra de ordem.

O mundo actual de publicidade está sobrecarregado com muitas mensagens (basta ligar a TV) e é necessário marketing e fulgor excepcionalmente brilhantes para conseguir fazer chegar uma mensagem e ter impacto no público.

A arte de representar em apresentações e marketing impregna as coisas com vida – faz com que sobressaiam e sejam notadas.

Hoje, em Relações Públicas e marketing, não se pode esconder os dotes e a mercadoria e mesmo assim ter êxito.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

Compilação assistida por Compilações e Pesquisas Técnicas de LRH

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 19 DE JULHO DE 1982

REMIMEOGRAFAR
OS RELAÇÕES PÚBLICAS

N.º 37 DA SÉRIE DE RELAÇÕES PÚBLICAS
RELAÇÕES PÚBLICAS FRACASSADAS

Referências:

HCO PL	18 Nov. 70	N.º 5 da Série de Relações Públicas DEFINIÇÃO DE RELAÇÕES PÚBLICAS
HCO PL	7 Ago. 72R Rev. 9.8.72	N.º 17 da Série de Relações Públicas PR E CAUSAÇÃO
HCO PL	21 Nov. 72	N.º 18 da Série de PR COMO LIDAR COM PROPAGANDA NEGRA
HCO PL	1 Abr. 82	N.º 19 da Série de PR O PONTO SEGURO
HCO PL	27 Out. 74	N.º 24 da Série de PR TERRENO SEGURO
HCO PL	30 Mar. 75	N.º 25 da Série de Relações Públicas RELAÇÕES PÚBLICAS E INFORMAÇÃO
HCO PL	19 Set. 79	N.º 11 da Série de Marketing PROMOÇÃO
HCO PL	30 Maio 68 I	N.º 20 da Série de Know-How de Admin ADMINISTRAÇÃO
HCO PL	16 Maio 65 II	OS INDICADORES DAS ORGS
HCO PL	26 Dez. 68 I	A LEI DO TERCEIRO PARTIDO
HCO PL	15 Mar. 69	TERCEIRO PARTIDO, COMO ENCONTRAR UM
HCOB	21 Jan. 60 I	JUSTIFICAÇÃO
HCOB	12 Fev. 62	COMO LIMPAR OCULTAÇÕES E OCULTAÇÕES A PONTO DE SEREM DESCOBERTAS
HCOB	8 Fev. 62	OCULTAÇÕES A PONTO DE SEREM DESCOBERTAS
HCOB	3 Maio 62R Rev. 5.9.78	QUEBRAS DE ARC, OCULTAÇÕES A PONTO DE SEREM DESCOBERTAS
HCOB	31 Jan. 70	OCULTAÇÕES PERTENCENTES A OUTRAS PESSOAS
HCO PL	3 Maio 72R Rev. 18.12.77	N.º 12 da Série do Executivo ÉTICA E OS EXECUTIVOS
HCOB	16 Nov. 61	FAZER SEC CHECK
HCOB	22 Fev. 62	OCULTAÇÕES A PONTO DE SEREM DESCOBERTAS E PARCIAIS
HCO PL	19 Out. 74	A DRAMATIZAÇÃO DE OCULTAÇÕES EM LINHAS DE INFORMAÇÃO VITAL
HCOB/PL	7 Ago. 79	N.º 36 da Série do ESTO N.º 8 da Série de Desbloqueamento de Produto REMOÇÃO DE DADOS FALSOS

Há um dado que é o seguinte – quando a admin não fica dentro, a tech está fora. Quando a tech não fica dentro, a ética está fora.

Eis como isso se encaixa no mundo das Relações Públicas:

QUANDO AS RELAÇÕES PÚBLICAS NÃO FICAM DENTRO, A ÉTICA ESTÁ FORA.

Há várias ramificações disto, ou seja, vários fluxos possíveis. Pode ser que o Relações Públicas, ele próprio, não esteja a esforçar-se e esteja fora de ética.

Pode ser – a razão usual – que a via para atingir o público que é o alvo, ou mesmo o público que é o alvo está, de uma ou outra maneira, fora de ética.

Pode ser que o alvo (ou a via para ele) esteja sob pressão de um terceiro fluxo fora de ética – como na tech do terceiro partido.

Mas, qualquer que seja o fluxo, o facto é que o dado acima mantém-se verdadeiro.

Qualquer Relações Públicas que esteja a promover uma mensagem de valor e a promovê-la com boas ideias e tech de Relações Públicas só terá perdas devido ao dado anterior.

Um exemplo é fazer Relações Públicas a uma org que, apesar disso não responde – um caso que acaba de acontecer – havia uma abundância de fora de ética no topo da org.

Isto não é pôr os Relações Públicas no jogo da ética. E isso não deve servir como desculpa para o fracasso.

O dado é para ser usado – para alargar a capacidade de observação do Relações Públicas porquanto isso abre novas avenidas para um manejo de Relações Públicas!

Na superfície, o fora de ética aparece como fenómenos de ocultação. Isto faz com que a pessoa com quem o Relações Públicas está a trabalhar ou a usar como via, se comporte de acordo com os HCOB sobre ocultações, que o Relações Públicas deve conhecer.

As Relações Públicas, além de requerem uma aplicação brilhante, são muitas vezes um jogo astucioso e de engenhosidade. Se a pessoa sabe com o que se está a deparar, ela pode desenvolver um manejo de Relações Públicas adequado.

Se de repente se descobre que se está a falar sem resultados, é inútil continuar a tentar obter sapatos de defunto ou contradizer comentários críticos e insultos. Há mais maneiras de trazer ocultações ao de cima e de acabar de vez com os ocultadores do que é possível mencionar. Se a pessoa, ao ver que o dado chave desta PL é o que se está a passar, alterar então a sua abordagem para reduzir a ocultação a escombros, ela ganha. *E* ela tem uma boa hipótese de fazer chegar a sua mensagem quando anteriormente seria um fracasso.

Como exemplo, a forma mais simples seria uma mudança rápida e perguntar: "Quem tem andado a mentir sobre (pessoa para quem se trabalha)?" Com isto entra-se imediatamente na remoção de dados falsos. Há muitos, muitos esquemas dependendo do fluxo e situação encontrados.

"Pior do que" é uma ferramenta que o Relações Públicas pode utilizar. A pessoa da a entender que a ocultação é pior do que é na realidade. "Porque razão estás a planear (matar, destruir, dar cabo de) o (pessoa para quem se trabalha)?"

O dado acima tem milhares de utilizações.

Não fiques bloqueado por fracassos em fazer chegar a tua mensagem. Se depois de dares o teu melhor esbarras num obstáculo, não desistas. Aplica o dado acima. Tem a mesma finalidade que o dinamite. Pode abrir caminho para os fluxos passarem, mesmo que os impedimentos estejam todas a ir pelos ares!

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 12 DE SETEMBRO DE 1982

REMIMEOGRAFAR
HATS DE RELAÇÕES PÚBLICAS

N.º 38 DA SÉRIE DE RELAÇÕES PÚBLICAS

FUNÇÕES DE RELAÇÕES PÚBLICAS

As funções de um Relações Públicas estão todas listadas em "Effective PR" *(PR Eficazes)* (o livro *Effective Public Relations* de Cutlip e Center, publicado por Prentice Hall, Inc.), e nas políticas relativas a acções de Relações Públicas.

Mas lembra-te disto:

Os Relações Públicas evoluem a partir de agentes da imprensa, e uma área básica dos seus hats – particularmente no que diz respeito a promoção – é a função de AGENTE DE IMPRENSA.

Um Relações Públicas tem de ter perícia em

A. Artigos noticiosos

B. Fotografias para notícias.

Sem estes talentos ele, realmente, não pode comunicar com os média.

Para obter "imagens vantajosas" um Relações Públicas deve tirar proveito de, apresentar ou conceber um evento para atrair a atenção. Ele deve ser capaz de assumir o ponto de vista de um repórter, de um editor ou de qualquer um dos tipos de público a que ele pretende chegar. De outra maneira não vai perceber o que é que eles aceitarão. Isto feito, eles acharão que a sua comunicação é convincente e ele pode alcançar o seu objectivo.

Um Relações Públicas deve ser capaz de escrever "promoção para distribuição manual" que abarque desde todos os factos que ele deseja sejam aceites até uma notícia completa publicável palavra por palavra.

Um Relações Públicas deve ser capaz de mandar tirar ou tirar fotografias próprias para notícias para serem usadas nos média.

Um Relações Públicas deve ser capaz de arranjar os média – ou audiências – para fazer chegar a sua mensagem.

As ferramentas básicas de um Relações Públicas estão todas abrangidas pela palavra "mensagens". Estas podem ter a forma oral, escrita ou pictórica.

Elas devem ser orientadas para o objectivo que o Relações Públicas pretende alcançar.

Devem chamar a atenção o suficiente para terem impacto. Devem ser suficientemente imaginativas para criarem interesse.

Estas são as ferramentas básicas do Relações Públicas: propósitos, mensagens. Daqui surgem as imagens vantajosas.

Os propósitos são muitos, as formas das mensagens e dos canais são muitas. Para chegar ao produto das suas imagens, o Relações Públicas deve adquirir o conhecimento e as perícias de todas elas.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 24 DE SETEMBRO DE 1988R
REVISTA A 4 DE NOVEMBRO DE 2000

HATS DE RELAÇÕES PÚBLICAS
HATS DE EXECUTIVO

N.º 39 DA SÉRIE DE RELAÇÕES PÚBLICAS

RELAÇÕES PÚBLICAS E PROPÓSITO

(Tirada de um briefing de LRH à administração a 12 de Setembro de 82).

Referências:

HCO PL	1 Jul. 82	N.º 41 da Série de AKH COORDENAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO
HCO PL	19 Jul. 82	N.º 37 da Série de Relações Públicas RELAÇÕES PÚBLICAS FRACASSADAS
HCO PL	6 Dez. 70	N.º 13 da Série de Pessoal N.º 18 da Série de Organização DESABERRAÇÃO DA TERCEIRA DINÂMICA
HCO PL	14 Jan. 69 I	N.º 1 da Série de Metas ORGANIZAÇÕES OT
HCO PL	31 Jan. 83	A RAZÃO DAS ORGANIZAÇÕES

É de interesse considerável que a maior falha da administração tenha sido isolada.

Esta descoberta tem muito que ver com o trabalho de Relações Públicas e é importante para elas.

A Escala de Admin é aqui a política básica.

Muitos programas escritos pela administração revelam um facto singular: O *propósito* do programa não teria sido alcançado pelas metas escritas *e* o propósito nelas inscrito era, de alguma forma, estranho.

Também, a administração nesta altura parece não compreender "coordenação". (Ref: HCO PL de 1 de Julho de 82, N.º 41 da Série de AKH, COORDENAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO).

O denominador comum de todas estas coisas está no topo da Escala de Admin: é o *propósito*.

Os programas são escritos para alcançar um *propósito*.

Para coordenar, a pessoa tem de ter um propósito em direcção *ao qual* coordenar.

A função primária de um Relações Públicas é dar a conhecer, intensificar e promover os propósitos da administração.

Agora, consideremos o estado lamentável de um Relações Públicas que não está a servir alguém que tenha um verdadeiro propósito. O Relações Públicas estaria à deriva ou a promover um vazio.

Mas, consideremos um Relações Públicas a tentar trabalhar com um grupo ou a tentar dar uma imagem a um grupo na ausência de propósito.

Isso, como podes facilmente ver, seria terrível.

Um Relações Públicas, para obter cooperação, teria de promover algum propósito acordado.

Supõe que um Relações Públicas, representando o seu cliente, estava a tentar trabalhar com um grupo de executivos que não tinham nenhum propósito ou (como acontece em cenários fora de ética) tinham um propósito completamente diferente. Seria pior do que terrível – o Relações Públicas teria de lutar a cada centímetro do caminho! Não haveria dinheiro, nenhum pessoal, nenhum voluntário, uau!

Assim, chega-se a uma regra primordial para os Relações Públicas:

O PRIMEIRO PASSO EM QUALQUER CAMPANHA DE RELAÇÕES PÚBLICAS É "INCUTIR POR REPETIÇÃO TENAZ" O *PROPÓSITO* DA CAMPANHA.

As palavras "incutir por repetição enfadonha" são usadas deliberadamente. Não nos importa, de facto, se os alvos aos quais estamos a pedir cooperação têm algum propósito em absoluto.

Há vários mecanismos que podem ser usados. Quando se anuncia um propósito *muito* bom e valioso, os alvos podem sentir-se envergonhados ou culpados por não o terem e *pode-se fazer com que concordem e cooperem* devido ao medo de serem expostos como anti-sociais ou párias.

Assim, o Relações Públicas não se preocupa se eles acreditam *realmente* naquele propósito. Se é muito bom e necessário, até mesmo os indivíduos fora de propósito e fora de ética têm de mostrar acordo, pelo menos público ou superficial, em relação a ele. Assim, usamos as palavras "incutir por repetição tenaz".

Se a pessoa estuda isto e elabora os seus próprios exemplos, pode-se ver que todas as campanhas de sucesso começam com um *propósito* astronómico e bem definido. Depois faz-se uso dele, repetindo-o frequentemente, para fazer com que se executem as metas que o concretizarão.

É uma ferramenta mortífera – mesmo as pessoas mais teimosas, ou privadamente com outras intenções, têm de cooperar: "Mas você concorda que (propósito), portanto _____".

Assim, um Relações Públicas pode trabalhar e lograr um propósito bem definido e vital, mesmo que o grupo que devia estar a cooperar: a) não tenha propósito absolutamente nenhum ou b) tenha outros propósitos.

Segue-se também que um Relações Públicas pode *instilar* propósito num grupo, usando todo o tipo de tecnologia de Relações Públicas. Assim, um Relações Públicas deve ser perito em dar forma, em definir e em comunicar *propósitos*.

Uma sondagem descobre os botões que o grupo tem – o que eles irão aceitar. Pode-se também sondar propósitos experimentais para descobrir o que é que comunica.

Mas a pessoa *não* está limitada pelo que o grupo aceita. A maioria dos grupos estão bem abaixo de propósitos – provavelmente até abaixo de ordens na Escala de Admin.

Um Relações Públicas hábil no desenvolvimento e manejo de propósitos pode pôr quase qualquer coisa a mexer-se. Pode ser a "alavanca suficientemente grande para deslocar o mundo". Todas as campanhas de Relações Públicas que falharam, foi porque omitiram este passo. Todos aquelas que realmente tiveram êxito tinham grandes propósitos por trás, bem definidos e incutidos por repetição tenaz.

A pessoa elabora-o, depois *diz* às pessoas qual é o propósito que *elas* têm. O Relações Públicas funciona em causa.

Com prática, perícia e comunicação, o Relações Públicas, sabendo isto, pode começar ou parar guerras; levar populações inteiras à serenidade ou à histeria em massa. Não é nenhuma ferramenta ligeira.

Os Relações Públicas devem saber isto a fundo.

Em muitos casos ao longo dos anos, isto tem sido *o* Porquê dos problemas na administração – eles não tinham compreendido o propósito. E *aí* um Relações Públicas pode realmente brilhar!

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

Revisão assistida por
Compilações e Pesquisas
Técnicas de LRH

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 23 DE SETEMBRO DE 1988R
REVISTA A 10 DE SETEMBRO DE 2000

REMIMEOGRAFAR
TODOS OS PR
REDE DO SENHORIO

N.º 40 DA SÉRIE DE RELAÇÕES PÚBLICAS

NOMES E O AMBIENTE LOCAL

Referências:

HCO PL	15 Set. 88	N.º 26 da Série de Marketing NOMEAR SERVIÇOS E PRODUTOS
HCO PL	13 Ago. 70 III	N.º 3 da Série de Relações Públicas PÚBLICOS ERRADOS
HCOB	26 Fev. 84 II	N.º 15 da Série de Arte ARTE E INTEGRAÇÃO

Existe um princípio quanto ao baptismo (ou a se escreverem canções, etc.) que é o de conseguir empatia em geral, unindo um público inteiro ao seu ambiente. Eles têm o ambiente em comum *e* muitas vezes gostam dele. A área que é o lar de um ser, por mais desinteressante que seja, é sempre uma questão de sentimento para ele, e ele identifica-se com ela.

Assim, se o propósito é tornar algo que se está a nomear aceitável para as pessoas locais, para a imprensa ou até mesmo para os VIP, o ponto de vista correcto de Relações Públicas é ligá-lo ao seu ambiente de forma a aceitarem-no não o considerando uma coisa invulgar, ou que lhes estão a impingir como algo estranho que viola as suas ideias de "lar".

A pessoa obteria melhor imprensa e vantagens locais se o que está a ser nomeado estivesse ligado aos seus lares. Eles iriam depois "possuí-lo" e indicá-lo como sendo desejável e até defender-te e proteger-te.

As pessoas locais indicá-lo-ão orgulhosamente. A imprensa tratá-lo-á bem. Os VIP aceitá-lo-ão.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

Revisão assistida por
Compilações e Pesquisas
Técnicas de LRH

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 7 DE ABRIL DE 1983R

REVISTA A 30 DE OUTUBRO DE 2000

REMIMEOGRAFAR

N.º 25 DA SÉRIE DO EXECUTIVO
N.º 41 DA SÉRIE DE RELAÇÕES PÚBLICAS

BOA VONTADE

Referências:

HCO PL	10 Set. 82	N.º 28 da Série de Finanças INTERCÂMBIO, RECEITAS DA ORGANIZAÇÃO E PAGA DO STAFF
HCO PL	28 Fev. 65 I	ENTREGA
HCO PL	26 Mai. 61 II	N.º 2 da Série Manter Cientologia a Funcionar A QUALIDADE CONTA
HCO PL	21 Nov. 68 I	POLÍTICA SUPERIOR
HCO PL	2 Set. 70	PRIMEIRA POLÍTICA
HCO PL	17 Jun. 69	A IMAGEM DA ORGANIZAÇÃO
HCO PL	24 Ago. 65 II	LIMPEZA DAS INSTALAÇÕES E DO STAFF MELHORA A NOSSA IMAGEM
HCO PL	11 Dez. 69R I Rev. 16.9.88	APRESENTAÇÃO NAS DIVISÕES PÚBLICAS

O volume da procura de serviços pelo público e as tuas receitas futuras dependem ambas largamente da BOA VONTADE.

Boa vontade é a reputação que uma organização tem junto do público, por integridade, bom serviço, pagamento rápido das facturas, entrega de qualidade elevada, dedicação, etc.

Uma entrega técnica excelente é o que gera uma chama de boa vontade e PR que se espalha de boca-em-boca como um fogo incontrolável.

Eventos, portas abertas, tournées, apresentações de filmes ou slides – todas essas actividades servem para criar o interesse e boa vontade do público.

O treino e o processamento são artigos muito, muito mais desejáveis do que qualquer outra coisa que este mundo tem para oferecer. E quando são entregues com uma aplicação de técnica superlativa e com os ganhos fora de série que são possíveis, reunirias tanto apoio do público que em breve terias um exército de apoiantes

entusiastas à tua porta, por mais que os "psics" (psicólogos, psiquiatras) e a imprensa barafustassem contra nós.

PR

A boa entrega técnica torna possível ter bom "PR" (relações públicas). Por definição, PR é tornar o bom trabalho bem publicitado. Quando Tech faz milagres numa base regular, é simplesmente uma questão de tornar isto largamente conhecido. O teu público até o fará por ti numa base de "boca-em-boca".

DE BOCA-EM-BOCA

Quase todos os clientes potenciais de Cientologia vêm através de pessoas que receberam serviços, as quais estão a animar outras pessoas para que recebam serviço ou leiam livros sobre o assunto. Isso chama-se DE BOCA-EM-BOCA. Isto provém de haver muitas pessoas no campo que estão felizes, contentes e satisfeitas com o serviço e activas nos campos de Dianética e Cientologia. É daí que vem a maior parte das tuas receitas.

De boca-em-boca é uma forma de fazer publicidade, superior aos anúncios nos jornais, na rádio e TV. As pessoas tendem a acreditar nos seus amigos. São cépticas em relação aos anúncios. "Funcionou com o João, é provável que funcione comigo" é o que elas pensam. E em Cientologia estão correctas.

Quando o de boca-em-boca e o PR foram negligenciados, será porque a organização não tem trabalhado na base da boa vontade e deixou a sua tech ficar fora (e está portanto a desperdiçar rios de dinheiro). Isto aplica-se a todas as organizações e missões até à Organização de Serviços de Flag e inclui igualmente outras unidades e redes.

A "palavra", quer seja boa ou má, espalha-se com uma voracidade incontrolável. É por isso que não verás coisa alguma esvaziar-se tão depressa como uma Academia que é dirigida de forma não standard; ou inversamente, encher-se tão depressa como uma Academia com horários estritos, dirigida vigorosamente e em tech.

RESUMO

Outros factores entram no que diz respeito a boa vontade, de boca-em-boca e PR. O público, ao tratar com o mundo dos negócios, habituou-se a esperar instalações limpas e agradáveis e serviço dinâmico e amável.

Não há nada tão destrutivo da boa vontade como as instalações sujas, desarrumadas, serviço "sirva-se você mesmo" e staff hostil.

Instalações limpas, conduta profissional, bom serviço e, acima de tudo, staff amável, fazem todos muito na promoção da boa vontade.

Não é apenas a tarefa do Oficial de Relações Públicas conseguir boa vontade. Faz parte da tarefa de *cada* membro de staff ajudar a construir boa vontade para com a

organização, fazendo aquelas coisas que levarão o público a pensar bem dela, e evitando fazer as coisas que resultariam em mau PR para a organização.

Acima de tudo, é a primeira preocupação de cada membro de staff que a organização entregue a melhor qualidade de tech possível. Este ponto *dentro* é *a* fonte da boa vontade.

Tu deves dar um contributo na criação da boa vontade. Trata-se da *tua* organização!

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

Revisão Assistida por
Compilações e Pesquisas
Técnicas de LRH

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 21 DE SETEMBRO DE 1988R
REVISTA A 8 DE NOVEMBRO DE 2000

REMIMEOGRAFAR
TODOS OS PR
CAPITÃES DE PORTO

N.º 42 DA SÉRIE DE RELAÇÕES PÚBLICAS

EVENTOS QUE SÃO NOTÍCIA E PUBLICIDADE

(Tirado de Instruções de Treino de LRH. Cancela e substitui a HCO PL de 21 de Setembro de 88, AGÊNCIA DE IMPRENSA).

Referências:

HCO PL	12 Set. 82	N.º 38 da Série de PR FUNÇÕES DE RELAÇÕES PÚBLICAS
HCO PL	5 Fev. 69 II	ACÇÕES DE PRO
HCO PL	28 Out. 68 I	COMUNICADOS À IMPRENSA
HCO PL	14 Ago. 63	POLÍTICAS QUANTO À IMPRENSA

Há todo um amplo sector de actividades de Relações Públicas a que se dá o título de "marketing" e que diz respeito ao manejo de eventos. Mid-West Rogers é a companhia que dirige todos os centenários nos Estados Unidos, ou dirigia. Eu fui treinado pela Mid-West Rogers. Eles lidam com eventos inteiros como se tratasse de uma feira municipal inteira ou de todo um centenário ou coisa assim. Não estamos ocupados com isso, mas alguma da tech espalha-se aos "eventos que são notícia".

A definição de "evento que é notícia" é simplesmente uma acção com valor noticioso.

Um Relações Públicas treinado sabe muito bem que emitir uma declaração pode obter pouca cobertura por parte da imprensa. A declaração tem que estar ligada a um "evento que seja notícia" para os média lhe prestarem atenção. Isto é verdade para os jornais e também para a televisão.

Os jornais não citam declarações feitas por alguém quando não houver um evento que seja notícia. Têm de estar ligadas a eventos que sejam notícia. Pode-se dizer que qualquer tipo de evento o é.

Ao criar eventos que são notícia, os média podem às vezes pôe-nos de parte como uma "publicidade bombástica". Mas por estranho que pareça não têm nenhuma objecção em relação a eles desde que pareçam ser apenas publicidade bombástica. Só quando algo é fingido em demasia é que os jornais e os média se aborrecem com

isto, como no rapto de Aimee Semple McPherson* há muito tempo. Tratava-se basicamente de publicidade bombástica e por certo saiu-lhes o tiro pela culatra. Acabou com a igreja de Aimee.

Assim se mantiveres a tua publicidade bombástica abertamente como publicidade bombástica, podes escapar a esta armadilha.

Pode-se dizer que qualquer acção pequena, quer de maior ou menor importância, é um "evento que é notícia". "Evento" significa simplesmente que sucedeu, e "que é notícia" significa real. A isto a pessoa pode juntar uma declaração, expressar sentimentos, moldar ou criar opinião pública, ou indicar pontos de vista. Mas para os média estas duas coisas não são separáveis.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

Revisão assistida por
Compilações e Pesquisas
Técnicas de LRH

* **Aimee Semple McPherson:** (1890–1944) evangelista que, a partir dos dezassete anos, dedicou a sua vida a pregar e curar. Fundou um movimento religioso internacional e, em 1923, com doações dos seus seguidores, abriu o Templo Angelus, um auditório com 5.300 lugares em Los Angeles. Nos vinte anos que se seguiram deu sermões que eram transmitidos simultaneamente pela estação de rádio por ela adquirida. Os serviços dominicais no templo tinham a presença de milhares de crentes, que por vezes assistiam a uma orquestra de 50 instrumentos, preces, cantos e a um sermão dramático, acompanhado às vezes com trajos apropriados ao tema (uma vez vestiu-se de polícia para falar sobre a "Lei de Deus"). Depois fundou um colégio de Bíblia, uma associação evangelista e uma igreja internacional. Aimee estava repetidamente nos cabeçalhos, mas mais notavelmente em 1926 quando desapareceu durante cinco semanas enquanto esteve a nadar no Pacífico. Pensou-se que tivesse morrido afogada, mas reapareceu dizendo que tinha sido raptada com pedido de resgate. Foi julgada por perjúrio, mas o caso foi cancelado. Em 1944, morreu de uma overdose de comprimidos para dormir.

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 8 DE NOVEMBRO DE 2000
PUBLICAÇÃO I

REMIMEOGRAFAR
TODOS OS PR

N.º 43 DA SÉRIE DE RELAÇÕES PÚBLICAS

COMUNICADOS À IMPRENSA – FUNDAMENTOS

(Tirado de Instruções de LRH para o treino dos Relações Públicas).

Referências:

HCO PL	12 Set. 82	N.º 38 da Série de PR FUNÇÕES DE RELAÇÕES PÚBLICAS
HCO PL	5 Fev. 69 II	ACÇÕES DE PRO
HCO PL	28 Out. 68 I	COMUNICADOS À IMPRENSA
HCO PL	14 Ago. 63	POLÍTICAS QUANTO À IMPRENSA
HCO PL	13 Ago. 70 II	N.º 2 da Série de PR O INGREDIENTE EM FALTA

Livro: *Effective Public Relations* por Cutlip e Center

Um comunicado à imprensa deve ser escrito como um comunicado à imprensa. Requer os fundamentos de o que é uma notícia. Deve assinalar um evento. Caso contrário, não é noticia em que um editor de jornal pegue para publicar.

Vê os jornais e vê o que eles publicam como notícias. Os editores nunca publicam comunicados que não sejam notícias factuais, ou sejam somente a expressão de uma opinião. O artigo tem que começar com um facto com valor noticioso e o resto do artigo simplesmente amplia esse facto. O facto deve ter valor noticioso e ser oportuno.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

Compilação assistida por
Compilações e Pesquisas
Técnicas de LRH

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 8 DE NOVEMBRO DE 2000
PUBLICAÇAO II

REMIMEOGRAFAR
TODOS OS PR
CAPITÃES DE PORTO

N.º 44 DA SÉRIE DE RELAÇÕES PÚBLICAS

CAUSAR NOTÍCIAS

(Tirado de Instruções de LRH para o treino dos Relações Públicas).

Referências:

HCO PL	12 Set. 82	N.º 38 da Série de PR FUNÇÕES DE RELAÇÕES PÚBLICAS
HCO PL	5 Fev. 69 II	ACÇÕES DE PRO
HCO PL	28 Out. 68 I	COMUNICADOS À IMPRENSA
HCO PL	14 Ago. 63	POLÍTICAS QUANTO À IMPRENSA

Livro: *Effective Public Relations* por Cutlip e Center

Se os repórteres de jornais amigáveis contactam um Relações Públicas, ele tem que ter e tem que lhes fazer chegar a SUA notícia.

Se esperas que eles desenterrem uma, é muito menos provável que ela seja boa.

Em PRO a pessoa tem que estar em CAUSA. A fórmula de comunicação abreviada é CAUSA–DISTÂNCIA–EFEITO. Se não és causa serás efeito. É assim que a fórmula funciona.

Apanhar um salva-vidas vazio no alto-mar não é uma "reportagem marítima". É uma *notícia*. A pessoa acrescenta: "Andámos pela área e verificámos as águas minuciosamente e não achámos sobreviventes", e assim se transforma em notícia.

As notícias nunca *acontecem simplesmente*.

São fabricadas. A pessoa tem que ser perspicaz. É assim que funcionam os jornais, porque eles vendem com base no INTERESSE DOS LEITORES.

Isto não está coberto em *Effective Public Relations*. Porém, são acções de Relações Públicas standard.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

Compilação assistida por
Compilações e Pesquisas
Técnicas de LRH

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 8 DE NOVEMBRO DE 2000
PUBLICAÇÃO III

REMIMEOGRAFAR
TODOS OS PR

N.º 45 DA SÉRIE DE RELAÇÕES PÚBLICAS

SEGUIMENTO ÀS NOTÍCIAS

(Tirado de Intruções de LRH para o treino dos Relações Públicos).

Referências:

HCO PL	12 Set. 82	N.º 38 da Série de PR FUNÇÕES DE RELAÇÕES PÚBLICAS
HCO PL	5 Fev. 69 II	ACÇÕES DE PRO
HCO PL	28 Out. 68 I	COMUNICADOS À IMPRENSA
HCO PL	14 Ago. 63	POLÍTICAS QUANTO À IMPRENSA

Parte da arte de Relações Públicas é o seguimento. Normalmente pode-se ter *três* artigos por publicação.

Como o nome *repetido* é a chave para fazer com que um nome seja conhecido, é vital obter seguimento em todos os comunicados que sejam realmente impressos.

1. O original tem que estar suficientemente claro para ser impresso.

2. A pessoa tem que se tornar mais astuta e arranjar um seguimento da mesma notícia.

3. Sendo realmente muito astuta, a pessoa pode conseguir uma terceira notícia em seguimento da segunda.

Não é verdade que só se podem ter três notícias em todo o caso. Pode-se, claro está, ter dúzias. Mas três é o normal, e obter menos não é profissional.

Isto deve fazer parte de qualquer curso ou briefing aos Relações Públicas.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

Compilação assistida por
Compilações e Pesquisas
Técnicas de LRH

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 31 DE DEZEMBRO DE 2000

REMIMEOGRAFAR
TODOS OS HATS DE
MARKETING

N.º 46 DA SÉRIE DE RELAÇÕES PÚBLICAS
N.º 35 DA SÉRIE DE MARKETING

COMUNICAÇÃO DE BOCA EM BOCA

(Originalmente publicada a 10 de Outubro de 82 como LRH ED).

A ideia fundamental de qualquer promoção é passar de boca em boca.

Podes dizer o que quiseres sobre anúncios pagos e anúncios de rádio e todos os tipos de anúncios, mas, mais cedo ou mais tarde, um produto começa a passar de boca em boca, ou não. Por outras palavras, as pessoas começam a falar sobre os bens umas com as outras.

Acontece que isto é a publicidade superior quanto a qualquer artigo. Aquilo sobre o que as pessoas não falam pode ser anunciado e bem pode ser publicitado que é como malhar em ferro frio, não se venderá.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

Compilação assistida por
Compilações e Pesquisas
Técnicas de LRH

SÉRIE DE MARKETING

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 20 DE AGOSTO DE 1979

REMIMEOGRAFAR

N.º 31 DA SÉRIE DE RELAÇÕES PÚBLICAS
N.º 1 DA SÉRIE DE MARKETING

DIANÉTICA E CIENTOLOGIA SÃO NOVAS

As pessoas que têm estado em Dianética e Cientologia há anos encaram-na como uma forma de vida. Aceitam-na.

Porém ao ouvi-los pensarias que Dianética e Cientologia tinham andando por cá nos últimos 50 biliões de anos, pelo menos!

Perderam o ponto de vista da novidade de Dianética e Cientologia.

Não se apercebem que Dianética e Cientologia são notícias frescas para a maioria da população mundial.

Não compreendem que os livros de Dianética e Cientologia mais antigos são livros *novinhos em folha* para a maioria da humanidade!

Antes de 1949, o conhecimento que o Homem tinha de si mesmo, do espírito e da mente, era um barbarismo negro. Examina os textos de Psicologia, Psiquiatria e Religião dos anos 30 e 40. O Homem não podia mudar. Era um animal degradado. A forma de aplicar terapia era por sonhos ou drogas, picadores de gelo e banhos gelados.

Foram apenas Dianética e Cientologia que começaram o caminho para fora dessa caverna de bruxas.

Porém a caverna das bruxas ainda está aí para quase todo o mundo!

Porque os cientologistas já são milhões, não olham para os *biliões* para quem Dianética e Cientologia são NOVAS EM FOLHA!

Esses biliões ainda estão na caverna das bruxas. Ainda estão a "cozer".

Dianética e Cientologia são NOTÍCIAS FRESCAS.

Somos o único caminho de saída.

Lá porque TU estás a triunfar, isso não significa que o mundo esteja. (Se *não estás* a triunfar em audição, se és um "caso falhado", obtém uma reparação – Cientologia é a única abordagem jamais desenvolvida que também se repara a si mesma! E isso também é uma notícia nova!).

Põe as pessoas ao corrente das notícias frescas!

As culturas mudam lentamente. O Homem levou séculos a compreender que a escravatura era errada e que podia ser mudada. As culturas não se alteram da noite para o dia.

Por isso escreve e age como quem tem notícias *frescas*.

Recupera o teu ponto de vista comparando o que sabes agora com o que eles ainda não sabem, mesmo nas instituições "modernas".

Tens notícias frescas. E Dianética e Cientologia são boas notícias. Na verdade, são as melhores notícias que o Homem já teve. Não as guardes só para ti!

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 1 DE SETEMBRO DE 1979

REMIMEOGRAFAR

N.º 2 DA SÉRIE DE MARKETING

MARKETING, PROMOÇÃO E DISSEMINAÇÃO DEFINIDOS

MARKETING: A concepção, acondicionamento e transporte de um produto específico para as mãos do público. Significa preparar, levar e colocar no mercado de tal forma que obtenha o máximo de potencial e recompensa.

PROMOÇÃO: Tornar alguma coisa bem conhecida e com boa reputação. Nas nossas actividades, significa dar saída a qualquer coisa que faça com que as pessoas reajam, quer em pessoa, quer pelas suas encomendas escritas ou respostas, com o objectivo de aplicar serviços de Dianética ou Cientologia à pessoa, ou por seu intermédio, ou vender artigos de Dianética ou Cientologia, tudo para benefício da pessoa e solvência da org.

Promoção é a arte de oferecer aquilo que obterá reacção; consiste apenas no que oferecer, e como oferecê-lo, para que provoque reacção.

Por promoção numa organização de Cientologia queremos dizer *alcançar o público* e *criar procura.*

DISSEMINAÇÃO: Espalhar ou difundir largamente. Por disseminação, numa organização de Cientologia, queremos dizer tornar largamente conhecidos os materiais, serviços e resultados de Dianética e Cientologia, por meio de livros, materiais promocionais, cartas, filmes, ou outros media ou actividades, incluindo passar de boca em boca.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 1 DE JANEIRO DE 1977RA

REVISTA A 29 DE AGOSTO DE 1979

REMIMEOGRAFAR

N.º 3 DA SÉRIE DE MARKETING

HAT DE MARKETING

Referências:

HCO PL	21 Jan. 65R Rev. 5.4.65	DADOS VITAIS SOBRE PROMOÇÃO, OS FUNDAMENTOS DA PROMOÇÃO
HCO PL	17 Nov. 65	OS PRINCÍPIOS BÁSICOS DA PROMOÇÃO

O lema do Gabinete de Marketing é CRIAR PROCURA!

O PROPÓSITO de Marketing é CRIAR PROCURA e VENDER ALGO.

Isso inclui vender algo que pode ser entregue.

As ideais fundamentais de *qualquer* acção de Marketing são:

1. Procura e descobre o que há para vender. Obtém listas muito completas.
2. Pega numa coisa.
3. Descobre *tudo* sobre esta.
4. Descobre qualquer história passada deste, ou de qualquer coisa similar que esteja à venda.
5. Faz uma sondagem sobre a coisa, junto de diversos tipos de público, para descobrires:
   a. Qual o público que a comprará;
   b. O que esse público quer, precisa ou procuraria;
   c. Quaisquer sondagens anteriores sobre esta coisa ou uma similar;
   d. Faz uma sondagem de posicionamento de acordo com a HCO PL de 30 de Janeiro de 1979, N.º 28 da Série de PR, N.º 5 da Série de Marketing, POSICIONAMENTO, TEORIA FILOSÓFICA.
6. A. Utiliza os resultados da sondagem para posicionar (particularmente 5d).
   B. Utiliza os restantes resultados da sondagem para escreveres o texto publicitário, mantendo em mente que o posicionamento o domina.
7. Escreve uma campanha de vendas, incluindo a procura que ela satisfaz (segundo sondagem) e quais são os botões chave para o público escolhido (segundo sondagem). Inclui folhetos, folhas de informação, anúncios, material

para os respectivos vendedores, impressos de nota de encomenda. Utiliza design gráfico que favoreça o posicionamento e usa o posicionamento nas sondagens em todas as publicações a respeito da campanha. "Os Dados Estáveis dos Básicos de Marketing" têm que ser fortemente aplicados neste ponto em todas as emissões, anúncios e campanhas. (Ver HCO PL de 7 de Fevereiro de 79R, N.° 7 da Série de Marketing, OS BÁSICOS DE MARKETING.)

8. Faz ou manda fazer o 'design' e o 'layout' dos itens que fazem parte da campanha.

9. Manda-os imprimir (ou colocar, quando se trate de anúncios) de acordo com o design.

10. Escreve um programa completo para o lançamento dessa coisa, quer seja nova ou antiga.

11. Assegura-te de que é possível colocar uma boa quantidade do produto nos pontos onde será vendido.

12. Lança a campanha.

13. Ajusta e maneja quaisquer bloqueios, em qualquer dos pontos acima.

14. Organiza a continuação da campanha de modo a que não seja apenas uma acção "de uma só tocada", mas sim uma campanha que vai continuar e continuar, assim como a distribuição e a emissão contínua de literatura.

15. Mantém um registo visível dos sucessos da campanha, semana após semana e está preparado para corrigir, renovar ou recomeçar a campanha, sempre que ela abrande.

16. Enquanto trabalhas no acima mencionado, durante os períodos de espera, pega noutra coisa e percorre todos os passos, como acima.

17. Mantém a lista de verificação de cada coisa (segundo esta PL) num folder para essa coisa, o qual contém todas as acções de marketing tais como, todos os papéis pertinentes, trabalhos e cópias dos trabalhos a serem arquivados neste folder, com todos os resultados à medida que aparecem.

18. De vez em quando, faz uma revisão dos folders para os avaliares e recomeçares ou reforçares.

19. Faz todos os possíveis para encontrares coisas novas que possam ser comercializados.

20. Não te deixes levar somente pela necessidade de novas coisas ou por fomentares apenas as novas, e compreende que o volume de vendas de tudo o que tens é o caminho para o sucesso comercial, e de que tens que continuar a vender qualquer coisa de maneira a obteres receitas avultadas constantes.

21. Sê um sucesso em grande!

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 2 DE SETEMBRO DE 1979R
REVISTA A 11 DE DEZEMBRO DE 2000

REMIMEOGRAFAR
TODO O STAFF
HATS DE MARKETING
DIRECTORES DE PROMOÇÃO
DIV. 6

N.º 4 DA SÉRIE DE MARKETING

AS SONDAGENS SÃO A CHAVE DAS ESTATÍSTICAS

(Da LRH ED 161 Int de 18 Dez. 1971, mesmo título).

Referências:

HCO PL	11 Set. 88R Rev. 13.12.2000	N.° 23 da Série de Marketing SONDAGENS ÉTNICAS
HCO PL	23 Nov. 69 I	INDIVÍDUOS VERSUS GRUPOS
HCO PL	13 Ago. 70 II	N.º 2 da Série de PR O INGREDIENTE EM FALTA
HCO PL	13 Ago. 70 III	N.º 3 da Série de PR PÚBLICOS ERRADOS
HCO PL	2 Jun. 71R Rev. 28.7.83	N.° 10 da Série de PR DESCOBERTA IMPORTANTE, RELAÇÕES PÚBLICAS E PRODUÇÃO, SONDAGENS DE ESCALA DE TOM
HCO PL	27 Nov. 71 I	N.º 3 da Série do Executivo N.° 6-1 da Série de Finanças DINHEIRO
HCO PL	3 Dez. 71	N.º 4 da Série do Executivo N.° 6-2 da Série de Finanças INTERCÂMBIO
HCO PL	5 Dez. 71R Rev. 10.9.88	N.º 12 da Série de PR N.° 20 da Série de Marketing COMO FAZER SONDAGENS
HCOB	25 Set. 71RB Rev. 1.4.78	ESCALA DE TOM COMPLETA
HCOB	26 Out. 70 II	OBNOSE E A ESCALA DE TOM
HCO PL	15 Dez. 2000	N.° 13 da Série de PR PROMOÇÃO DE BOA VONTADE

Podemos fazer demasiado.

Pelo simples facto de voarmos rudimentos às pessoas, podíamos curar o que muitas vezes passa por insanidade.

Com a Clarificação de Palavras, podíamos modificar completamente a perspectiva de toda a educação.

Podíamos manejar todo o problema da doença física psicossomática (provocada mentalmente).

Podíamos reduzir o absentismo por doença nas empresas industriais.

Somos os únicos que podem curar as drogas.

Com a nossa tecnologia podíamos fazer mil outras coisas.

Isto faz com que sejamos incríveis. Ninguém, em toda a linha de tempo, jamais pôde fazer estas coisas.

Assim, quando oferecemos em larga escala *tudo* o que podemos fazer, é demasiado.

SONDAGENS

Para se descobrir o que as pessoas desejam ou aceitarão ou acreditarão, fazem-se SONDAGENS.

A HCO PL de 5 de Dezembro de 71R, N.º 12 da Série de PR, N.º 20 da Série de Marketing, COMO FAZER SONDAGENS, diz-te como se faz uma sondagem.

A HCO PL de 2 de Junho de 71R, N.º 10 da Série de PR, DESCOBERTA IMPORTANTE, RELAÇÕES PÚBLICAS E PRODUÇÃO, SONDAGENS DE ESCALA DE TOM, diz-te como frasear perguntas de sondagem.

Não é difícil fazer sondagens.

Quando uma está feita, os dados devem ser USADOS. O verdadeiro erro ao fazer sondagens é não utilizar os seus resultados na promoção.

INTERCÂMBIO

Tu e a tua org estão envolvidos na troca de valores por valores.

Ofereces um serviço valioso em troca de dinheiro valioso.

(Ver HCO PL de 27 de Novembro de 71 I, N.º 3 da Série do Executivo, N.° 6-1 da Série de Finanças, DINHEIRO e HCO PL de 3 de Dezembro de 71, N.º 4 da Série do Executivo, N.° 6-2 da Série de Finanças, INTERCÂMBIO, para mais informação sobre o que é o intercâmbio.)

Portanto, ao fazer sondagens estás na realidade a procurar saber QUAL O SERVIÇO QUE PODES PRESTAR QUE AS PESSOAS CONSIDERAM SUFICIENTEMENTE VALIOSO PARA TE DAREM DINHEIRO OU VALORES POR ELE.

ESTATÍSTICAS

Quando tiveres esta resposta, tens a resposta para estatísticas de prosperidade.

PROMOÇÃO

Com promoção feita sem sondagem, anúncios em revistas sem sondagem, folhetos sem sondagem, estás a avançar às cegas.

É patético vir a verificar que podes ter estado a milímetros da oferta correcta e não a conseguiste. É como cavar a um metro do veio do ouro e acabar com um buraco sem nada, quando podias ter tido uma mina com o valor de um milhão.

Trabalhando sem sondagens, é possível gastar milhares por mês em promoção e perder tudo.

Mas, trabalhando COM sondagens, é possível gastar centenas em promoção e fazer centenas de milhar.

Tudo depende de saber como se fazem sondagens, fazê-las, pôr os resultados em tabelas e USAR o que se descobriu.

FACTURAS

Até é possível fazer uma sondagem a partir de facturas. Podes ver qual o livro que ultimamente tem vendido melhor, depois examiná-lo para ver o que ele aparentemente promete e a seguir divulgar que fazes isso, e aumentarias o volume da tua entrega.

Ou podias, pelas facturas, descobrir qual é o livro mais popular, descobrir quem o comprou, fazer uma sondagem aos compradores em relação ao que eles consideram que ele tem de valioso e promover esse *serviço,* e aumentarias as vendas de serviços.

Podias analisar as facturas para determinar, fazendo uma tabela, de que parte da cidade ou distrito vieram os teus clientes, e saturares (inundares) a área com promoção e aumentares as tuas vendas de serviços.

Pelo exame das facturas, podias saber o que eles compraram e fazer um folheto sobre isso, e utilizar esse folheto para saturar essa área.

As facturas são muito úteis. É importante montar um projecto de contagem de facturas para verificar o que deves incluir no próximo envio por correio em grande volume.

HISTÓRIAS DE SUCESSO

Pegar em todas as histórias de sucesso anteriores, particularmente de um período afluente, descobrir o que é que as pessoas mais apreciaram, depois converter isso em oferta de treino e processamento e utilizar em promoção, é uma acção vital. Não para citar as histórias de sucesso – fazemo-lo e está bem. Mas sim para SONDAR as histórias de sucesso com o objectivo de descobrir o que oferecer.

RELATÓRIOS DO EXAMINADOR

Uma inspecção de Relatórios do Examinador anteriores, relativamente a comentários feitos depois de determinadas acções ou cursos terem sido completados, é muito reveladora.

Ela diz-te o que podes oferecer com confiança.

Dá-te uma base promocional para construíres uma campanha.

PROMOÇÕES ANTERIORES

Também se analisam promoções anteriores. O que é que deu a maior percentagem de resposta?

A promoção que tem um retorno de 11% ou 16% é fenomenal.

Tu avalias a exactidão da tua sondagem pelo sucesso da promoção nela baseada. Se o teu sucesso não for grande, fazes uma nova sondagem.

SATURAÇÃO

Quando estás sempre a servir as mesmas pessoas, podes atingir um ponto de saturação (tudo esgotado) por nunca ofereceres a sua acção seguinte.

Esta acção seguinte requer uma sondagem.

E é preciso trazer pessoas novas.

Um exemplo disto é uma AO que engordou vendendo OT VII a clientes antigos e negligenciou a promoção para obter novos clientes, e acabou por ver as suas estatísticas começarem a cair.

Então, têm de ser feitas sondagens a clientes antigos e novos e promoção a cada um deles.

Terás, desta maneira, PÚBLICOS diferentes a que têm de ser feitas sondagens. Neste caso o "público antigo" e o "público novo". Cada um requer uma sondagem diferente e uma acção de sondagem diferente e uma promoção diferente.

EFEITO TOTAL

O desespero leva por vezes a tentar um EFEITO TOTAL. (Ver Escalas de Efeito no HCOB de 18 de Setembro de 67, corrigido a 4 de Abril de 74, ESCALAS e no livro *Cientologia 0-8)*.

Tem-se visto algumas vezes um estudante a tentar convencer, em quinze minutos, os seus amigos não-cientologistas a adquirirem um Curso completo de HDA.

A sua R (Realidade) está errada. Às vezes ele nem um acusar de recepção recebe em troca!

Talvez se ele demonstrasse com perícia uma Ajuda por Toque, explicando a Ajuda de Comunicação com o Corpo, eles olhassem para ele como para um feiticeiro!

Alguns alunos podem fazer ir embora toda a sua audiência por falarem em vidas passadas e estados OT, quando, se explicassem que as pessoas muitas vezes levam uma vida triste depois de terem perdido um membro da família, talvez tivessem uma audiência admirada.

Mas até para ter a certeza de ter uma audiência admirada, o estudante teria de fazer um pouco de "sondagem". Ele teria que lhes perguntar o que quereriam que fosse manejado, ou algo do género, e depois falar sobre isso. Dessa maneira, ele teria a certeza de ser ouvido.

Uma org ou um estudante podem cair no desespero e tentar um efeito total, dizendo ou oferecendo tudo o que sabem – e passarem rapidamente para fora da realidade da audiência.

MISSÃO

Tu, como cientologista, tens uma certa missão em relação ao mundo.

Não é um mundo muito civilizado.

Podes trazer-lhe amizade, paz e compreensão.

Como é que vais encontrar uma porta de entrada para esta falta de amizade e amor?

A resposta é a sondagem.

Daqui para diante, a autorização para publicar deve ser dada apenas quando a Promoção puder dizer em que sondagem se baseou.

A falta de sondagem é o elo frágil de toda a promoção.

Para melhorares as tuas estatísticas tens de pôr isto dentro.

Não fazer sondagens pode custar milhares em promoção ineficaz e dezenas de milhar em estatísticas perdidas.

Por isso a palavra de ordem é:

SONDA!

SABE ANTES DE PROMOVERES!

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 30 DE JANEIRO DE 1979
RESTAURADA A 28 DE JULHO DE 1983

OS RELAÇÕES PÚBLICAS
PESSOAL DE MARKETING
ESCRITORES DE TEXTOS
PUBLICITÁRIOS
ARTISTAS
DESIGNERS
CONFERENCISTAS
DIV. 6

N.º 28 DA SÉRIE DE RELAÇÕES PÚBLICAS
N.º 5 DA SÉRIE DE MARKETING

POSICIONAMENTO, TEORIA FILOSÓFICA

Se bem que a Madison Avenue (a indústria publicitária americana) esteja a usar o "POSICIONAMENTO" há já alguns anos, ela não compreendeu plenamente os verdadeiros antecedentes filosóficos que fazem o "POSICIONAMENTO" funcionar.

Há um excelente livrete denominado The Positioning Era (A Era do Posicionamento) publicado por Ries Capiello Colwel, Inc., 1212 Avenue of the Americas, Nova Iorque, N.Y. 10036, que foi re-impresso e publicado como a HCO PL 13 de Setembro de 88R, N.° 24 da Serie de Marketing, A ERA DO POSICIONAMENTO. É um excelente livrete. No entanto não dá os antecedentes filosóficos que, provavelmente, não são geralmente conhecidos. Provavelmente nunca foram descobertos. Tive de os elaborar eu mesmo.

Buckminster Fuller, engenheiro e arquitecto de algum renome, diz que este é um universo de dois terminais. Por outras palavras, o universo é construído aos pares.

Em electricidade ouves falar de dois "polos" – o positivo e o negativo. Apenas consegues movimento ou gerar energia na presença de dois polos. Esse é o princípio do motor eléctrico, o porquê de uma corrente fluir de um ponto para outro e por aí fora. Para estes dois polos há quatro arranjos possíveis: são positivo-negativo, poisitivo-positivo, negativo-negativo e negativo-positivo.

No banco reactivo, um positivo e um negativo, quando acontecem simultaneamente, tendem a criar um ponto imobilizado no tempo. Por vezes vês isto nos casamentos, onde o marido é brincalhão e alegre e a esposa triste e macambúzia. Perguntamo-nos como é que estas duas pessoas conseguem estar juntas. O caso é que, devido à reactividade da mente, elas não podem fazer outra coisa.

Apesar da propaganda dizer que "a pessoa deve viver a sua vida por si só", o facto é que isso é muito difícil e desapontante de se fazer. A vida não pode ser vivida apenas na primeira dinâmica. Se não acreditas nisso vai lá para o espaço a 500 quilómetros

e fica por lá durante um tempo; não gostarias disso. Estarias a ligar para Houston de poucos em poucos minutos.

De qualquer modo, poder-se-ia dizer que a vida era *pelo menos* uma actividade de dois polos. Na verdade, nem sempre são apenas dois, mas certamente que não funciona bem com apenas um, e funciona melhor com vários; pergunta a qualquer pessoa que goze de popularidade.

A comunicação rápida é usualmente mais fácil de fazer por comparações. Quando alguém pergunta: "Como é que é esse livro?", esse alguém não está realmente a tentar fazer com que lhe descrevas o livro. Isso quer dizer que ele deseja alguma comparação. Ele ficará mais feliz com a resposta se lhe for dito que é semelhante a outro livro que lhe é familiar. Demoraria muito mais tempo e envolveria muito mais argumentos, se apenas lhe tentasses descrever em lugar de o comparares.

"A que é que sabe?" é respondido satisfatoriamente com: "Sabe a caramelo". Isso, se tem alguma semelhança com verdade ou exactidão, é uma resposta perfeitamente aceitável pela outra pessoa.

Daí obtemos uma lei que é:

O NÃO FAMILIAR É RAPIDAMENTE INTRODUZIDO OU COMUNICADO FAZENDO UMA COMPARAÇÃO COM ALGO FAMILIAR.

O João nada sabe sobre luvas de boxe para praticar e não há ali nenhumas para lhe mostrar; ele ficará razoavelmente satisfeito se lhe for indicado um objecto familiar, tal como almofadas, como termo de comparação.

Assim, pode-se conseguir uma comunicação muito rápida observando a lei seguinte:

PODE-SE CONSEGUIR UMA APARÊNCIA DE FAMILIARIDADE, MESMO QUANDO A PESSOA COM QUE SE ESTÁ A COMUNICAR NÃO TEM CONHECIMENTO DO ASSUNTO DA COMUNICAÇÃO, QUANDO, NA MENTE DA OUTRA PESSOA, SE ASSOCIA ISSO A ALGUMA COISA QUE LHE É FAMILIAR.

O posicionamento tira vantagem do facto de se poder comparar a coisa que se pretende que a outra pessoa compreenda com objectos desejáveis ou indesejáveis. Na publicidade, são agora mais frequentemente utilizados objectos desejáveis. Na propaganda, são mais frequentemente utilizados objectos não desejáveis. Ao comparar esta coisa não familiar, ou a coisa que se pretende vender, com outro objecto desejável, ou comparando o que se deseja que as pessoas detestem com coisas indesejáveis, pode conseguir-se comunicação e comparação rápidas.

Pode ainda tirar-se vantagem do facto de a pessoa se poder posicionar *por cima de* um objecto familiar, *com* um objecto familiar, *por baixo* de um objecto familiar, *a, para, contra* e *longe de* um objecto familiar. Isto abre a porta à oportunidade de estabelecer uma opinião sobre a coisa que se pretende comunicar. Poder-lhe-ás chamar uma opinião "instantânea".

Por exemplo, sabemos que um astronauta é um ser familiar e altamente respeitado. Assim, posicionamos um produto por cima, com, por baixo, ao nível de, para, contra ou longe de um astronauta.

Sabemos que as pessoas pensam que os anjos são bons, doces e amáveis, e por isso posicionamos uma outra coisa por cima, com, por baixo, ao nível de, contra ou longe dos anjos.

Sabemos que as pessoas abominam a Psiquiatria, e por isso comunicamos algo como sendo abominável dizendo que está abaixo (pior do que) da Psiquiatria. Poderíamos também levar as pessoas a pensar que alguma coisa era boa, dizendo que isso é contrário à Psiquiatria, que era má, porque isso poderia levá-los à Psiquiatria, ou que era horrorosa, porque usava psiquiatras (tal como o pessoal dos impostos).

Um uso comum na publicidade é pegar num produto que, devido à publicidade, é familiar ao público e é olhado por ele como líder nesse campo, e depois *posicionar* um produto novo, não familiar, por cima dele, ao nível dele ou apenas por baixo dele. Assim, o produto novo ganha um impulso de vendas súbito, devido à comparação com o líder.

De facto, no campo da publicidade este tem sido o uso primário do posicionamento, provavelmente porque ninguém rastreou a ideia até ao ponto de formular a sua lei real, e assim ampliar a sua utilização. Na publicidade pensavam, evidentemente, que a teoria básica da coisa era "a ordem hierárquica de debicar no galinheiro" que significa que em todo o galinheiro normalmente se encontra uma galinha no topo e uma galinha no fundo e elas debicam-se por essa ordem.

Aparentemente, de conversas com sujeitos da publicidade, eles pensavam que, pondo os seus produtos por ordem de debicar em relação ao produto de topo, eles colocavam o seu produto por cima, ao mesmo nível ou logo abaixo da galinha de topo. Isto é o que acontece aos gentes da publicidade com a sua associação *com* "peritos" como os psicólogos.

Podes ver, ao estudar os dados da PL básica acima, que o POSICIONAMENTO, tem uma utilização bem mais, mas bem mais ampla do que anúncios de "Coca Cola" e "Un-cola (7-UP)". O horizonte torna-se muito, muito vasto e fica a toda a volta, porque com isto podes conseguir rápida comunicação acerca do que não é familiar e podes formar "opinião instantânea".

Quando utilizado em publicidade, posteres, escritos, Relações Públicas, propaganda, ou qualquer uma de muitas actividades, um posicionamento eficaz e pujante exige certos requisitos:

1. A selecção e identificação do público ou pessoa que se está interessado em levar a ter uma opinião, desejo ou repugnância instantâneos.

2. Decide se estás interessado em tentar criar um bom ou mau relacionamento com o objecto familiar com que vais encontrar, e que espécie de opinião, desejo ou repugnância.

3. Sondar esse público com perguntas que nem sequer mencionem a coisa para que eventualmente vais usar a sondagem, para descobrir o que é que eles acham maravilhoso, popular, útil, etc., etc., ou horrível, terrível, etc., etc. Podes fazer a sondagem em relação a atitudes, objectos, profissões ou qualquer coisa que escolheste que seja comparável, mesmo que muito remotamente, com a coisa que vais promover utilizando a sondagem.

4. A partir da resposta maioritária nesta sondagem, escolhe um objecto, profissão, atitude, etc., etc. que eles pensam ser maravilhoso ou horrível ou o que quer que seja.

5. Encontra uma ideia brilhante quanto à maneira de comparares a coisa que estás a tentar comunicar com o objecto, atitude, profissão, etc., familiares, sobre o qual todos têm uma opinião firme.

Faz tantas sondagens quantas queiras a este mesmo público a que estás a tentar chegar, a fim de obteres as suas atitudes em geral ou atitudes acerca do que encontraste ou mesmo até os seus gostos e antipatias gerais, vocabulário, formas de vestir, etc., de modo a poderes escrever um texto publicitário e fazeres desenhos que pareçam ser eles próprios ou o que eles diriam ou fariam.

Faz os teus desenhos e escreve o teu texto publicitário.

Se fores esperto, terás sucesso em comunicar de maneira pujante, eficaz e instantaneamente, num abrir e fechar de olhos, aquilo que anteriormente lhes não era familiar.

Todas as outras regras de escrever textos publicitários, arte e design, impacto, etc., são encaixadas nisto para o tornar mais eficiente.

Treinando isto bastante, e exercitando, exercitando, exercitando e obtendo experiência, encontrar-te-ás subitamente capaz de usar isto em Relações Públicas, publicidade, marketing, e comunicação em geral, com um impacto que será muito eficaz e muito espantoso.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 25 DE JUNHO DE 1978

STAFF DAS ORGANIZAÇÕES
DIVISÕES 6
REGISTADORES
OS FSM
MISSÕES
GRUPOS

N.º 6 DA SÉRIE DE MARKETING

DISSEMINAÇÃO POR INDUÇÃO

Um exame recente, feito à disseminação, revelou os dados seguintes:

A DISSEMINAÇÃO POR MEIO DO FORNECIMENTO DE UM BOCADINHO OU VÁRIOS BOCADINHOS DE TECH (para responder a perguntas, mostrar *como* o problema de uma pessoa poderia ser resolvido, mostrar *como* a mente funciona, etc.) *TERMINA* O CICLO E *TERMINA* O ALCANCE.

A DISSEMINAÇÃO POR INDUÇÃO REFORÇA O ALCANCE E PUXA, LITERALMENTE, A PESSOA PARA NÓS.

INDUÇÃO

Um thetan é uma sanduíche de mistério. Se lhe dissermos que há algo para saber e não lhe dissermos o que é, faremos com que as pessoas disparem para a Divisão 6 e para a org.

Portanto, ao usar a indução, está-se simplesmente a fazer o que é dito acima. Ou tu tens o interesse dos teus candidatos ou tu crias neles esse interesse e, em seguida, *canaliza-los*. A sua própria curiosidade puxá-los-á ao longo do canal, contanto que, em primeiro lugar, tenhas criado o mistério correcto.

Canalizas indicando onde e como *obter* os dados – nunca lhes DÊS simplesmente os dados. E podemos continuar a fazer isto com uma pessoa – levando-a em frente pelo uso do mistério. Os serviços do Dept.º 17, especialmente, devem estar adaptados assim, um serviço que termina com uma certa dose de mistério que apenas o serviço seguinte da Divisão 6 (ou melhor ainda, da Divisão 4) resolverá. Também podemos pôr este tipo de promoção através da indução em livros que vendemos de maneira que a pessoa que compra o livro fique curiosa e não termine apenas com uma vitória por ter lido aquele único livro.

REMATE

O alcance é embotado ou terminado uma vez que a pessoa obtém a resposta à sua pergunta, a solução para o seu problema, etc. Fornecer bocadinhos de tech ao acaso a um candidato, e ao público em geral, faz exactamente isto. Isto é disseminação rematada.

Desta forma, a pessoa deve adaptar a sua disseminação à indução e manter o apetite do candidato por conhecimento e o mistério bem estimulado, e canalizar e levar a pessoa em frente para que ela queira e se torne realmente um cientologista.

No nosso caso, a curiosidade restimulada será eventualmente satisfeita por completo, e para completo benefício da pessoa. Quando lhe é dado um mero pedaço de informação, são-lhe negados os dados totais, os ganhos e a tecnologia que será sua se atingir os benefícios dos serviços principais.

DEFINIÇÕES

MISTÉRIO: a cola que segura os thetans às coisas. (SHSBC 235, 6211C01)

SANDUÍCHE DE MISTÉRIO: 1. o princípio do mistério é, evidentemente, este: a única maneira de alguém ficar pegado a alguma coisa é por uma sanduíche de mistério. A pessoa não pode estar ligada ao seu corpo, mas pode ter um mistério entre ela e o seu corpo, o qual a ligará. Tens que compreender isto acerca da sanduíche de mistério. São duas fatias de pão, uma das quais representa o thetan e a outra representa o corpo, e o que atrai as duas fatias de pão uma para a outra é o mistério. São mantidas juntas pelo desejo de conhecer o mistério. (PAB 66) 2. um thetan pegado a qualquer coisa é, naturalmente, apenas uma sanduíche de mistério. É thetan, mistério, objecto – sanduíche de mistério. (SHSBC 52, 6108C31)

INDUÇÃO: *(substantivo)* acto ou efeito de induzir; sugestão; persuasão. . . Induzir (v.tr.) aconselhar ou levar alguém a praticar um acto; instigar; aliciar. . . *(Dicionário da Língua Portuguesa* da Porto Editora*)*

SUMÁRIO

Impregna os teus candidatos, e o público em geral, com sede de descobrir.

Mistério, e não pequenos pedaços de dados, descobrir-se-á que é o maior isco.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

Assistido pelo
Escritor Assistente de
Argumentos para os
Filmes Públicos

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 7 DE FEVEREIRO DE 1979R
REVISTA A 3 DE SETEMBRO DE 1979

REMIMEOGRAFAR

N.º 7 DA SÉRIE DE MARKETING

OS BÁSICOS DE MARKETING

Há certos dados estáveis que todo aquele que está envolvido em marketing ou a preparar os materiais para marketing deve memorizar, de modo a poder pensar com eles. Estes não são apenas dados estáveis que se usam para decidir se uma coisa de marketing está bem ou não; estes são os dados estáveis que a pessoa que faz marketing, ou quem quer que esteja ligado ao desenvolvimento de marketing, utiliza para criar produtos relacionados com marketing tais como folhetos, anúncios, folhas informativas, materiais para vendedores, cartazes, etc., etc. Memoriza os dados básicos mencionados abaixo e familiariza-te com eles, e sê capaz de trabalhar com os materiais indicados nos parênteses que estão a seguir a esses básicos, de modo a poderes pensar com estes dados estáveis.

0. Sê profissional em tudo o que fizeres.

1. Faz sondagem para descobrir o público e, depois, sonda esse público em relação a qualquer produto. (HCO PL de 2 de Junho de 71R, N.º 10 da Série de PR, DESCOBERTA IMPORTANTE, RELAÇÕES PÚBLICAS E PRODUÇÃO, SONDAGENS DE ESCALA DE TOM; HCO PL de 1 de Janeiro de 77RA, N.º 3 da Série de Marketing, HAT DE MARKETING; HCO PL de 12 de Novembro de 69, APARÊNCIA E PRO; HCO PL de 13 de Agosto de 70 II, N.º 2 da Série de PR, O INGREDIENTE EM FALTA; HCO PL 13 de Agosto de 70 III, N.º 3 da Série de PR, PÚBLICOS ERRADOS; HCO PL de 23 de Novembro de 69 I, INDIVÍDUOS VERSUS GRUPOS, e qualquer outra técnica sobre sondagens.)

2. Faz o teu trabalho de preparação. (Estuda o mercado, a concorrência, o campo, os públicos, etc.)

3. Familiariza-te totalmente com a linha de propaganda de Relações Públicas ou imagem pública que a tua empresa está a seguir actualmente.

4. Conhece o teu produto.

5. Estabelece e usa um posicionamento para cada produto. (HCO PL de 30 de Janeiro de 79, N.º 28 da Série de PR, N.º 5 da Série de Marketing, POSICIONAMENTO, TEORIA FILOSÓFICA.)

6. Causa impacto! (Aplica-se a desenho gráfico, ideias para campanhas, e tudo mais.)

7. Mantém-te vivo! (Não componhas coisas depreciativas e sem vida.)

8. Dirige a atenção das pessoas. (Isto aplica-se aos desenhos gráficos, frasea-mento dos anúncios, colocação dos anúncios, escolha das cores, ideias, capers e truques publicitários.)

9. Produz material estético. (Aprende a usar design geométrico, círculos cro-máticos, percepção de profundidade de cor, layout, etc.)

10. Sê claro, definido, compreensível. (Não sejas complexo e obscuro.)

11. Serve-te da indução. (Na publicidade nunca dizes tudo o que sabes, dizes às pessoas apenas como podem obter a coisa e onde.) (Vê HCO PL de 25 de Junho de 78, N.º 6 da Série de Marketing, DISSEMINAÇÃO POR INDUÇÃO.)

12. Cria procura!

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 4 DE SETEMBRO DE 1979

REMIMEOGRAFAR
PESSOAL DE MARKETING
ESCRITORES DE TEXTOS PUBLICITÁRIOS
ARTISTAS
DESIGNERS
DIV. 2
DIV. 6
CONFERENCISTAS

N.º 8 DA SÉRIE DE MARKETING

DADOS ADICIONAIS SOBRE OS BÁSICOS DE MARKETING

O dever do Marketing é assegurar que algo é posto no mercado de tal modo que será procurado e entregue. Para conseguir isso temos que saber os nossos básicos de marketing.

DISPONIBILIDADE DO PRODUTO

Supõe-se que o marketing crie procura e exigência, mas é fatal criar procura e exigência onde não vai haver nenhum tipo de entrega.

Também se supõe que o marketing se envolva em alguma espécie de intercâmbio e tenha como resultado esse intercâmbio. Outra maneira de dizer: "entregamos o que prometemos" seria, no que diz respeito ao marketing: "nós prometemos e promovemos o que podemos entregar".

Uma procura criada, que depois não pode ser satisfeita, acaba em quebras de ARC agravadas pelo facto de o tempo, o esforço e o dinheiro que foram postos nessa acção de marketing irem por água abaixo. Em tal caso, e também no que toca ao público, a credibilidade de qualquer futuro marketing é provável que venha a sofrer.

Assim, pomos no mercado AQUILO DE QUE DISPOMOS NESTE PRECISO MOMENTO E QUE PODEMOS ENTREGAR. E o marketing duma coisa NOVA tem de se encaixar no lançamento e disponibilidade reais de entrega dessa nova coisa.

Desta maneira colhemos negócio em catadupas, entrega-se ao público e a procura criada é satisfeita.

DOIS DADOS VITAIS DE MARKETING: REALIDADE SOBRE O PRODUTO/REALIDADE SOBRE O PÚBLICO

Há dois dados importantes que devem ser usados em marketing. Quando estes não são aplicados, o resultado é uma peça de marketing que não comunica com o

público a que se destinava e, assim, a promoção não tem valor nenhum e é um desperdício de dinheiro.

Estes dados são:

1. PARA DAR A QUALQUER LEITOR REALIDADE SOBRE UMA COISA, A PESSOA QUE ESCREVE O TEXTO PUBLICITÁRIO TEM, ELA PRÓPRIA, QUE TER REALIDADE SOBRE A COISA.

2. PARA COMUNICAR COM UMA AUDIÊNCIA, TEM DE TER-SE REALIDADE SOBRE A AUDIÊNCIA EM RELAÇÃO AO QUE ELA É E AO QUE JÁ SABE OU NÃO SABE.

Sendo aplicados, estes dois dados são os básicos sobre os quais é construída qualquer campanha de marketing, grande ou pequena, que tenha êxito. Se conhecermos o produto e conhecermos a sua audiência, as acções restantes, necessárias para unir os dois, tornam-se relativamente fáceis.

O CICLO DE MARKETING

Provavelmente, alguns desaires de marketing resultam dum dado falso que diz que pôr no mercado é sinónimo de vender directamente ao cliente. Esse é um conceito errado e lastimavelmente incompleto.

O marketing inclui todas as acções desde antes do início da produção até à sua utilização pelo cliente e à promoção feita pelo público de boca em boca. O teu primeiro passo é teres um produto para pôr no mercado, que será comercializavel; e tens que trabalhar esse produto de forma a poderes colocá-lo no mercado. E temos de preparar esse produto para o podermos colocar no mercado.

A partir do momento em que um produto é concebido, muito mais do que quando é produzido, o Marketing tem que lá estar com sondagens para estabelecer o design e emprego do produto, e continuar, através de todos os estádios, para se assegurar de que no fim se venderá e que terá uma boa promoção de boca em boca.

A publicidade entra nisto. A base da publicidade é: tens que *atrair,* tens que *interessar,* e depois podes *fazer passar a tua mensagem.* É nesta sequência.

Outra parte do marketing é a planificação da distribuição. Sem um plano para a distribuição da promoção e do produto, nos lugares onde a promoção vai ser usada e o produto vai ser vendido e consumido, não se pode pôr a venda.

E há mais um passo de marketing que tens que dar, que é o passo standard de PR. Tens que rever o teu programa de marketing, as tuas publicações e material publicitário, e descobrir se foram postos em uso. Alguma vez chegaram as tuas publicações e publicidade? Os materiais publicitários chegaram a ser impressos? Foram realmente usados? E qual foi a resposta obtida?

Um ciclo de marketing completo incluiria sempre um seguimento deste tipo. O sucesso da campanha de marketing em curso, ou o sucesso da próxima campanha de marketing, dependeriam disso.

"Marketing às cegas" é o marketing sem qualquer concentração no marketing real de qualquer produto individual. Promover tudo ao mesmo tempo dispersa a atenção da audiência e enfraquece o impacto das coisas individuais.

Livra-te de enviares todos os teus materiais de uma penada, já que é um erro fatal. Só o amador de PR e marketing é que, dum golpe só, envia tudo o que tem, ou de que alguma vez ouviu falar, e assim acaba por não vender nada.

Pelo lado profissional, o material é enviado peça após peça para despertar e estimular o interesse. Quando o interesse é estimulado, obtem-se resposta.

Por isso, não te metas no marketing às cegas. E não permitas que te tentem convencer a fazê-lo, seja qual for o motivo.

Lança os teus materiais estrategicamente.

Isso faz parte do marketing eficaz e é o que provoca vendas.

Como dado estável, a linha mais atacada e suprimida, em qualquer org ou unidade administrativa, é a da promoção e marketing, e tem que se saber bem do ofício para detectar e acabar com isso antes que isso acabe connosco. Tivéssemos nós a capacidade de limpar este simples factor na gestão de qualquer org, e teríamos uma expansão rápida; tão simples quanto isso!

Uma boa parte do manejo deste factor reside simplesmente nisto – que tanto os terminais de marketing como os de administração *compreendam* o marketing e os seus básicos. A partir daí é um passo razoavelmente curto para que os básicos de marketing sejam aplicados.

Na verdade, isso é tudo o que é preciso para provocar uma rápida expansão.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 5 DE SETEMBRO DE 1979R
REVISTA A 9 DE NOVEMBRO DE 2000

REMIMEOGRAFAR
PESSOAL DE MARKETING

N.º 9 DA SÉRIE DE MARKETING

A LINHA DE MONTAGEM PARA PRODUZIR PROMOÇÃO

Há alguns anos descobri, num estudo que fiz sobre linhas de fluxo de promoção, que era muito difícil fazer avançar uma linha do estádio da ideia até à peça de promoção disseminada.

OMISSÃO DO DESIGN

Um estudo dos manuais de artes gráficas sobre layout, que estavam em uso, revelou que eles começavam os seus organigramas e linhas de fluxo na tipografia! Isso fica vários passos à frente na linha de produção de promo eficaz. Era omitido o passo vital do design.

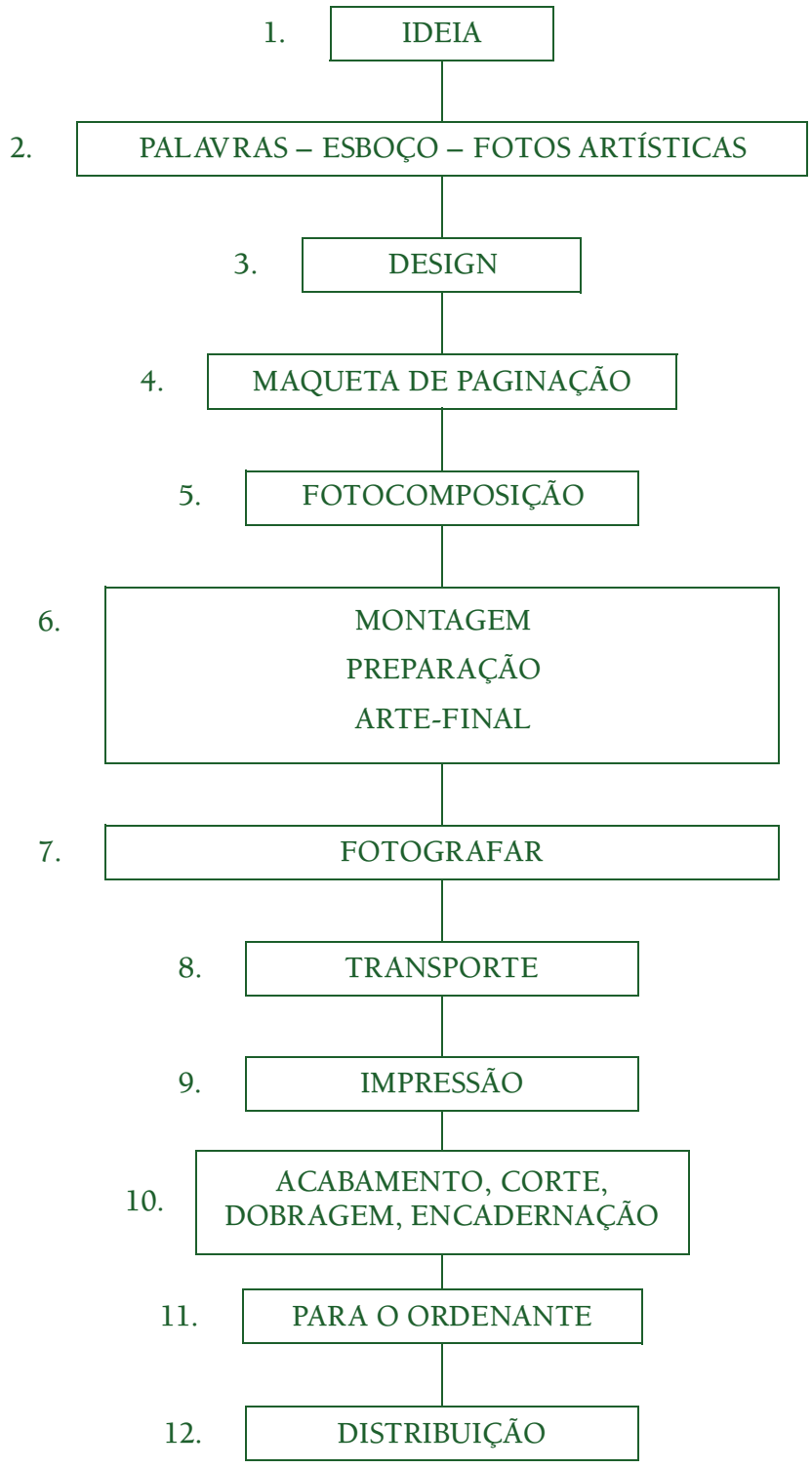
Os manuais eram a ideia que os tipógrafos tinham do mundo e, sendo tipógrafos, eles de facto não sabiam muito acerca da origem dos textos publicitários ou das ideias. O livro dava uma definição errada de "esboço" como sendo "maqueta de paginação", e definia erradamente "maqueta de paginação" como sendo design e layout *completos*. E era esse o manual que estava a ser usado. Como resultado disso, quando eram pedidas peças de promoção, a resposta era: "Bom, dá-nos o esboço", e quando o esboço chegava, era: "Isto não é o layout".

Não podes começar a fazer colunas de impressão (galés) sem ter alguém a fazer um design e um esboço. E não podes fazer uma "maqueta de paginação" ou qualquer layout em absoluto, a não ser que tenhas um design do aspecto que a peça deve ter.

Mas não havia o passo do design. Em lugar disso pedia-se ao tipógrafo que montasse um "layout", quando ele não fazia a mínima ideia do que a pessoa que pedia a peça pretendia apresentar. O resultado disso só podia ser uma promoção banal (chata), com mau aspecto, já que não havia um verdadeiro design – só colunas de tipo e fotos.

Design é um assunto *e tanto*; e acontece que penso que sei mais dele do que de impressão. Por isso, ver que isto estava omitido nos textos explicou tudo. O resultado, por mais arduamente que o tipógrafo trabalhasse, estava sujeito a ser ineficaz.

Assim o fluxo ver-se-ia assim:



.

Podes ver que 1), 2) e 3) acima são da responsabilidade de alguém que está fora de Disseminação – o que emite o pedido. E somente se tiver tido origem em Disseminação é que é da responsabilidade da Disseminação.

12) É também fora de Disseminação.

Quaisquer funções adicionais do Gabinete de Disseminação (escritor de texto publicitário, artista, etc.) acrescentadas ao Gabinete aparecem antes do número um na linha de montagem (maqueta de paginação) e não fazem parte da linha.

A aceitação (de promoções apresentadas na linha de montagem) exige que a pessoa que apresenta:

1. Tenha usado uma sondagem competente.

2. Tenha escrito todos os textos publicitários.

3. Tenha fornecido todo o trabalho artístico e fotos, reprodutor de fotos ou diapositivos necessários para a maqueta de paginação e layout final.

4.Tenha submetido um esboço.

5. Tenha feito um design muito bom e que seja executável. (A palavra de ordem é "EXECUTÁVEL". Um design não é uma questão de desenho a régua e esquadro, mas sim uma descrição do aspecto que a peça deve ter)

As seguintes definições permitem a ocorrência de um fluxo da ideia em diante:

IDEIA: Conceito ou noção de alguma coisa a ser feita; plano de acção; intenção.

ESBOÇO: A ideia expressa em papel de rascunho. No mesmo conjunto estão incluídos os materiais escritos ou palavras (a que se chama texto publicitário), todas as sondagens usadas, títulos, fotos e trabalho artístico.

DESIGN: O formato artístico que *interessará* e levará o observador a ficar envolvido e finalmente a desejar actuar (obter, responder a um desafio, adquirir, alcançar, etc.)

MAQUETA DE PAGINAÇÃO: As páginas medidas com precisão, os espaços, os tipos, os cortes, dispostos com grande precisão mecânica, de modo a poder-se começar a fotocomposição e a fazer os negativos de separação ou blocos que encaixam.

FOTOCOMPOSIÇÃO: O acto, arte ou processo de fazer a composição para a impressão.

LAYOUT DA ARTE FINAL: (Inclui reunião, montagem, preparação). Arranjo e execução finais exactos de cada página, o seu tipo, arte e imagens e o arranjo das páginas por cadernos, prontas para o processo de fotografar (ou, na impressão de letras, para a impressão).

FOTOGRAFAR: Onde são feitas as chapas e as fotos ou chapas de arte. Isto tem uma derivação, em cor, que vem justamente antes, em que se faz a separação dos negativos a cores.

EXECUÇÃO DA CHAPA: O processo de fazer uma peça de metal ou de plástico fina e lisa chamada chapa, na qual a imagem ou página de tipo está gravada.

IMPRESSÃO: Isto é a impressão em si.

ACABAMENTO: Aquilo que completa ou dá uma aparência de acabado a qualquer tipo de trabalho. Isto inclui cortar, encasar, dobrar, encadernar, agrafar ou coser as folhas impressas, para dar o produto final.

CORTE: Aparar ou separar as folhas impressas segundo o tamanho específico.

ENCASAR: Isto é reunir as folhas impressas.

DOBRAGEM: Isto é a dobragem das folhas na forma e tamanho especificados, se tiver sido determinado que sejam dobradas ou se tiverem de ser dobradas de forma a serem enviadas por correio. É feito mecânica ou manualmente.

AGRAFAR OU COSER: Isto prende as folhas umas às outras.

ENCADERNAÇÃO: Isto prende as folhas dentro de uma capa (se se usar capa).

EMBALAGEM: Aqui o material é metido em envelopes ou caixas.

ENVIO: Isto manda o produto para o seu destino.

Embora possa haver muitos passos secundários, estes são os principais. Cada um deles tem a sua própria tecnologia.

Se os passos acima de esboço, design, maqueta de paginação forem confundidos entre si, ou se se executarem fora de sequência, não pode haver o produto final, e se houver, por algum trabalho malfeito, será um produto overt.

Os impressores e os textos de artes gráficas sugerem um mundo misterioso superior chamado "empresas de publicidade comercial". Isto é o mais perto que chegam quanto a mencionar DESIGN como acima se descreve. Os textos de artes gráficas confundem "esboço" e "maqueta de paginação". Como resultado, a indústria está a maior parte do tempo em confusão, como poderás ter verificado.

O único ponto em que a linha de montagem acima pára, é quando a "maqueta de paginação" não pode executar o design devido a limitações, instalações inadequadas ou erros. Isto requer sintonia entre os dois para tudo ser feito com suavidade.

Ignorar ou aplicar mal estas linhas de fluxo dá promoção pobre ou, na melhor das hipóteses, dificulta a produção de promoção.

A linha embrulha-se NOS TRÊS PONTOS DO TOPO abaixo de "ideia", salvo se esta é *bem compreendida* e executada exactamente nesta sequência.

Se a definição de DESIGN for compreendida e bem utilizada, a promoção será eficaz.

Os HCOB 30 de Agosto de AD 15R, N.º 1 da Série de Arte, ARTE, e HCOB 29 de Julho de 1973, N.º 2 da Série de Arte, MAIS SOBRE ARTE, são vitais para quem entra na área da promoção. Elas regulam os três primeiros passos desta linha de montagem.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

Revisão assistida por
Compilações e Pesquisas
Técnicas de LRH

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 6 DE SETEMBRO DE 1979R
REVISTA A 9 DE NOVEMBRO DE 2000

REMIMEOGRAFAR
PESSOAL DE MARKETING
ESCRITORES DE TEXTOS
PUBLICITÁRIOS
ARTISTAS
DESIGNERS
ARTISTAS DE LAYOUT

N.º 10 DA SÉRIE DE MARKETING

RELAÇÃO ENTRE DESIGN E MAQUETA DE PAGINAÇÃO

O que tentas obter por todos os meios é um produto.

Tens a ideia para uma peça de promoção expressa num esboço e tentas levá-la do *design* (formato artístico que vai criar interesse e envolver o observador e estimulá-lo a agir) para uma *maqueta de paginação* precisa (as partes da peça medidas dispostas com precisão mecânica).

E logo aqui, entre estas duas – design e maqueta de paginação –, o teu produto pode encalhar, atolar-se e ficar numa embrulhada sem solução se a diferença entre estas duas acções e a relação entre elas não estiver plenamente compreendida.

DESIGN

A Finalidade do Design

Para fazeres uma maqueta de paginação ou qualquer layout, tens de começar pelo design, e aqui a linha guia é o HCOB 29 Julho 1973, N.º 2 da Série de Arte, MAIS SOBRE ARTE.

Em todo o processo, o que estás a tentar conseguir com o design dum layout é:

A. ATRAÍR,

B. INTERESSAR,

C. PASSAR A MENSAGEM.

Se aplicares a fórmula de comunicação, obténs uma extensão disto.

Algumas pessoas trocam a arte pela mensagem; outras trocam qualquer mensagem por aquilo que elas acreditam ser arte. Mas se duplicares isto – se aplicares ATRAIR-INTERESSAR-MENSAGEM e a fórmula de comunicação ao layout como um todo – e depois o reduplicares – aplicares ATRAIR-INTERESSAR-MENSAGEM e a fórmula de comunicação à própria mensagem – obténs um impacto duplo.

Queres um design que, por si só, comunique – um design que fale. Isto requer a utilização das formas da arte.

Formas de arte – Básicos Do Design

As formas de arte de que aqui estamos a falar são formas ou objectos.

Um buraco de fechadura, por exemplo, é uma forma de arte. Formatos diferentes, tamanhos diferentes de buracos de fechadura, comunicam coisas diferentes. Círculos, quadrados, triângulos, etc. – são todos formas de arte.

Há um pequeno exercício que se pode fazer para apanhar a ideia básica do design. Pega em ovais, quadrados, rectângulos, círculos. Desenha certas formas numa página em branco de uma brochura e tens um desenho específico. É agradável? É desagradável? Dramático? Não dramático? Qual *é* o efeito?

Faz isso muitas vezes usando várias formas ou combinações. Podes jogar com isto até apanhares o sentido pleno das bases do design.

Para além disto, podem fazer-se experiências (mas nunca no produto final!) com diferentes formatos, diferentes tamanhos, horizontais, verticais, diferentes tamanhos de fotos e fundos, a cor ou não, texturas e duas dimensões dando a impressão de texturas, bem como design de fundos.

As possibilidades são muitas e a pessoa deve sentir-se à vontade numa grande variedade delas e no modo de as alinhar, ou não, com as regras standard da composição, e de as integrar, ou não, nessas regras.

Composição e "Pista Seguida pelo Olhar"

Quando falamos de composição, estamos a falar da maneira como são dispostos os objectos numa imagem ou design, não da maneira de desenhar um objecto. A composição é a maneira como se organizam ou agrupam os objectos ou formas.

Há certas linhas de composição estáveis e linhas de composição dinâmicas. Há vários tipos de linhas de estado de ânimo. Estas devem ser utilizadas. Fazem parte da composição standard, e têm tudo a ver com o design.

Na composição estás a trabalhar não somente com a linha de estado de ânimo da peça, mas também com a PISTA SEGUIDA PELO OLHAR. A PISTA SEGUIDA PELO OLHAR é vital no layout dum design.

Os olhos têm de ir até algum lugar – isto é, começar no topo e descer até ao fundo. *Onde* começa e por *onde* vai chama-se pista seguida pelo olhar. E é aqui mesmo que se entra na fórmula básica de ATRAIR-INTERESSAR-MENSAGEM. A pista seguida pelo olhar deve guiar a pessoa – puxá-la – involuntariamente através de ATRAIR-INTERESSAR-MENSAGEM.

Pode-se ter um design que é, em si, de tal modo irritante que ele próprio proíbe a sua leitura – destrói a mensagem. Se não acreditas nisso, observa algumas imagens cubistas. A propósito, o cubismo é uma arte morta. Mas porque morreu ela? Bom, especializou-se em imagens irritantes, imagens denticuladas, raivosas, imagens confusas. Se o layout é muito irregular, a vista não o segue facilmente.

O verdadeiro design provocará um impacto emocional. Por outras palavras, o teu design pode ser de tal maneira que impeça a peça de ser lida ou que provoque o impacto emocional errado para essa peça, e consequentemente todo o dinheiro e trabalho, e todas as ideias e pensamento que nele foram postos são completamente destruídos.

Pega em quadrados. Coloca quadrados no lugar errado e faz com que a pista seguida pelo olhar vá na direcção errada, e tens pessoas irritadas que não irão mais longe.

Formas ou objectos de um só tamanho ou linhas monótonas – a peça não terá impacto e não haverá pista seguida pelo olhar real. Tudo é monótono. Não vai a lado nenhum. Ou o anúncio que ocupa duas páginas com o design no centro em que a vista é distraída por duas outras fotos não relacionadas e a atenção se dispersa – pista seguida pelo olhar errada.

Assim, o design, a maneira como se juntam as coisas, é muito, muito capaz de, por si só, provocar impacto emocional. Um design brilhante provoca exactamente o impacto emocional que se pretende. A utilização inteligente da pista seguida pelo olhar levará a pessoa até, e depois através de, ATRAÍR-INTERESSAR-MENSAGEM.

A conclusão, portanto, é que o formato e o layout – o design da peça – são a chave para a vendibilidade.

Portanto, utilizas os padrões emocionais do design e o próprio design como meio de comunicação, para projectar a resposta emocional desejada.

Estás a trabalhar para o aspecto do produto final, quando chega às mãos de alguém.

Estás a trabalhar para uma qualidade técnica que por si mesma provocará impacto.

Isso é DESIGN.

MAQUETA DE PAGINAÇÃO

Uma vez decidido o design, pode-se fazer a maqueta de paginação.

A maqueta de paginação mede com precisão as páginas, os espaços dentro das páginas, mede com precisão o texto publicitário e selecciona os tipos de letra a utilizar

no texto publicitário nos vários espaços. Recorta com precisão as fotos ou outros trabalhos artísticos a serem usados nessa peça.

Corte

No corte vê-se distintamente a relação entre o design e a maqueta de paginação.

Há dois tipos e dois estádios de corte:

1. Artístico (design)
2. Mecânico (maqueta de paginação)

1. No estádio do design indicas (descreves) a parte artística do *design* no espaço para a foto. Qualquer esboço rudimentar a preto e branco serve.
2. Mecânico – maqueta de paginação – fá-lo encaixar e marca as dimensões exactas e o corte no *quadro* em que está o negativo ou o diapositivo.

O corte tem apenas a ver com o formato. O verdadeiro tamanho da foto nada tem a ver com as regras existentes para corte. Tem a ver com o gosto.

A maqueta de paginação segue o design e traça o design à escala para o encaixar no espaço prescrito. Isto faz-se de forma precisa e cuidada *sem alterar* o design e de acordo com os equilíbrios e relações descritos no design.

Quando chegamos à maqueta de paginação, entramos no campo das artes gráficas. (Aqui pode-se fazer confusão entre os termos "artes gráficas" (graphic arts), "desenho gráfico" (graphics) e "gráfico" (graphic), por isso o melhor é esclarecer isto. De forma pouco precisa, a maioria das enciclopédias descrevem artes gráficas como gravação, gravura a água-forte, etc., envolvendo representação ou expressão por meio de linhas em superfícies planas. O desenho gráfico é descrito como a arte ou ciência de desenhar, especialmente por princípios matemáticos como no desenho mecânico, ou de calcular por meio de gráficos ou diagramas. Mas, procura-se num dicionário e descobre-se que *gráfico* (graphic) significa "vívido". Assim, artes gráficas e desenho gráfico não significam a mesma coisa que gráf*ico*).

As artes gráficas lidam com a reprodução mecânica da imagem ou design. É feito por meio de expressão gráfica (graph*ing*). Não se utiliza aritmética nas artes gráficas. É mais uma forma de traçado.

Eles chamam mecânica à maqueta de paginação, e chamam-lhe isso por uma boa razão – ela é MECÂNICA. E o que é mecânico? Significa "à máquina".

Temos assim que quando se trata de layout estás numa área em que tudo é mecânico. Aqui não estamos a falar dum sistema de pistões e rodas dentadas e alavancas e manivelas, mas sim de acção mecânica.

Se alguma vez estiveste na ponte dum navio a traçar uma rota, ou se alguma vez usaste aritmética para encontrar vectores pelos quais traças uma linha, e depois traças outra linha e a seguir medes o comprimento da segunda linha e isso te dá uma

solução matemática, verás que se trata de uma certa matemática. E é isto que se usa em artes gráficas. Mas aí não há muita aritmética. É um sistema de representar graficamente. Traças uma linha desta maneira e isso intercepta ou pára uma linha mais ali e depois *isso* leva uma linha aqui a fazer alguma coisa. É projectar, representar graficamente, uma acção do tipo mecânico.

A única maneira de os números entrarem nisto é que os negativos têm tamanho, o papel tem tamanho, aquilo que se imprime tem tamanho – e é preciso contar com estas coisas. O teu trabalho na maqueta de paginação é levar a parede do fundo a juntar-se ao telhado.

A partir da maqueta de paginação, ficas com a possibilidade de fazer a selecção do tipo, e poderás calcular o corte.

Por isso, fazes o design na maqueta de paginação de modo a ser totalmente prático. A maqueta de paginação é totalmente uma acção mecânica prática. “Este tipo encaixa aqui e adapta-se o mais possível ao design. . .” Etc.

Ligação Entre o Design e a Maqueta de Paginação

Pode haver casos em que o design tal como é apresentado não possa ser exactamente seguido pela Maqueta de Paginação. Isto pode ser devido a limitações de equipamento ou de materiais, ou a um erro no design ou outras razões. Quando há razões legítimas para não poder ser seguido, a Maqueta de Paginação contacta o Design para resolver isto, de modo a que o design possa ser executado. Fora disto, são funções separadas e distintas.

A palavra de ordem quanto a maqueta de paginação é precisão. É feita com rigorosa precisão mecânica de modo a que a preparação dos materiais para a arte-final, a fotocomposição do texto publicitário, o processo de separação dos negativos, etc., possa começar. Tudo tem que ser feito para encaixar com precisão, de modo a ser exequível quando chega ao estádio da arte final.

Se não tiver precisão mecânica, a arte final não será exequível. Se chega ao estádio da arte final sem ser exequível, ou ao impressor como arte final defeituosa, não terás produto ou terás um produto overt.

Quando chega ao impressor e à filmagem das chapas, se tens de ter duas chapas, uma para seguir a outra, têm de ter correspondência total e absoluta. Não pode haver um milímetro de diferença. Agora estamos na precisão. Mas na precisão de quê? É a precisão de seguir o que foi definido pela maqueta de paginação. Assim, o melhor é a maqueta de paginação estar correcta.

Se chegou ao estádio da arte final sem a coisa estar capaz de ser exequível, bom então há alguém que não é capaz de executar a chapa, não é capaz de aprontar a impressão, os pontos de meia tinta não condizem, aquilo não condiz, o aqueloutro não condiz, a separação dos negativos por cores não encaixa na peça.

A essência disto afinal é: é exequível?

Pegaste no design e executaste-o num layout da maneira como vai ser – cada parte traçada à escala com precisão para o tamanho certo e mecanicamente preciso para que tudo se ajuste perfeitamente. Está pronto para ir para a arte final para ser trabalhado de modo a poder ser posto debaixo duma máquina fotográfica. É exequível.

Isso é MAQUETA DE PAGINAÇÃO.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

Revisão assistida por
Compilações e Pesquisas
Técnicas de LRH

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 10 DE ABRIL DE 1977

REMIMEOGRAFAR
SECRETÁRIOS DE
DISSEMINAÇÃO
EXECUTIVOS
OS PR

N.º 10-1 DA SÉRIE DE MARKETING

PEÇAS DE DISSEMINAÇÃO, DADO ESTÁVEL, APARÊNCIA, LAYOUT E DESIGN

Referência: HCOB 29 Jul. 73 N.º 2 da Série de Arte
MAIS SOBRE ARTE

Os executivos são frequentemente chamados a dar ordens ou aprovar materiais de disseminação, revistas, folhetos, cartazes e até mesmo livros. Requer-se do staff que os faça ou crie.

Acredita-se normalmente que só as palavras ou os quadros contam. Enquanto se pensar desse modo, as peças de disseminação atingirão baixo retorno ou interesse.

Há um dado chave, um dado estável que constitui a directriz em todas as criações ou juízos desses. É "mais ou menos sentido" e em alguns textos sobre layouts é-lhe dada alguma atenção. Mas em nenhuma parte foi exposto com vigor ou propriedade.

Consequentemente, publica-se como política e também como directriz, e deve ser usado para guiar tanto a criação como a autorização de cada peça de disseminação, revista, folheto, cartaz, anúncio ou livro:

O FORMATO, LAYOUT, TIPOS (ESTILOS E TAMANHO DAS LETRAS), PAPEL E COR SÃO *ELES PRÓPRIOS* UMA MENSAGEM INDEPENDENTE DO SIGNIFICADO DAS PALAVRAS DO TEXTO OU DO CONTEÚDO DE IMAGENS, E DEVEM COMUNICAR *ELES PRÓPRIOS* O ESTADO DE ÂNIMO E A MENSAGEM PRETENDIDA PARA SEREM UM PRODUTO FINAL DE DISSEMINAÇÃO EFICAZ. ELES FORMAM A ONDA PORTADORA QUE LEVA A MENSAGEM ESCRITA OU REPRESENTADA. É POR ESTAS COISAS QUE SE JULGA A REALIDADE DA COMUNICAÇÃO, E ELAS PRÓPRIAS SÃO UMA PORÇÃO SIGNIFICATIVA DA QUALIDADE DA COMUNICAÇÃO.

A PROMOÇÃO EFICAZ DEPENDE DA COMPREENSÃO DESTE DADO ESTÁVEL E DESTA POLÍTICA.

SÓ RESULTARÃO PEÇAS DE DISSEMINAÇÃO EFICAZES QUANDO ESTE DADO ESTÁVEL TIVER SIDO COMPREENDIDO E FOR PRATICADO NA ÍNTEGRA.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 19 DE SETEMBRO DE 1979

PESSOAL DE MARKETING
ESCRITORES DE TEXTOS
PUBLICITÁRIOS
DIRECTORES DE
PROMOÇÃO
DIV. 2
DIV. 6

N.º 11 DA SÉRIE DE MARKETING
PROMOÇÃO

Referências:

As HCO PL dos Volumes 2 e 6 do OEC sobre anúncios e promoção

HCO PL	8 Out. 64	N.º 12 da Série de Arte APRESENTAÇÃO ARTÍSTICA
HCO PL	2 Jun. 65 II	ÉTICA DA ORGANIZAÇÃO E TECH

A promoção é, naturalmente, uma parte essencial do Marketing.

É a acção de tornar alguma coisa bem conhecida e de fazer com que se pense bem dela.

É a arte de oferecer aquilo que terá resposta favorável.

Aqui a palavra chave é RESPOSTA. Quer seja em termos de serviços vendidos, mercadoria vendida, comunicação ou boa vontade, a *resposta* é o teste de toda a promoção.

Para teres uma resposta, primeiro precisas de descobrir o que é que as pessoas querem. Tens de descobrir o que é que as pessoas consideram valioso. Quando sabes o que as pessoas querem e o que consideram valioso, sabes a que é que elas responderão.

Para isso são precisas sondagens. Não é bom voar às cegas ou tentar adivinhar o que é. Não SABERÁS até fazeres a sondagem.

Assim, a tua primeira pergunta em toda a promoção é: "Tenho a certeza absoluta, antes de investir qualquer dinheiro em promoção (montagem, impressão, franquia), que as pessoas considerarão o que vou promover suficientemente valioso para o trocarem por valores duramente ganhos?"

A resposta está nos resultados da tua sondagem. A promoção é sempre, sempre, sempre baseada em sondagens, e ela deve incluir o factor de intercâmbio.

O teste real duma boa promoção é: Estás a obter um intercâmbio eficaz? O intercâmbio pode ser comunicação, pode ser boa vontade, mas – *está a haver intercâmbio?*

A comunicação e a boa vontade são valiosas em si mesmas e, também, elas precedem e levam à permuta de valioso por valioso. Por isso, em promoção, qualquer delas é considerada permuta eficaz.

No entanto, e para se continuar a sobreviver e a promover, deve chegar-se rapidamente ao intercâmbio material de valioso por valioso – o consumo do produto que se está a promover. Numa base de intercâmbio material, se estás a tentar produzir alguma coisa e ninguém está atarefado a absorvê-la ou a consumi-la, vais ficar com problemas a curto prazo, porque ninguém te está a apoiar, e é daí que vêm as tuas receitas. Por isso o valor final da promoção, e de onde te vem o dinheiro para fazer a promoção, está no CONSUMO daquilo que estás a promover.

O dado importante aqui é: PROMOVES O QUE PODE SER ENTREGUE E CONSUMIDO.

Impõe firmemente a política de que apenas actuarás relativamente a coisas que estejam prontas para pôr nas mãos do público no momento da promoção, e de que não farás promoção em força de produtos futuros que ainda não estejam disponíveis.

Depois, em cada peça de promoção, seja ela anúncio, brochura, folheto, panfleto, poster, seguirás a seguinte linha:

1. Atrair

2. Interessar

3. Fazer passar a tua mensagem.

Esta sequência, respeitada, pode ter muitos aspectos diferentes em diferentes peças de promoção, dependendo do assunto, do estado de ânimo, do desenho e do texto publicitário da peça, mas verificarás que esta é simplesmente a sequência correcta de qualquer promoção bem sucedida. Atrair-Interessar-Mensagem.

DUAS REGRAS DE CONDUTA

Há duas regras de conduta que devem ser seguidas em qualquer tipo de promoção:

1. Não sejas brando na venda.

2. Não dês lugar a que te acusem de falsas afirmações.

Os resultados de Dianética e Cientologia são suficientemente fantásticos para agradar a toda a gente, excepto aos membros mais psicóticos da sociedade. Nunca antes neste planeta foram alcançados tais resultados. Mas há sempre SP por aí que não desejam que as pessoas melhorem e que utilizam literatura para te criarem problemas.

A arte da venda inexorável é dizer às pessoas que façam alguma coisa. A venda inexorável baseia-se no conhecimento, em fazer promoção com verdade e em não ser razoável com as pessoas que querem “outras coisas” e “outras práticas”. Nada há para comparar com a Dianética e a Cientologia. São infinitamente valiosas e transcendem o próprio tempo.

Por isso não desvalorizes as coisas na tua promoção. Diz apenas a verdade e verificarás que é muito eficaz.

DEGRADAÇÕES DE QUALIDADE

Uma degradação da qualidade de alguma coisa é uma acção que diminui ou reduz a sua excelência ou o seu grau de excelência.

Em promoção, uma degradação de qualidade seria uma peça concebida de forma pobre, ou uma impressão imperfeita ou um texto publicitário sem interesse, com abuso dum cliché ou de outro modo inadequado, ou qualquer outra de um sem número de acções executadas de forma descuidada ou que não foram executadas e que se manifestariam no resultado final.

A degradação da qualidade pode ser causada por:

a. Falta propositada de hatting, ou

b. Falta de bom gosto ou falta de sentido da conveniência das coisas, ou

c. Saber que o produto ou a promoção é de fraca qualidade, mas por uma qualquer razão, deixar de remediar isso ou de chamar a atenção de quem tem autoridade e capacidade para remediar a situação.

Com toda a técnica que temos ao nosso dispor, não há desculpa para qualquer das situações acima.

Os padrões de qualidade da nossa promoção têm de ser elevados e mantidos. Não estamos a fazer jogos de crianças. Este é o teu empreendimento e o teu planeta, também. Tu não estás apenas a fazer isto por mim – estou seguro de que sabes isso.

Temos uma tecnologia incomparável. Para a podermos entregar, nós TEMOS de comunicar e, na comunicação, nós TEMOS de interessar as pessoas para sermos vistos e ouvidos.

A degradação da qualidade da promoção corta as nossas linhas de comunicação em maior ou menor grau. E o mundo depende em larga escala das nossas linhas de comunicação.

Por isso, as degradações da qualidade não são um assunto sem importância. Elas cortam as nossas linhas de comunicação porque, com qualidade de categoria inferior, o que fazemos e a promoção do que fazemos ficaria tão maculada que não comunicaria.

Ao promoveres, tem então em mente que o mundo precisa de nós e da nossa tecnologia. Torna-a bem conhecida e faz com que pensem bem dela.

E mantém a qualidade da tua promoção, de tal maneira que ela realmente atraia e interesse e comunique e traga *resposta*.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 26 DE SETEMBRO DE 1979
PUBLICAÇÃO III

REMIMEOGRAFAR
PESSOAL DE MARKETING
ESCRITORES DE TEXTOS PUBLICITÁRIOS
DIRECTORES DE PROMOÇÃO
DIV. 2
DIV. 6

N.º 12 DA SÉRIE DE MARKETING

REDACÇÃO DE TEXTOS PUBLICITÁRIOS

Referências:
As PLs da Série de Marketing
As PLs da Série de PR
HCO PL 10 Fev. 65 POLÍTICAS SOBRE PUBLICIDADE E LIVROS

Há muitas tendências que a promoção e a redacção de textos publicitários podem tomar. Uma delas é ser digna, de forte impacto e dramática. A outra é ser quente, humana e verdadeira. Outra, a espécie de que não precisamos, é ser sem sentido ou banal. Esta especializa-se em palavras como "excitante" e "não falha" que são clichés (frases gastas, usadas excessivamente, banais) que não atraem atenção e não trazem clientes.

A abordagem à promo e redacção de textos publicitários, qualquer que seja a tendência ou o tom emocional, deve ser nova e honesta. Publicidade com falta de seriedade, exagerada ou estereotipada nunca venderá ou levará alguém a sítio algum.

É possível fazer publicidade e escrever textos publicitários com vida e interesse, que atraem e são de bom gosto.

MISSÃO PRIMÁRIA

A missão primária de qualquer peça de promoção é a de criar procura e vender o produto. Quando se despende tempo e dinheiro a elaborar um anúncio, ele tem de cumprir o seu propósito. Se estás a elaborar um anúncio para um livro, o propósito é criar a procura do livro e vender o livro. Se estás a elaborar um anúncio para um serviço, o propósito é criar a procura do serviço e vender o serviço.

A pergunta que fazemos a nós mesmos é: "Que anúncio cumpriria este propósito?" e "Como é que vou convencer esta audiência de que ela deve. . .?"

Analisas as tuas sondagens e encontras o que as pessoas desejam e esperam do produto. Tu próprio tens de ter uma realidade sobre o produto e o valor do produto, e deves também ter uma realidade sobre a tua audiência, se queres chegar a essa audiência e comunicar com ela através do teu texto publicitário.

Isto vem sob o título de "trabalho de preparação".

TRABALHO DE PREPARAÇÃO

Como "trabalho de preparação" entende-se todo o trabalho prévio ou trabalho preparatório que é necessário fazer, todos os factos relevantes coligidos, todos os dados necessários que permitirão levar um produto a ser aceite.

Na redacção de textos publicitários isto significaria familiarizar-se completamente com o produto ou serviço que se está a promover, saber tudo sobre ele. Como é produzido? Que é que faz? Porque é que é valioso? Que resultados se podem dele esperar?

Sempre que possível, o escritor de textos publicitários deve ter experiência pessoal com o produto ou serviço, de modo a ser capaz de o promover e vender honestamente. Ele assumiria a responsabilidade de descobrir que experiência outros tiveram com ele, ele mergulharia nos resultados produzidos, histórias de sucesso, ganhos, etc. Ele *conheceria* o produto ou serviço, e ele seria capaz de elaborar um texto publicitário que brilhasse com realidade e convicção.

E trataria de conhecer a sua audiência. Para quem é o produto? Que pessoas constituem o público? Foi feita sondagem a este tipo de público? As perguntas da sondagem eram as correctas? O que é que a sondagem mostra que este público quer? O que é que ele espera de um artigo ou serviço destes? Que "botões" revelou a sondagem?

Nos casos em que o trabalho de preparação foi feito correctamente, conheces o produto, conheces o teu público e podes produzir uma peça de promoção que fará a ponte entre os dois.

Utilizas o teu conhecimento do produto, utilizas os botões da sondagem, utilizas o ponto de vista da audiência e utilizas o posicionamento para atrair, interessar e fazer passar a mensagem.

TEXTO PUBLICITÁRIO E POSICIONAMENTO

No passado houve uma certa maneira de pensar segundo a qual, quando se fazia posicionamento, este seria colocado no inicio da peça de promoção, e depois ninguém mais lhe prestaria atenção. Esta é uma utilização errada do posicionamento. Pode arruinar o impacto do teu anúncio; pode dispersar a atenção do leitor.

Tudo flui a partir do posicionamento. Se alguma coisa foi posicionada contra um avião, bem, tudo o que for escrito deve sê-lo em termos de voar. Ele estaria inerente à maneira como são utilizadas as palavras. Um novo artigo, um abre latas, levantaria voo da gaveta e mergulharia eficazmente numa lata. Também daria à tua mão um deslizar suave. Isto é conhecido como ponto de referência. Dá um ponto de referência.

Escreve por isso o teu texto publicitário em função deste ponto de referência e planeia a tua peça de promoção à volta desse ponto de referência, e mantém-na consistente.

O impacto depende principalmente da consistência e da manutenção dentro do mesmo tema sem abandonar esse ponto de referência.

Um bom escritor de textos publicitários extrairá o máximo do posicionamento para dar força ao texto publicitário e torná-lo-á constante do princípio ao fim do anúncio.

ASSUMIR O PONTO DE VISTA DA AUDIÊNCIA

Um erro comum ao redigir o texto publicitário para um anúncio ou outro material, quer no marketing quer em outras áreas, é a incapacidade de assumir o ponto de vista do leitor e apanhar a ideia de qual será a impressão que o leitor poderá ter quando ler o anúncio. Um anúncio deve ser escrito do ponto de vista do público que o vai ler.

O truque real para escrever o que vai vencer é sermos capazes de nos colocarmos na valência da pessoa que o vai ler. Que espécie de público é? Quem é essa pessoa? Ganhas realidade acerca do teu leitor, e depois, como o actor, assumes essa beingness e voltas a ler o teu texto para ti mesmo. Um actor experiente pode meter-se numa beingness em 125 avos do segundo e voltar a sair dela. Por isso assume essa beingness e lê o que escreveste, e descobrirás do que estou a falar.

É uma arte, quando se escreve, ser-se capaz de ler de novo o que se acabou de escrever, como se nunca tivesse ouvido falar disso, a partir da beingness do leitor. É algo que se deve aprender.

MANTER O PONTO DE VISTA

Se quem escreve não tem, desde o princípio, um ponto de vista firme, e não mantém esse ponto de vista através de todo o texto, o anúncio perderá impacto. Pior, dispersará a sua audiência. Se mudar de pontos de vista dentro do anúncio, se num momento escreve do ponto de vista do produtor e depois, no parágrafo seguinte, muda para o ponto de vista do consumidor, o seu texto publicitário vai ser confuso e perderá o leitor.

Não se pode fazer duas abordagens diferentes do mesmo tema na mesma literatura.

Semelhantemente, se a pessoa não assumir o ponto de vista da audiência ou tiver dificuldade em assumir o ponto de vista do leitor, o seu anúncio não chegará a comunicar alguma coisa, nesse grau.

O QUE É QUE O PÚBLICO ESPERA DE UM ANÚNCIO

Num anúncio ou num folheto, não tentas impor compreensão ao leitor. Isso viola a "indução". E nem sequer é isso que o público quer. Um anúncio não tem que ensinar nada; cria apenas a procura. E, depois de a procura ter sido criada, tens, tens e tens de dizer ao leitor onde pode adquirir a coisa. Nunca fazes mistério do local onde se pode obter o produto ou serviço.

O texto publicitário dum anúncio pode destruir o seu próprio propósito (criar procura e *vender algo*) se não obedecer aos sete pontos de um anúncio de acordo com a lista que faz parte da HCO PL 10 Fevereiro 1965, POLÍTICAS SOBRE PUBLICIDADE E LIVROS.

Essa lista contém as perguntas que uma pessoa do público faz a si mesma ou a um anúncio ou folheto. Qual é o serviço? Qual é a sua importância? O que é que ele faz? Até que ponto será fácil fazê-lo? Quanto é que custa? Como o posso obter? Onde?

Um bom escritor de textos publicitários guia o seu leitor, aumentando o seu interesse passo a passo, mesmo desde o início até à pergunta final. Quando isto não acontece, tens um redactor que não tem o ponto de vista do audiência. Ele até pode criar uma procura, mas depois deixa a audiência pendurada. Quando esta parte é bem conduzida por um bom escritor de textos publicitários, tens um anúncio que vende.

VENDA INEXORÁVEL

Ao redigir um anúncio ou um folheto é necessário partir do princípio de que a pessoa se vai inscrever de imediato. Dizes-lhe que ela se vai inscrever agora mesmo, e vai começar já. Isso é a inferência. Não se descreve uma coisa, ordena-se uma coisa. Verificarás que muita gente, no seu presente estado aberrativo, está mais ou menos num nevoeiro hipnótico, e responde às ordens directas da literatura e dos anúncios. Se não se compreende isto, e se *não se sabe* que Dianética e Cientologia são os mais valiosos serviços neste planeta, não se será capaz de compreender o que é venda inexorável, nem se será capaz de escrever um bom texto publicitário.

Compreende que não estamos a oferecer carros, nem seguros de vida, nem jóias, nem acções, nem títulos, nem casas e nem qualquer tipo de coisas perecíveis ou transitórias com base em coisas que não sobrevivem ou em coisas que estão mesmo a ser destruídas. Estás a oferecer um serviço que vai reabilitar o thetan, e que é *perdurável*.

Venda inexorável significa insistência, levar a pessoa a comprar. Significa estar interessado na pessoa e não ser razoável para com dificuldades e barreiras, mas sim estar suficientemente interessado para a levar a atravessar essas dificuldades e barreiras e obter o serviço que a vai reabilitar.

Para começar, esta é a única razão para fazermos sondagens, promoção e marketing.

Logo que este facto se torne real, tudo se encaixa e portanto pouco deve faltar para o escritor de textos publicitários produzir anúncios que atraem, interessam, criam procura e *vendem* produtos e serviços de Cientologia.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 27 DE SETEMBRO DE 1979

REMIMEOGRAFAR
PESSOAL DE MARKETING
ESCRITORES DE TEXTOS PUBLICITÁRIOS
DIRECTORES DE PROMOÇÃO
DIV. 2
DIV. 6

N.º 13 DA SÉRIE DE MARKETING

ANÚNCIOS E REDACÇÃO DE TEXTOS PUBLICITÁRIOS

Referências:
As PL da Série de Marketing
As PL da Série de Relações Públicas

Num anúncio, o texto tem de transportar uma mensagem. É uma comunicação.

Alguns fotógrafos nunca chegam a descobrir que a fotografia é uma comunicação. Alguns artistas nunca chegam a descobrir que a arte é uma comunicação. E isso também é verdade para alguns escritores de textos publicitários.

ACTUAÇÃO EM FRACÇÕES DE SEGUNDO

Um anúncio não é um texto informativo. É uma comunicação. Mas tem de ser uma comunicação muito rápida, porque as pessoas não olham durante muito tempo. Tem de poder transmitir a sua mensagem em cerca de um quarto de segundo. Esse é o tempo que a pessoa leva, de forma reflexa, a deitar o prospecto fora.

Poderias ir por aí com um cronómetro na mão e anotar o tempo que a pessoa leva a decidir-se a deitar fora alguma coisa. Esse é o período de tempo que tens para que ela absorva a mensagem.

O teste real do texto publicitário de um anúncio é: SERÁ A MENSAGEM CAPTADA DURANTE O INSTANTE QUE O INDIVÍDUO LEVA A PEGAR NO PROSPECTO E A DECIDIR DEITÁ-LO FORA?

Se comunica nesse escasso período de tempo, a pessoa não deita fora. Este é o teste de um anúncio ou prospecto.

Em cada momento em que a pessoa iria deitar fora uma peça de promo, ela deve ser impedida. Tens de imaginar o ciclo que a levaria a deitar alguma coisa fora e a partir daí redigir o anúncio. Tens de imaginar os pontos de paragem em que a pessoa se vai desfazer dessa coisa e agarrá-la em cada um desses pontos.

ANÚNCIOS E O CICLO DE COMUNICAÇÃO: ORIENTANDO O PÚBLICO

Tens de reconhecer que o público tem de ser capaz de pedir alguma coisa ou ser capaz de comunicar com facilidade, ou não comprará o artigo. Tens de orientar o público. Um anúncio ou um prospecto tem de ter alguma coisa para ele fazer. Tem de ter algum ponto onde ir, ou alguém a quem escrever, ou alguém a quem telefonar ou contactar. Primeiro orienta-lo. Depois facilitas a maneira de responder. Isso é parte do ciclo de comunicação.

OLHANDO PARA MADISON AVENUE

O lindo trabalho artístico e o vistoso material que vês em revistas é um esforço da Madison Avenue para evitar que as pessoas deitem a peça fora porque ela é estética. Mas não comunica.

Folheei várias revistas tentando em vão encontrar o que encomendar e onde encomendar. Foi um tempo dos diabos e por fim encontrei uma revista onde tinham incluído um cartão. Mas não era realmente um cartão; era um pedaço de cartão que tinha de ser separado de outro cartão. Não reconhecível como cartão e, por isso, eu não o reconheci como coisa que podia enviar para encomendar alguma coisa. Não se percebia como cartão, e por isso não havia uma maneira simples de mandar vir o artigo.

Aqui está um exemplo dum anúncio que não comunica. É um objecto isolado, lindamente fotografado, colocado no meio dum espaço. Por baixo de tudo dizem que acabaram de ganhar um prémio por uma coisa ou outra. Mas de que trata o anúncio? Não diz. A mensagem não está lá. Não comunica.

Aqui está outro: Em verdade é supostamente um anúncio de cigarros, mas apresenta um qualquer a ser puxado num trenó através da neve. É óbvio o que eles estão a vender – estão a vender neve!

A maioria dos anúncios nas melhores revistas não são anúncios nenhuns; são apenas afirmações sobre um produto. Dificilmente encontrarás algum que seja um anúncio que efectua intercâmbio.

Se isto é o melhor da Madison Avenue, eles não conhecem os básicos da publicidade.

Se as nossas gentes da promoção passarem o tempo todo a observar ou a estudar esse tipo de anúncio, eles próprios não serão capazes de escrever bons anúncios. Porque estes não são bons anúncios. Não comunicam.

SONDAGENS E COMUNICAÇÃO

Nas revistas tens um valor como algo de meio milhão de dólares, ou mais, em anúncios. Têm muito pouco impacto.

É um ponto-fora grande que homens crescidos gastem tanto desta maneira manhosa a tentarem obter a atenção de alguém. Eles ficam tão envolvidos nessa

manhosice que acabam por não comunicar o que pretendem, e que é: "Queremos que compres este produto".

A publicidade deve representar algo que as pessoas desejem e pelo qual estão dispostas a trocar alguma coisa. O anúncio tem de lhes dizer o que é.

Se tens uma mensagem com sondagem feita, ela tem de oferecer alguma coisa. Publicitar pessoas, com toda a espampanância, toda a cor e tudo o mais, não é *comunicar*.

Alguns anúncios utilizam principalmente apenas um símbolo ou uma marca de distinção e tentam transformar isso em comunicação. Mas tu não podes pegar num símbolo ou numa marca de distinção e tornar isso comunicação. São apenas decorações. Isso não o transforma num anúncio.

Tens de encontrar a comunicação que esteja de acordo com a sondagem. Mas as pessoas da promoção encontraram uma nova maneira de evitar a sondagem. Elas simplesmente põem tudo no texto, e dessa maneira a comunicação não está de acordo com a sondagem.

Verifiquei que na escola te dizem que deves ser original. Mas comunicação é duplicação. Fazes uma sondagem, o público oferece-te um botão e tu, portanto, apenas o devolves ao público. Isso é duplicação. E funciona. Não caias no erro de pensar, ao fazeres um anúncio, texto publicitário ou promoção, que tens de fazer outra coisa que não seja devolver o botão da sondagem ao público.

CONCLUSÃO

Na realidade, na publicidade não tens competição em absoluto.

Então porque é que algumas pessoas da promoção não escrevem bons anúncios? Porque os anúncios que vêem constantemente não são bons anúncios. Esse é o Porquê!

A solução é redigir bons anúncios!

Com as técnicas de sondagens e promoção que temos, e a técnica que temos sobre comunicação, não há nenhum tipo de desculpas para não produzir um bom anúncio – um que comunica!

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 18 DE OUTUBRO DE 1979
REVISTA A 14 DE SETEMBRO DE 1988

REMIMEOGRAFAR

N.º 14 DA SÉRIE DE MARKETING

PONTO DE VISTA

Para escrever, com sucesso, ou autorizar textos publicitários ou materiais para propósitos de marketing, a pessoa tem primeiro de adquirir a capacidade de assumir o ponto de vista do eventual leitor ou público de que se espera uma reacção.

A essência do marketing é criar procura e vender serviços ou produtos. Essa é a única razão por que se escrevem textos publicitários, se imprimem panfletos ou folhetos, prospectos ou cartazes, etc.

Qualquer material ilustrado ou escrito é elaborado ou escrito com o único propósito de ser visto pelo eventual público consumidor.

É pois dispendioso e naturalmente extravagante elaborar ou autorizar material que não realize o propósito básico do marketing. E até pode ser destrutivo. Imprimir e distribuir material custa dinheiro. Assim, o material que não realiza o propósito do marketing no público a que se dirige é uma perda de dinheiro e de tempo.

Mais do que isso, se a pessoa não aprende a assumir o ponto de vista do eventual observador do texto publicitário, podem-se fazer erros bastante destrutivos que, além de perdas e desperdícios com impressão, podem chegar ao ponto de realmente prejudicarem as receitas da organização, impedindo as pessoas de desejar os produtos ou serviços ou de tentarem adquiri-los.

É necessário aprender a mudar do ponto de vista do escritor de textos publicitários ou da pessoa que trata do layout para o beingness do eventual observador. Desta maneira pode-se fazer uma ideia bastante precisa do efeito que as imagens e o texto publicitário produzirão quando forem divulgados a esse público.

Um thetan é bastante capaz de transferir momentaneamente a sua identidade para outra identidade, e de obter uma ideia das impressões ou ideias que ocorrerão na beingness para que se transferiu. Esta capacidade é facilmente adquirida. Num exemplo mais simples, digamos que estamos a escrever uma carta à Tia Ana. A pessoa pode escrever a carta continuamente do ponto de vista do próprio, que neste caso é, digamos, o Joaquim. E a carta pode ser enviada e falhar redondamente, porquanto o Joaquim não fazia a mínima ideia de como a Tia Ana veria a carta que ele lhe escreveu. Ele pode vir a ter mais tarde o desânimo de descobrir que agora a Tia Ana acredita que ele anda metido na bebida. Na verdade, na carta ele só disse que ultimamente tinha ido a muitas festas. Bom, dirás, ele teria de ter uma ideia íntima da personalidade da Tia Ana para poder assumir o ponto de vista dela. A verdade é que a Tia Ana é

apenas uma senhora comum, solteira, de meia idade, que tem uma opinião bastante crítica quanto ao lado divertido da vida. Não é vital saber muito sobre o carácter da Tia Ana para assumir o seu ponto de vista, mas ajuda. O Joaquim não está a escrever esta carta com as ferramentas das sondagens, mas ele sabe, pelas discussões em família, que a Tia Ana é uma pessoa bastante puritana. O que ele não fez foi ler a carta a si mesmo pondo-se no ponto de vista da Tia Ana. Se o tivesse feito, ele ter-se-ia apercebido de que as suas descrições esplendorosas das festas a que ultimamente estava a ir e da boa vida que estava a levar conduziriam à impressão incorrecta de que ele se tinha metido numa vida de deboche.

Assim, que impressões têm as pessoas quando lêem textos publicitários ou vêem cartazes ou são expostas a anúncios? Naturalmente que têm impressões a partir do seu ponto de vista. Estas pessoas, na maioria, não exercem a técnica de assumir o ponto de vista do escritor de textos publicitários. Isso não é um requisito para ver TV ou observar cartazes. O assumir o ponto de vista da audiência é da responsabilidade da pessoa que concebe, planifica, executa ou aprova tais textos ou imagens publicitários.

Nisto as sondagens ajudam. A pessoa tem alguma ideia do que a sua audiência gosta ou não gosta. A sondagem permitir-lhe-á chegar a acordo mais rapidamente de modo a fazer passar a sua mensagem. Mas a sondagem não substitui o assumir o ponto de vista da audiência.

Pode pegar-se num texto publicitário esplendoroso, maravilhoso, lindo, executado cuidadosamente, desenhar um folheto maravilhoso, lindo, esplendoroso, e depois deixar lá algo que será visto de forma totalmente incorrecta do ponto de vista da audiência. Quando o folheto é publicado, se não tiver sido planeado e executado tendo em atenção o ponto de vista da audiência, não fiques surpreendido se, depois da saída dele, tiveres uma queda súbita estrondosa nas estatísticas. Ele pode ter na audiência o efeito totalmente contrário ao pretendido.

Vejamos um caso concreto. A Flag adquiriu novas instalações para aumentar as suas já vastas instalações. Alguém elaborou um cartaz e enviou-o para aprovação, e ele percorreu toda a linha sem ninguém notar que, quando visto do ponto de vista da audiência, ele dizia inequivocamente que Flag tinha mudado de instalações. Isso teria provocado grande consternação. Mas Flag não se mudou. A mensagem pretendia dizer que estavam com tão grande actividade que foram obrigados a comprar nova propriedade em complemento às já existentes, e que agora estavam a funcionar com mais um anexo. E as pessoas também se teriam perguntado: “Isto não fica a 25 quilómetros do centro dos serviços?” e tinham de ser informadas que não era assim. Mas a pessoa que encomendou o cartaz, o que o planificou, aqueles que o aprovaram e o autorizaram, nenhum deles viu que o cartaz, por si só, podia ter custado a Flag meio milhão ou mais de dólares em perdas de vendas e podia ter dado lugar ao início de uma campanha de propaganda negra de: “Estão a ver? Foram corridos”. E tudo isto porque, ao longo do percurso, ninguém assumiu o ponto de vista da audiência e olhou para o cartaz de um ponto de vista totalmente novo-em-folha, para ver o que é que ele realmente dizia. Bom, nada dizia de destrutivo. Apenas anunciava uma nova instalação hoteleira de veraneio, mas omitia o facto de Flag continuar onde estava. Também omitia, em negrito, onde se situava. Poder-se-ia ter pensado que esta nova instalação hoteleira ficava no Norte de África.

Outro exemplo seria um texto publicitário que dissesse que o Curso de TRs Profissionais estava agora a ser oferecido a auditores Classe IV, o que significaria que tinhas de ter feito o Curso Classe IV para poderes fazer o Curso de Pro TRs.

Há que estar sempre bem consciente do efeito que qualquer texto publicitário, imagem, ou oferta do que quer que seja, vai ter sobre o público consumidor.

Há mais do que apenas assumir o ponto de vista. Há que assumir o ponto de vista como se não se soubesse absolutamente nada acerca de texto publicitário. Há que não saber tudo o que se sabe acerca do texto e assumir o ponto de vista sem saber nada acerca do texto publicitário, e depois olhar para ele. É, como disse, uma habilidade. Essa habilidade tem-na qualquer escritor digno desse nome. Na realidade, um escritor treinado pode ler uma das suas histórias a partir do ponto de vista do futuro leitor, sem saber coisa nenhuma do que vai ser dito nas duas palavras a seguir. A partir daí ele pode imaginar com exactidão o que o leitor vai pensa ou ver. Não só isso, um escritor bem treinado pode rescrever a coisa toda e depois dar a volta completamente e não saber o que lá estava antes, nem o que estava no texto rescrito, e voltar a ler tudo do ponto de vista dos futuros leitores, como se nada soubesse do assunto. Um excelente compositor pode também ouvir as suas composições como se nada soubesse sobre elas e do ponto de vista de uma eventual audiência que o estivesse a ouvir.

Há outro aspecto acerca disto e que tem interesse. Muita gente que gostaria de escrever histórias ou música ou redigir textos publicitários ou fazer qualquer trabalho criativo deste género, é tão solidamente audiência que nunca consegue assumir o ponto de vista do profissional originador. Por outras palavras, essas pessoas são em primeiro lugar audiência, tanto que lhes é impossível assumir o papel criativo. Isto nota-se quando se pergunta a uma pessoa deste tipo algo sobre uma peça musical. Do ponto de vista do profissional, ela dá uma resposta idiota: “gosto”. Para um profissional, essa é uma resposta idiota. Uma audiência, no que respeita às formas de arte e sua técnica, não exprime mais do que “Gosto disso, Não gosto disso”. Realmente cultos.

Assim, para alguns que estão a tentar escrever peças de marketing, ou a fazer o design, ou a apresentá-las ou autorizá-las, a pessoa já está no ponto de vista da audiência e nunca assumiu o ponto de vista de profissional quanto a planear, redigir, executar ou aprovar. Isto nota-se particularmente na linha da aprovação quando a pessoa que está a aprovar não é capaz de dizer o que está errado na peça ou o que tem de ser corrigido e só sabe dizer: “Não gosto disto”. Não é de grande ajuda.

Há portanto, provavelmente, três estádios através dos quais se tem de passar. Um é a pessoa deseducar-se como audiência, depois tomar o ponto de vista do profissional e fazer o seu trabalho, e depois reassumir o ponto de vista da audiência para ver o que é que ela pensa sobre o caso, se gosta ou se não gosta. E depois há que ser suficientemente técnico ou profissional criativo para elaborar a coisa de modo a ser aceite ou a que gostem dela.

O que estamos aqui a examinar é apenas a facilidade de passar de um ponto de vista para outro. É também a facilidade de ver alguma coisa de maneira nova, como numa primeira vez.

Se não dominarem isto, o pessoal das linhas de marketing e de promoção pode mesmo, aqui e ali, causar uma catástrofe.

No marketing há duas maneiras de causar uma catástrofe. A primeira é nada escrever e deixar algo por publicitar e promover. A segunda é comercializá-lo ou promovê-lo de tal maneira que o marketing prejudique a oferta.

Trata-se em ambas de não assumir um ponto de vista. A pessoa que não está a escrever nem a comercializar absolutamente nada não assumiu o ponto de vista de profissional. Um profissional de marketing ou um homem de textos publicitários ou de anúncios que simplesmente se sentasse e nada fizesse para comercializar nada ficaria de tal modo envergonhado que nem seria capaz de se olhar ao espelho. Ele encolher-se-ia. Ele pensaria ser com um idiota incompetente. Porque não estava a produzir nada, o seu moral estaria na fossa. Nada teria de que se orgulhar. Se assumisse o ponto de vista de profissional e descobrisse que não estava a fazer nada, ele arranjaria que fazer. Aprenderia as ferramentas da sua profissão e poria mãos à obra.

O segundo ponto de vista, o do público eventual a quem a peça é destinada, tem de ser assumido a cada passo. Só assim se podem obter peças de marketing que realmente criem procura naquele público específico a que são dirigidos, e que vendam produtos e serviços.

Isto pode ser praticado. Basta andares uma hora ou duas por aí como sendo o João, escritor de textos publicitários, e pensares o que ele pensaria e fazeres o que ele faria. E depois abre algumas revistas ou passeia-te por algumas lojas e, por um par de horas, torna-te simplesmente público da classe média e pensa acerca de tudo o que se vê, todas as coisas que esse público pensaria e veria. E depois torna a fazer o exercício todo como vagabundo downstat, e pensa e vê todas as coisas que um vagabundo downstat veria. E depois passa para Sr. Potededinheiro e vê todas estas coisas, ou mesmo coisas novas e diferentes, como o Sr. Potededinheiro as veria.

Pode-se continuar a fazer isto até se ser capaz de o fazer num abrir e fechar de olhos. É até bastante divertido. Dá à pessoa um mundo completamente novo. De facto, a pessoa pode ter muitos mundos novos – um por cada público de que assume o ponto de vista. Ficarias simplesmente espantado. A capacidade de fazer isto é muito valiosa. De facto, é a diferença entre o sucesso e o fracasso em marketing.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

Revisão assistida por
Compilações e Pesquisas
Técnicas de LRH

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 1 DE DEZEMBRO DE 1979
PUBLICAÇÃO II

HATS DE MARKETING
ESCRITORES DE TEXTOS PUBLICITÁRIOS
DIRECTORES DE PROMOÇÃO
HATS DE SONDAGENS
DIV. 2
DIV. 6

N.º 15 DA SÉRIE DE MARKETING

OS BOTÕES DE SONDAGEM NÃO SÃO A MENSAGEM

Referências:

HCO PL	2 Set. 79	N.º 4 da Série de Marketing AS SONDAGENS SÃO A CHAVE DAS ESTATÍSTICAS
HCO PL	7 Ago. 72R Rev. 9.8.72	N.º 17 da Série de Relações Públicas PR E CAUSAÇÃO

O livro *Cientologia: Os Fundamentos do Pensamento,* Capítulo cinco: "O Triângulo ARC"

A diferença entre os botões de sondagem e a mensagem numa peça de promoção deve ser de uma clareza cristalina para quem está a trabalhar em promoção e marketing.

A primeira coisa a compreender é que NÃO são a mesma coisa.

A *mensagem* é a comunicação, o pensamento, o significado que queres que chegue a uma audiência ou público.

Um *botão* é o que é usado para se obter a concordância do público em ouvir a mensagem.

Demasiadas vezes as pessoas da promoção e do marketing ficam todas baralhadas com o uso dos botões e, por isso, nunca inserem qualquer mensagem na peça de promoção. Mas, para começar, a mensagem é a única razão da existência da peça de promoção!

Pode-se verificar que as sondagens não funcionam muito bem quando se usam os botões da sondagem, e só os botões da sondagem, já que o resultado é uma promoção sem mensagem.

Faz-se uma sondagem para provocar resposta e concordância. Mas recebes resposta porque provocaste concordância. Tu provocas concordância usando o botão correcto. O botão é o factor de realidade. É a maneira de estabelecer uma realidade com uma audiência.

Fazer uma sondagem adequada e depois usar os resultados eficazmente exige a compreensão do propósito das sondagens, de ARC e do triângulo ARC. Exige a compreensão do que é realidade.

Usa-se o triângulo ARC inicialmente na condução da sondagem e, a seguir a isso, aplica-se o triângulo ARC ao utilizar os resultados da sondagem.

É assim que funciona: A pessoa *comunica* com uma audiência (via sondagem) com *afinidade* para descobrir qual é a *realidade* dessa audiência. Realidade é a concordância com o que é. A razão por que fazes uma sondagem é para descobrir aquilo com que essa audiência concordará.

Aborda-se o público com essa *realidade* numa peça de promoção, para obter a concordância do público em ouvir a mensagem, a *comunicação*, que está na promoção. E assim se eleva a *afinidade* do público em relação ao artigo que se está a promover.

É tão simples como isto. Mas só será simples para a pessoa que compreende o triângulo ARC. Aqui estamos a utilizar dados básicos de Cientologia. Ao melhorar um lado do triângulo, os outros dois melhoram também. O mais importante destes três pontos interrelacionados, ARC, é comunicação. Mas sem realidade ou alguma concordância, a comunicação não exerce influência e a afinidade estará ausente.

Temos pois que as sondagens são feitas para obter concordância. Deita fora a ideia de que as sondagens são feitas com qualquer outro propósito. São feitas para estabelecer concordância com a audiência.

Numa sondagem interrogas pessoas para obter a sua opinião sobre algo – uma ideia, um produto, um aspecto da vida, ou qualquer outro assunto. O *botão* é o dado primário que obténs desta acção. É a resposta mais vezes dada à pergunta da tua sondagem.

Perguntas a dez ou mil pessoas o que é que elas desejariam ou esperariam de um pneu de automóvel e sete, ou setecentas, responder-te-iam "durabilidade". Esse é o botão. Essa é a realidade, o ponto de concordância entre esse público quanto a pneus de automóvel. Usas pois esse botão com esse público e terás estabelecido realidade; obtiveste concordância e então eles vão ouvir o que tens a dizer sobre pneus de automóvel.

Os botões têm a sua utilidade, mas não estamos tão interessados neles quanto estamos na MENSAGEM. A mensagem é a essência real de qualquer peça de promo. Os botões são apenas o lubrificante que facilita a passagem da mensagem.

Seria uma boa ideia, para quem está confuso em qualquer destes pontos, fazê-los em plasticina. Deve-se ser capaz de fazer um distinção clara entre estes dois termos, botão e mensagem, e vê-los numa relação correcta.

Uma vez feita essa distinção, será o fim da promoção sem sentido.

No seu lugar teremos promoção que usa os botões para atingir a nota correcta de concordância e estabelecer uma realidade com a audiência e então, sem falhar, comunicar, ENTREGAR de facto A MENSAGEM, àquela que agora é uma audiência receptiva.

Este é o segredo da promoção que obtém resposta.

A primeira coisa a compreender sobre isto é que OS BOTÕES DE SONDAGEM NÃO SÃO A MENSAGEM.

L. Ron Hubbard
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 5 DE FEVEREIRO DE 1982
PUBLICAÇÃO II

REMIMEOGRAFAR
TODO O STAFF
HATS DE MARKETING
DIRECTORES DE PROMO. E PUBLICAÇÕES
HATS DE PR
TODAS A UNIDADES DE PUBLICAÇÕES E COMPILAÇÕES

N.º 35 DA SÉRIE DE RELAÇÕES PÚBLICAS
N.º 16 DA SÉRIE DE MARKETING

LIVROS E MARKETING

Não planeies a impressão de livros sem uma ligação com Marketing e não mistures nem cruzes públicos quando comercializas livros. Não faças marketing apoiado em generalidades; o marketing é dirigido a públicos específicos. E, acima de tudo, não degrades nem ponhas Relações Públicas negras nos livros. Também, não faças pouco dos aliados de forma a os transtornares. Esta é uma linha theta. Torna-a theta em todo o percurso. Se nela se fizerem algumas Relações Públicas negras, é apenas para dela expulsar os inimigos. Mas o theta nestes trabalhos, só por si, expulsará o inimigo.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 11 DE MARÇO DE 1982

REMIMEOGRAFAR
HATS DE EXECS
HATS DE FINANÇAS

N.º 17 DA SÉRIE DE MARKETING
N.º 19 DA SÉRIE DE FINANÇAS

MARKETING PROPORCIONAL

No marketing, tem-se sempre que impulsionar *com mais força* na direcção do maior volume de negócios futuros. É peculiar ao marketing de Cientologia que se tenha que impulsionar com a máxima força nos níveis inferiores para realizar os níveis superiores.

Isto dá uma espécie de escala que indica a proporção a atingir de verbas e esforços para atribuir a marketing.

Para a Cientologia e os diferentes níveis de orgs, as coisas passam-se desta forma:

Máximo Esforço: Público verde que ainda não está em Cientologia.

Esforço a seguir: Primeiros serviços que eles irão receber.

Esforço a seguir: Entrar nos HGC e Academias.

Esforço a seguir: Para as Organizações SH.

Esforço a seguir: Para as Organizações Avançadas.

Esforço a seguir: A caminho de Flag.

Podes também traçar uma escala como esta para empresas individuais ou orgs de qualquer classe.

Isto pode ser feito simplesmente por quantidade de dinheiro, pessoal e peças que devem ser atribuídos a cada ponto da escala.

Não fazer isto dá-nos estatísticas inseguras, porque o fluxo não está a ser posto no mercado de maneira proporcional. Feito correctamente, obtém-se um fluxo muito forte e bastante regular a subir pela Carta de Graus. Ao fazê-lo irregularmente, obtemos afluências, depressões e casos de canibalismo.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

[*Nota do Editor:* N.° 17-1 da Série de Marketing, a HCO PL de 13 de Abril de 82, MARKETING PROPORCIONAL, SUPLEMENTO, é uma HCO PL de distribuição limitada, disponível apenas a membros de staff contratados e à administração.]

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 19 DE MARÇO DE 1982

REMIMEOGRAFAR

N.º 23 DA SÉRIE DO EXECUTIVO
N.º 18 DA SÉRIE DE MARKETING
N.º 22 DA SÉRIE DE FINANÇAS

O SUCESSO DO EXECUTIVO

Toda a história do marketing se conta em poucas palavras:

UMA PESSOA ENCONTRA OU FORTALECE OU CRIA UMA PROCURA.

Toda a história da economia se conta em poucas palavras:

UMA PESSOA SATISFAZ, OU NÃO SATISFAZ, UMA PROCURA E É, DEVIDAMENTE PAGA, OU NÃO PAGA, POR ELA.

A velocidade com que se pode colher informação, desbloquear, escrever programas ou avaliações imediatos, brilhantes, aplicáveis e exequíveis em cada área que maneje marketing, economia, entrega e cobrança e, acima de tudo, a velocidade com a qual se pode enviar cartas, comunicados e telexes baseados nos programas e obter de volta verdadeiras completações desses mesmos programas, determina o volume das receitas em qualquer determinado período de tempo.

E essa é toda a essência do sucesso do executivo.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

[*Nota do Editor*: N.º 19 da Serie de Marketing, a HCO PL de 15 de Abril de 82 I, DISSEMINAÇÃO PLANETÁRIA, é uma HCO PL de distribuição limitada, disponível apenas a membros de staff contratados e à administração.]

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 5 DE DEZEMBRO DE 1971R
REVISTA A 10 DE SETEMBRO DE 1988

REMIMEOGRAFAR
HATS DE ENTREVISTADORES
HATS DE PR
HATS DE MARKETING
HATS DA DIVISÃO 2
HATS DA DIVISÃO 6
GUIA DE ESTUDO DO CURSO DE PR
REDE DE SONDAGENS

N.º 12 DA SÉRIE DE RELAÇÕES PÚBLICAS
N.º 20 DA SÉRIE DE MARKETING

COMO FAZER SONDAGENS

Referências:

HCO PL	2 Jun. 71R	N.º 10 da Série de PR
	Rev. 28.7.83	DESCOBERTA IMPORTANTE RELAÇÕES PÚBLICAS E PRODUÇÃO SONDAGENS DE ESCALA DE TOM
HCO PL	15 Dez. 2000	N.º 13 da Série de PR PROMOÇÃO DE BOA VONTADE
HCO PL	7 Jan. 72R II	N.º 15 da Série de PR
	Rev. 10.9.88	N.º 21 da Série de Marketing CRIAR PERGUNTAS DE SONDAGENS

Este escrito de hat de um Oficial de Relações Públicas, escrito a pedido de LRH, contém dados valiosos sobre a maneira de fazer sondagens.

SONDAGEM significa “exame cuidadoso de algo como um todo e em detalhe”.

A palavra “sondagem”, como é usada na terminologia de relações públicas e marketing, significa examinar cuidadosamente a opinião pública no que respeita a uma ideia, um produto, um aspecto da vida, ou qualquer outro assunto. Examinando em detalhe (sondagem pessoa a pessoa) pode-se chegar a uma ideia completa da opinião pública sobre um assunto, pondo em forma tabular a percentagem mais alta de reacção popular.

O propósito deste escrito de hat é descrever os dois aspectos mais importantes de fazer sondagens, para ser sempre possível obter resultados com 100% de êxito.

Embora haja muitos *tipos* de sondagens, o método usado é o mesmo. Os dois componentes da sondagem são:

1. A parte mecânica da sondagem em si;

2. A beingness do entrevistador.

AS MECÂNICAS

As acções que a sondagem envolve são simples e poucas. A primeira coisa que fazes é determinar as perguntas que vais fazer ao público para descobrir o que é desejado e necessário, popular ou não popular, ou o que quer que seja. Criar as perguntas da sondagem é uma tecnologia em si mesma, e está exposta nas HCO PL da Série de Marketing que abarcam os diferentes tipos de sondagens que se podem fazer.

Depois de estabelecer as perguntas, elas são mimeografadas sob a forma de formulários de inquérito ou dactilografadas numa folha de papel em branco para o entrevistador consultar. Se se estivesse a fazer uma sondagem numa cidade onde se entrevista um grande número de pessoas, os formulários de sondagem talvez fossem mais práticos. Contudo, para a maioria das sondagens não é preciso mais do que um porta-papéis com mola, com muito papel em branco e várias esferográficas. A página com as perguntas é colocada em cima do molho de folhas e atirada para trás enquanto se tomam as notas da entrevista.

Os únicos materiais necessários para uma sondagem são várias esferográficas (para que não haja interrupção a meio dos inquéritos quando a tinta se acaba), muito papel e um porta-papéis com mola.

Para começar uma entrevista, abordas simplesmente uma pessoa e, de forma amigável, apresentas-te (quando se tratar de um estranho) e pedes-lhe licença para a entrevistar. Se ela pedir mais algum factor de realidade, dás-lho e então a entrevista começa.

Faz a primeira pergunta à pessoa, atira a página das perguntas para trás e anota a resposta. Não deixes de dar às respostas os números que correspondem às perguntas que estás a fazer. Não é necessário escrever todas as palavras à medida que a pessoa vai falando, mas fica com os pontos mais importantes. Descobrirás, depois de praticares a fazer sondagens, que consegues escrever quase tudo.

Não te esqueças de anotar também a reacção da pessoa a cada pergunta no que respeita a nível de tom.

Depois da pessoa ter respondido à primeira pergunta, agradece-lhe com bons TRs para acusar a recepção daquele ciclo de comunicação e passa à pergunta seguinte. Só é preciso ESTAR LÁ, estar INTERESSADO no que a pessoa está a dizer e anotar as suas respostas.

No final da sondagem, agradece à pessoa com um "Muito obrigado". A pessoa irá muito provavelmente agradecer-te nesta altura, já que as pessoas ADORAM que lhes perguntem a sua opinião sobre coisas. E ter outro terminal a conceder beingness e a ouvir atentamente é uma experiência rara e valiosa para muitos.

Depois, passa à pessoa seguinte e repete o mesmo procedimento. Isto é tudo quanto à acção maquinal de entrevistar.

PÔR A SONDAGEM EM FORMA TABULAR

A forma tabular final de uma sondagem é muito simples. Os dados que se seguem foram escritos e compilados enquanto se levava a cabo uma sondagem étnica.

1. Conta todas as sondagens.

2. Estabelece várias categorias de respostas para cada pergunta, fazendo uma lista das respostas resumidas à medida que vais percorrendo as sondagens.

3. Em breve serás capaz de fazer apenas um traço oblíquo ao lado de cada categoria, significando o traço obliquo mais uma resposta de natureza semelhante.

4. Depois somas as respostas dadas para uma determinada categoria de resposta. Digamos que obtiveste 1.500 respostas de natureza semelhante a uma pergunta e que o teu número total de sondagens é de 2.500. Isto significa que 60 por cento deram esse tipo de resposta semelhante (1.500/2.500).

5. Depois fazes a lista das perguntas e por baixo de cada pergunta a lista das categorias de respostas e a percentagem, da mais alta para a mais baixa.

6. O único erro que podes fazer é não te dares conta da semelhança das respostas, e por isso teres uma grande diversidade de categorias.

BEINGNESS DO ENTREVISTADOR

Tal como o auditor tem de ter os seus TRs dentro, tem de se manter fiel ao Código do Auditor e ESTAR lá como terminal para o PC comunicar com ele, também assim é com o entrevistador.

Quanto ao aspecto, o entrevistador tem de estar limpo, asseado e vestido com roupa etnicamente aceitável para qualquer público que esteja a ser entrevistado.

Um entrevistador de sucesso *tem* de ter afinidade elevada por outros seres, amigos ou completos estranhos. É necessário abordar as pessoas de maneira NATURAL e amigável. Um sorriso sincero e bons TRs abrem as portas. E CONFRONTO. Tens de te dirigir a completos estranhos e fazer com que se interessem por eles próprios o suficiente para te informarem sobre a sua realidade para que os possas ajudar.

De qualquer forma, isto é absolutamente natural para qualquer cientologista treinado. Um cientologista sabe a fórmula da comunicação, sabe conceder beingness a outro e que ARC = Compreensão. Com estes factores e os TRs básicos dentro, a pessoa que está a ser entrevistada sentir-se-á à vontade para comunicar as suas ideias e realidades.

Isto é *tudo* quanto a sondagens. E ficarás surpreendido com os resultados obtidos!

Segue-se uma lista de algumas coisas que NÃO deves fazer, a fim de conheceres e evitares possíveis ciladas.

1. Não vistas roupa suja ou não étnica. Serias automaticamente mal acolhido.
2. Não deixes que te falte material e que tenhas de procurar uma caneta ou formulário de sondagem. A pessoa pode desaparecer da tua frente entretanto, se estiveres a entrevistar na rua.
3. Não sejas acanhado ou tímido. Isto faria com que parecesse que não tinhas confiança no teu produto ou no teu propósito para estar lá.
4. Não esmagues as pessoas com abordagem ou comunicação forçada ou excessivamente zelosa.
5. Não sejas super-sério, ou pelo contrário, cabeça-no-ar. Qualquer coisa falsa é absolutamente prejudicial.
6. Não faças coisas socialmente inaceitáveis, como mastigar pastilha elástica ruidosamente, roer as unhas ou qualquer das dúzias de outras pequenas coisas incomodativas.
7. Não tenhas demasiada pressa. A pessoa tem de sentir que te INTERESSAS pelo que ela sente ou pensa.
8. Não sejas conciliador nem o outro extremo, condescendente. Sê tu PRÓPRIO, em valência e confiante.
9. Não cortes a comunicação à pessoa nem sejas rude de nenhuma maneira.
10. Não sejas também super-doce. Sê *simpático e* do tipo HOMEM-DE-NEGÓCIOS.

Como assunto de interesse, há um certo manual de Relações Públicas que descreve um método de entrevistar chamado "entrevista a fundo". Diz-se que este método requer entrevistadores muito bem treinados e analistas talentosos.

Ora, estes indivíduos julgam que um entrevistador de sucesso necessita de *anos* de treino de um ou outro tipo.

Mas porque tens a tecnologia para COMPREENDER os básicos da mente, a ti próprio e a outras pessoas, consegues o que parece ser *milagroso* segundo todos os outros padrões.

Os milagres dos resultados das sondagens são facilmente alcançáveis e *valiosos*. Mas não te surpreendas se outras pessoas ainda pensam que és um génio.

Oficial de PR

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

Revisão assistida por
Compilações e Pesquisas
Técnicas de LRH

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 7 DE JANEIRO DE 1972R

PUBLICAÇÃO II
REVISTA A 10 DE SETEMBRO DE 1988

REMIMEOGRAFAR
HATS DE ED
HATS DA DIVISÃO 2
HATS DA DIVISÃO 6
GUIA DE ESTUDO DO
CURSO DE PR

N.º 15 DA SÉRIE DE RELAÇÕES PÚBLICAS
N.º 21 DA SÉRIE DE MARKETING

CRIAR PERGUNTAS DE SONDAGEM

Referências:

HCO PL	2 Jun. 71R Rev. 28.7.83	N.º 10 da Série de PR DESCOBERTA IMPORTANTE, RELAÇÕES PÚBLICAS E PRODUÇÃO, SONDAGENS DE ESCALA DE TOM
HCO PL	5 Dec. 71R Rev. 10.9.88	N.º 12 da Série de PR N.º 20 da Série de Marketing COMO FAZER SONDAGENS
Palestra Gravada:	7101C18 Cassete 2 do FEBC	"PR Torna-se um Assunto"

A carta de política seguinte foi escrita por um entrevistador experiente. É uma publicação brilhante que expõe claramente a tech de sondagens de Relações Públicas, e está repleta de exemplos de sondagens reais tanto para a produção interna como para as vendas externas.

O propósito desta carta de política é documentar por completo *como* conseguir perguntas de sondagem que invoquem Emoção e Reacção Humanas. Incluídos estão exemplos de sondagens realmente feitas, mostrando a SITUAÇÃO, as PERGUNTAS DA SONDAGEM, os RESULTADOS DA SONDAGEM e o programa de Relações Públicas resultante para manejar as coisas. Fez-se dentro da org uma grande quantidade de sondagens com o fim de descobrir as barreiras de Emoção e Reacção Humanas à produção que existem entre os membros de staff. Os exemplos são dados por ordem cronológica, para que se possa ver como Ron desenvolveu a tecnologia de Relações Públicas e de sondagem durante os anos de 1970 e 1971.

1.º EXEMPLO DE SONDAGEM

SITUAÇÃO:

Devido a várias causas, o moral não está como devia estar a bordo.

A intenção de comando é exclusivamente de ter as coisas a funcionar regularmente e com segurança para todos.

Meta Principal:

Entrevistar cada membro individual da tripulação e obter a sua opinião honesta a respeito do seu posto e dos seus assuntos.

Metas Vitais:

1. Não interromper o trabalho nem piorar a situação.
2. Melhorar assuntos por meio de sondagem.
3. Obter dados para ser possível estabelecer uma nova realidade sensata por meio de programas de Relações Públicas.

Metas Primárias:

1. Abastece-te de papel, porta-papéis com mola e esferográficas.
2. Trabalha nisto nas alturas ideais.

Metas Operacionais:

1. Aborda as pessoas individualmente. Afasta-as de grupos.
2. Ouve simplesmente, encoraja e pergunta. Não interrompas nem te interponhas abruptamente. Não comentes com elas o que elas dizem.
3. Toma notas úteis, não necessariamente volumosas.
4. Trata de cada uma das perguntas.
5. Extrai os resultados.
6. Faz programas para manejar o que encontrares.

PERGUNTAS E RESULTADOS:

Factor de realidade da sondagem – O Comodoro deseja a tua opinião quanto a certos assuntos para ajudar a manejá-los.

1. Qual achas que é realmente a intenção de comando?

   33% Aclarar o planeta.

   31% Algo planeado pela Fonte ou por um executivo de uma org superior para os membros de staff levarem a cabo.

   16% Todos a fazerem os seus trabalhos e a porem as coisas a andar para a frente.

   7% Tripulação bem treinada em tech, política e náutica.

   5% Providenciar um ambiente seguro para que LRH possa prosseguir com a sua pesquisa.

   5% Gestão bem sucedida das orgs externas.

   3% Várias.

2. O que sentes que deves saber mais para concretizares o teu trabalho?

   30% Tech, política e náutica.

   22% Política do OEC.

   20% Pormenores relacionados com o hat.

   14% Nada em particular.

   9% Mais briefings quanto a agendas e acções da Org de Flag para com as orgs externas.

   5% Tech de Cientologia.

3. De que necessitas realmente para concretizares o teu trabalho?

   32% Nada em particular.

   20% Mais treino.

   17% Pormenores relativos aos hats.

   13% Mais tempo (sem arbitrários e distracções).

   8% Mais pessoal.

   7% Ser deixado em paz para o fazer.

   3% Mais informação sobre a agenda do navio para planear ciclos de trabalho.

4. O que gostarias de nos ver fazer?

   31% Expandir Cientologia pelo planeta.

   21% Cooperação e coordenação do grupo.

   16% A tripulação a treinar-se e a subir a OT.

   14% O que estamos a fazer.

   13% Estar mais vezes em movimento e ir a mais portos.

   3% Subir as estatísticas nas orgs externas.

   2% Várias.

5. Que mudanças devem ocorrer?

   30% O que estamos a fazer é bom.

   24% Mais expansão no campo para haver maior fluxo de novos recrutas para Flag.

   20% Mais pessoal treinado em tech e política.

   13% Maior informação ao staff quanto às operações da Org de Flag.

7% Pormenores relacionados com o posto.

4% Nenhuma opinião.

2% Várias.

O que se segue é um item das Ordens do Dia de Flag com respeito à sondagem em forma tabular, escrito por LRH:

24 de Abril de 1970

"SONDAGEM

Terminou-se a sondagem sobre os propósitos e opiniões da companhia do navio. E agradece-se a todos os tripulantes pela contribuição que deram.

Os resultados serão publicados na sua devida altura.

Há uma semelhança surpreendente nas respostas, o que demonstra que somos todos de opiniões semelhantes em assuntos vitais.

Mostra que há muito menos discordância na companhia do que possivelmente se supôs.

Somos um verdadeiro grupo.

A sondagem será de grande utilidade para o planeamento futuro.

LRH, COMODORO"

2.° EXEMPLO DE SONDAGEM

SITUAÇÃO:

"SONDAGEM RELATIVA A FERIMENTOS

Por favor, entrevista as 5 pessoas que se feriram recentemente para descobrir:

O que se passa?

Nunca tive pessoas feridas assim.

Tudo o que se passa neste porto.

Vê se consegues comunicação de duas-vias relativamente ao assunto e obtém um denominador comum.

Com amizade,
Ron"

RESULTADOS:

O denominador comum que se encontrou seguia este padrão:

1. EXTERIOR na altura do ferimento.

2. Atenção FORA do corpo.

3. Envolvido em desafios físicos.

4. Não houve NENHUMA DOR (embora 2 precisassem de pontos!).

5. Não houve NENHUMA MÁ-EMOÇÃO relativamente a ter sido ferido, apenas interesse moderado.

6. Uma sensação de PODER antes do ferimento.

O que se segue é um artigo que LRH introduziu nas Ordens do Dia do dia seguinte:

4 de Junho de 1970

"FERIMENTOS

Aqueles que se feriram recentemente não eram PTS. A sondagem mostrou que eles estavam exteriores e que se sentiam poderosos e que não olhavam para onde levavam o corpo.

LRH, COMODORO"

3.° *EXEMPLO DE SONDAGEM*

SITUAÇÃO:

É necessário uma sondagem a uma amostra representativa sobre *o que as pessoas pensam que é o nosso objectivo.*

PERGUNTAS E RESULTADOS:

1. Qual é a tua concepção do que estamos a fazer actualmente?

   Fazer com que a companhia do navio se treine como especialistas de náutica e depois em funções de admin.

   Fazer com que a tech de Cientologia esteja de novo dentro, em uso e as orgs a funcionarem com regularidade.

2. Qual é a tua ideia do ideal para que trabalhamos?

   Imediatamente – redes de Organização do Mar e Cientologia a funcionarem com regularidade.

   Por fim – um planeta aclarado e são.

3. Que se está a fazer para o atingir?

   Sermos nós próprios, mais fortes internamente, enquanto mantemos as nossas linhas externas a funcionar.

4. Sentes que estamos a conseguir?

   Sim!

5. Há algo que se tenha de mudar para o atingirmos mais depressa?

   Mais treino.

   Mais processamento.

   Remover qualquer contra-intenção.

   Mais promoção.

   Aceitação de Cientologia mais rápida e mais ampla.

6. Quando pensas que iremos concretizar isso?

   Programas correntes do navio, 2–6 meses.

   Programas de orgs de Cientologia, 1–2 anos.

   Influência planetária de Cientologia, 2–5 anos.

   Controlo planetário real, 10–20 anos.

Um artigo das Ordens do Dia do dia seguinte, de LRH, comenta os resultados da sondagem:

24 de Junho de 1970

"SONDAGEM

A sondagem que se efectuou a uma amostra representativa quanto ao que estamos a fazer, apresentou 'muito bons resultados e as respostas foram bastante compatíveis'.

É certo que temos acordo de grupo no que estamos a fazer!

Houve muito bons indicadores nesta sondagem. Houve um sentimento geral de confiança entre todos os entrevistados (uma representação de 28 pessoas do barco).

Há confiança de que estamos a progredir com tendência constante e positiva para subir e que nos próximos anos assistiremos a vitórias monumentais a nosso favor.

LRH, COMODORO"

DESCOBERTA IMPORTANTE

Durante o mês de Janeiro de 1971 LRH deu um avanço significativo à matéria de Relações Públicas e sondagens. Isto é – Sondagens de Relações Públicas em combinação com a tech da Escala de Tom. Ele descobriu as leis básicas de Relações Públicas contidas na HCO PL de 2 de Junho de 1971R, N.º 10 da Série de PR, DESCOBERTA IMPORTANTE, RELAÇÕES PÚBLICAS E PRODUÇÃO, SONDAGENS DE ESCALA DE TOM e na Palestra Gravada de LRH de 7101C18, Cassete N.o 2 do FEBC, "PR Torna-se um Assunto".

Assim, FAZEM-SE SONDAGENS PARA DESCOBRIR A REALIDADE DAS PESSOAS *ACERCA* DE ALGO.

Anota-se o nível do tom da pessoa quanto ao assunto. Esse nível de tom determina a afinidade, ou falta dela, que a pessoa tem pelo assunto. Emoção é A (afinidade). A é a Escala de Tom. (NOTA: O nível de tom da pessoa *para* com o entrevistador e *quanto* ao assunto podem ser duas bandas de tom inteiramente diferentes, por isso não as confundas. A pessoa pode estar em entusiasmo para com o entrevistador, mas em antagonismo quanto ao assunto de que trata a entrevista. É o último que interessa. As pessoas não têm simplesmente um tom. Elas têm um tom *para* com algo).

Fazes sondagens para determinar o R (realidade) de cada pessoa a fim de subir o A quanto ao assunto através de campanhas de Relações Públicas.

Estás à procura de acordo. Esta é a chave da ARTE DE VENDER. Para conseguir acordo desces ao ponto em que o indivíduo concordará contigo. Determinas o R (realidade) com que a pessoa concordou. Transferes isto para A (tom de afinidade). R é regulado por A. Depois sobes o R até uma banda que esteja metade de um nível de tom ou um nível de tom acima, e isto estabelece o nível de C (comunicação).

O item seguinte de LRH nas Ordens do Dia de 25 de Janeiro de 1971 resume isto:

"PR

Desenvolveram-se mais alguns dados de PR. O mesmo público varia de continente para continente.

A pessoa testa o tom com perguntas R, interpreta o A da Escala de Tom, desenvolve o programa com o A meio tom acima e usa o R daquele tom. De R a A, metade acima, o A daquilo até ao novo R desejado. Dá-nos o programa que *comunica*, que sobe o tom.

A sondagem de um tom tem de ser um tom *acerca* de algo.

Vê a Carta de Emoção Humana na *Ciência da Sobrevivência*. Lê o livro. A nova e futura bíblia de PR. Em seguida, 8-8008 para o graduado perito em PR! Finalmente chegou onde devia!

LRH, COMODORO"

A 18 de Janeiro de 1971 Ron gravou uma palestra intitulada "PR Torna-se um Assunto", que delineia as leis básicas de Relações Públicas e descreve como se criam as perguntas de sondagem de Relações Públicas. Segue-se um excerto:

"AS RELAÇÕES PÚBLICAS SÃO PARA MANEJAR E CONTROLAR EMOÇÃO E REACÇÃO HUMANAS.

É UMA TECNOLOGIA DE TERCEIRA DINÂMICA.

Como é que se obtêm estas perguntas? É muito simples. Não há nada de especial quanto a essa pergunta.

Três perguntas. Uma é equivalente a SER, outra equivalente a FAZER e outra equivalente a TER. SER, FAZER, TER – três perguntas.

Antes e depois, bem, podes incluir algumas perguntas nulas. Estás a tentar descobrir se alguém na linha de montagem gosta de automóveis. A pessoa constrói-os; será que gosta deles? Bem, essa é fácil porque já é uma emoção humana. 'GOSTAS de automóveis?'

Bem, vamos descobrir se ela vai *trabalhar* na linha de montagem. Tornemos isto um pouco mais difícil. Agora, vamos descobrir 'Vais trabalhar na linha de montagem?'

Bom, vamos à volta e perguntamos: 'Vais trabalhar na linha de montagem?' O tipo diz 'não' e o seguinte diz 'sim' e por aí adiante. Não vais a lado algum.

Por isso, pegas nas perguntas relativas ao que desejas saber sobre SER, FAZER e TER e codifica-las em emoção humana, usando o triângulo ARC. Não importa se pões A, R ou C depois de cada pergunta. Vais traduzir a pergunta básica que sabes em emoção humana para obteres envolvimento. E tens envolvimento imediatamente. Assim, obténs a verdadeira resposta, não é?

Mas o alvo do teu assunto é, claro, o controlo da emoção e reacção humanas. Assim, se é esse o caso, então tens de ter envolvimento de emoção e reacção humanas.

Assim, como é que compões esta pergunta? Vamos lá voltar ao ponto de partida, agora. Este assunto trata-se de controlo da emoção e reacção humanas. Assim, as perguntas da tua sondagem têm de ser o que desejas saber, transformado em emoção e reacção humanas.

SER: 'Existem automóveis?' traduzida uma vez para A fica: 'Gostas de automóveis?' Ora, obterás então uma resposta emocional que pode ser localizada na Escala de Tom.

Ora, porquê tudo isto? Agora estás a ver, estou a ensinar isto de trás para a frente. Estou a andar para trás. Agora, é que se faz luz:

A BARREIRA PRIMÁRIA À PRODUÇÃO SÃO A EMOÇÃO E REACÇÃO HUMANAS.

Essa é a barreira primária à produção. E sabemos de imediato onde se situam as Relações Públicas. Eis a sua utilidade. Não para fazer com que alguém 'se torne num homem em extinção bebendo whiskey Seagram' para ajudar e colaborar na publicidade, o que seria de utilidade secundária, mas de facto para sondar o público a que se dirige a campanha de forma a manejar a emoção e reacção humanas.

Agora, vou seguir este rastro para trás através das leis básicas com as quais estamos envolvidos.

A BARREIRA PRIMÁRIA À PRODUÇÃO SÃO A EMOÇÃO E REACÇÃO HUMANAS.

AS RELAÇÕES PÚBLICAS SÃO A TECNOLOGIA PARA MANEJAR E CONTROLAR AS EMOÇÕES E REACÇÕES HUMANAS.

Portanto tens de descobrir qual é a emoção e reacção humana, e para isso obténs uma codificação das três perguntas: uma SER, outra FAZER e outra TER; transformas essas perguntas numa pergunta emocional adicionando o triângulo ARC; planeia-lo; agora obténs a tua emoção humana como resposta a estas perguntas; adicionas tudo; desenvolves o programa, tendo como referência a Escala de Tom, entre

meia e uma banda acima. Terás um método para alcançar as pessoas com sucesso bastante uniforme.

Portanto, quando tudo parece demasiado horrível e não te parece que consigas transmitir a tua ideia, não parece que consigas obter o teu produto e simplesmente as coisas não se organizam dessa forma, então, agora tens de facto uma ferramenta. E essa ferramenta chama-se Relações Públicas.

E tem a sua própria tecnologia e fizemos uma descoberta importante neste assunto."

EXEMPLO

Como exemplo disto, finjamos que queremos fazer uma sondagem ao HCO. O ED da org tem uma ideia de que ninguém no HCO está treinado no hat, embora um dos produtos principais do HCO seja pessoal treinado no hat. Neste HCO pode haver alguma opinião contra treinar no hat. A implementação de política de administração é a primeira importância de Relações Públicas.

Estamos a tentar obter dados para popularizar e remover as barreiras ao treino no hat. Pode muito bem ser que o treino no hat seja a função menos popular do HCO.

Desenvolvimento das Perguntas do Sondagem:

1. Fazes uma frase afirmativa para uma possível situação. (Exemplo: pode ser que o treino no hat seja a função menos popular do HCO).

2. Depois pensas em várias perguntas ABRUPTAS e directas:

   SER: Qual é o teu hat?
   FAZER: O que é que fazes realmente?
   TER: Qual é o teu produto?

3. Convertes depois essas perguntas de maneira a obter um ELEMENTO HUMANO. Dessa forma obténs um envolvimento. Uma pergunta de sondagem de Relações Públicas tem de conter *sempre* um envolvimento "humano" ou "de ser".

   SER: Estás interessado no teu hat?
   FAZER: As tuas tarefas estão alinhadas com o teu próprio propósito?
   TER: Consideras que o teu produto contribui para o grupo?

Uma pergunta adicional codificada poderia ser:

DIRECTA: Estás a ser treinado no teu hat?

para

CODIFICADA: Achas interessante o treino de hat que estás a receber?

O propósito desta sondagem seria obter dados para popularizar o treino no hat e remover barreiras ao mesmo.

A validação da realização é Relações Públicas banais.

Uma regra acerca de um oficial de produto é que ele tem de *desejar* o produto antes de o obter. Isto é emoção e reacção humana.

Assim existe:

1. A abordagem de ADMIN, que é utilizada pelo oficial de produto ou o oficial de org, e que é uma pergunta directa (exemplo: "Qual é o teu hat?").
2. A abordagem HUMANA (ou de PR), que o Relações Públicas utiliza para descobrir desejos básicos e OPINIÃO (exemplo: "Estás interessado no teu hat?").

ATINGES O CORAÇÃO DA "RESISTÊNCIA A" QUANDO CHEGAS AO ENVOLVIMENTO HUMANO.

O dado chave de Relações Públicas é, obviamente, A MAIOR BARREIRA À EFICIÊNCIA NA PRODUÇÃO É A REACÇÃO HUMANA.

e

UMA ÁREA DE BAIXA PRODUÇÃO TEM O MORAL EM BAIXO PORQUE TEM PRODUÇÃO BAIXA.

SE PUDERMOS AJUDAR A ÁREA ATÉ QUE SE PONHA A PRODUZIR, TEMOS MORAL.

4.° EXEMPLO DE SONDAGEM

SITUAÇÃO:

É necessário fazer uma sondagem no Departamento A para descobrir quem ou o que mantém a área enturbulada.

PERGUNTAS DIRECTAS

SER: Desejas o teu trabalho?
FAZER: Estás a fazer o teu trabalho?
TER: Oque é que está errado na área do Dept.º A?

PERGUNTAS CODIFICADAS

SER: Gostas do teu posto?
FAZER: Estás a ter alguma dificuldade no teu posto?
TER: Que mudanças são necessárias, se algumas, na estrutura do Dept.º A?

RESULTADOS:

Dez dos 17 membros do staff tinham bons indicadores, tinham vontade, tinham ganhos e criavam os seus postos.

Os outros 7 estavam em conservadorismo em maior ou menor grau a respeito dos seus postos, tendo dificuldades menores e preocupações.

Descobriu-se que a instabilidade provinha de fontes exteriores à divisão, isto é, o HCO 1) permitia mudanças frequentes de pessoal e 2) não se assegurava de que a área estivesse treinada no hat.

MANEJO:

Estes dois factores puseram-se dentro no HCO a partir do nível de executivos, e a área do Departamento A estabilizou consideravelmente.

5.° EXEMPLO DE SONDAGEM

SITUAÇÃO:

Uma ordem urgente foi dada à Divisão Técnica numa org. Não foi executada e a situação continuou por manejar, provocando uma sobrecarga bastante grave do staff da área.

Estamos à procura de uma atitude de desafio e de uma ou mais atitudes de criança indefesa.

PERGUNTAS DIRECTAS

1. Que hat estás de facto a desempenhar, se algum?
2. Porque é que não manejaste o teu posto nesta emergência?
3. Não estás disposto a ter linhas de tech rápidas e estatísticas?

PERGUNTAS CODIFICADAS

Tom de Afinidade.	1. Gostaste do hat que te atribuíram?
Tom de Afinidade.	2. O que é que sentiste acerca da situação?
Tom de Afinidade.	2A. O que é que foi desagradável?
Tom da Comunicação.	3. Como é que comparas as linhas de tech actuais com as que tínhamos anteriormente?

RESULTADOS:

Descobriu-se que vários terminais na área eram antagonistas e alguns apáticos. Descobriu-se que alguns perceberam a sua incapacidade de manejar a situação e que deram passos para evitar repetir o sucedido.

Isolando estes factores foi depois possível, mantendo a área debaixo de olho durante alguns dias seguintes, observar mais circunstâncias de não-cumprimento e resistência a manejar a área. Tomaram-se medidas adicionais conforme necessário para treinar no hat e manejar confusões e não-cumprimento.

6.° EXEMPLO DE SONDAGEM

SITUAÇÃO:

O HCO necessita de dados adicionais para colocar o pessoal em posto da melhor forma, em duas divisões.

PERGUNTAS

1. Quando precisas de saber como se faz uma coisa, a quem é que perguntas?
2. Quem é que realiza mais coisas?
3. Na divisão, com quem é que te sentes mais seguro?

RESULTADOS:

A divisão mais upstat das duas divisões respondeu às perguntas assim:

Tom da maioria 4.0

1. Quando precisas de saber como se faz uma coisa, a quem é que perguntas?

   Ao meu superior imediato.

   Num livro de consulta.

   Descubro por mim próprio.

2. Quem é que realiza mais coisas?

   Todos nós!

   A nossa divisão.

   O mesmo para todos nós.

3. Na divisão, acerca de quem é que te sentes mais seguro?

   O nosso chefe de divisão!

   Todos na nossa divisão.

   Eu próprio e o resto da nossa divisão.

A divisão menos upstat, menos produtiva e de moral em baixo respondeu assim:

Tom da Maioria 2.0

1. Quando precisas de saber como se faz uma coisa, a quem é que perguntas?

   Tento descobrir por mim próprio e depois pergunto ao chefe de divisão.

   Vejo num livro.

2. Quem é que realiza mais coisas?

   Foram nomeados dois dos membros de staff mais subordinados.

3. Na divisão, com quem é que te sentes mais seguro?

   O chefe de divisão, depois os dois membros de staff mais subordinados mencionados na resposta 2 (não foram mencionados os chefes de departamento).

Esta sondagem confirmou o sucesso da divisão produtiva no que respeita a chefia estável pelo chefe de divisão e o staff entusiasmado com as suas tarefas, pois tinham moral alto e estavam continuamente a treinar-se nos seus postos. A divisão, como unidade, trabalhou com um espírito de equipa tremendo. A divisão de produção pobre e baixa de tom, tinha um superior infeliz com chefes de departamento instáveis e de tom baixo. Não havia nenhum espírito de equipa nesta divisão e poucas, se algumas, acções de treino no posto. Os terminais mais estáveis nesta divisão eram dois membros do staff mais subordinados que desempenhavam os seus postos com entusiasmo e que se treinavam nos seus períodos de estudo, para aumentarem os seus talentos.

MANEJO:

O HCO soube depois (a respeito da divisão não produtiva) a quem se devia dirigir para obter futuro material executivo, e quem levaria esta divisão a um padrão de trabalho elevado. E o HCO soube em que área se devia concentrar mais seriamente com treino no hat.

Escusado será dizer que nada foi mudado na divisão produtiva. À medida que a sua produção foi aumentando ainda mais, foi-lhe concedido pessoal adicional.

7.° EXEMPLO DE SONDAGEM

SITUAÇÃO:

A aparência de alguns membros de staff não está de acordo com um padrão aceitável. Informação necessária – o nível de tom da maioria relativamente a aparência física, para que se possa fazer um programa de Relações Públicas e lançá-lo no nível de tom apropriado para alcançar a realidade dos transgressores.

PERGUNTAS CODIFICADAS:

SER: Sentes-te bem com a ideia de teres uma aparência profissional?

FAZER: Como é que gostarias de te vestir para o teu trabalho?

TER: Quais seriam as vantagens de o grupo se apresentar bem uniformizado?

RESULTADOS:

Descobriu-se que o staff estava bastante interessado (3.5) em ter boa aparência. O maior ponto fora era a falta de uniformes disponíveis.

Assim, uma campanha entusiástica para coordenar e uniformizar o staff era a resposta.

8.° EXEMPLO DE SONDAGEM

SITUAÇÃO:

As instalações pessoais e da org não estão tão limpas como deviam estar. É necessário atitude e nível de tom quanto a limpeza para que se possa levar a cabo um programa de Relações Públicas adequado para elevar os padrões.

PERGUNTAS CODIFICADAS

SER: Gostas de andar bem limpo?

FAZER: Achas mais difícil manter a limpeza pessoal num navio do que no sítio onde vivias em terra?

TER: O padrão de limpeza dos outros, pessoal e de espaço habitacional, é aceitável para ti?

RESULTADOS:

Fez-se uma sondagem a uma amostra representativa e o nível de tom da maioria com respeito à limpeza era de 2.0 – 2.5 (de antagonismo a aborrecimento).

Dos entrevistados, aqueles que não andavam limpos deram várias justificações, e até admitiram que eram justificações. Alguns até admitiram mera preguiça.

Entre os entrevistados que *de facto* andavam limpos, havia o desejo de andarem limpos.

Várias "pessoas pouco asseadas" convidaram a uma disciplina mais estrita para se manter os padrões altos.

Por isso, o que era desejado e necessário era mais 8-C. O programa de Relações Públicas que daí proveio foi uma exigência mais firme do HCO no que respeita a higiene e limpeza. Assim, foi uma campanha de sucesso com bons resultados.

9.° EXEMPLO DE SONDAGEM

SITUAÇÃO:

Recursos – os membros de staff não estão devidamente cientes das suas responsabilidades para com a viabilidade da org e suas receitas.

Tem de se estabelecer a realidade e o nível de tom com respeito a este assunto para que se executem mais acções no sentido de educar o staff relativamente à viabilidade da org.

PERGUNTAS CODIFICADAS

SER: Como te sentes acerca de o grupo ser bem sucedido às suas próprias custas?

FAZER: O que podemos fazer para que o grupo tenha montes de dinheiro com que trabalhar?

TER: Quando pensas que irás receber bónus completos?

RESULTADOS:

O nível de tom médio dos entrevistados era de 3.5 (interesse forte). Havia um alto nível de realidade e acordo em que o grupo se saísse bem pelos seus próprios meios.

Para apoiar este acordo, aprovaram-se as recomendações de um B de I recente relativo a finanças. Tratava-se de colocar um gráfico de 1,8 metros por 3 metros na recepção do HCO mostrando as receitas semanais da org. Isto permitia a todos os membros de staff ver a viabilidade da org e sentir-se mais em causa sobre os recursos, produzindo nos seus próprios postos.

10.° EXEMPLO DE SONDAGEM

SITUAÇÃO:

Ética – deseja-se uma atitude geral e nível de tom com respeito ao assunto da ética.

PERGUNTAS CODIFICADAS

SER: Como te sentes acerca de ética?

FAZER: Como é que *tu* usas a ética?

TER: Qual é a vantagem de trabalhar dentro de um grupo que tem um sistema de ética?

RESULTADOS:

Descobriu-se que o nível de tom da maioria, no que respeita a ética, estava na banda de 2.0 (antagonista). Descobriu-se que a emoção e reacção humanas tinham a ver com o facto de os Tribunais de Ética serem impressos nas Ordens do Dia. Ler estas informações logo pela manhã nas Ordens do Dia estava a conduzir muito do staff a níveis de tom de ressentimento, ira e medo. Adicionalmente, as próprias informações estavam escritas num tom *abaixo* da média do grupo quanto à ética, o que causava um efeito duplamente inverso.

Portanto, como medida de Relações Públicas, o Oficial de Ética foi informado disto e instruído no sentido de imprimir os Tribunais de Ética em Ordens de Condições do HCO e não nas Ordens do Dia. O Oficial de Ética foi também informado sobre a Escala de Tom. Daí em diante, as Ordens de Ética escreveram-se de uma forma moderada, declarando simplesmente os factos sem incluir nenhuma HE&R adicional.

Esta foi uma medida com muito êxito e o moral do grupo subiu, no total, pelo menos um tom mais acima do que antes, no assunto da ética.

11.° EXEMPLO DE SONDAGEM

SITUAÇÃO:

Precisa-se de executivos. Aqueles que estão presentemente em posto não são todos capazes.

As perguntas de sondagem de relações públicas têm de detectar:

SER: Outra *Posição Social* – Posição Social como defesa. *Foste* outra coisa? ÉS outra coisa?

FAZER: Outro *Envolvimento* – envolvimento noutras coisas ou coisas que não têm importância ou envolvimento em acções contrárias a um posto. Surgiriam problemas.

TER: Cenário – omitido ou falso – o que sabe ele do assunto, até que ponto são reais os seus dados? *Representação.*

Os execs dividem-se em duas categorias:

A. Aqueles que irão assumir a posição social, levar avante a doingness ou melhorar o cenário em direcção ao ideal.

B. Aqueles que defendem a posição social, têm outro envolvimento e um cenário omitido ou falsificado.

Categoria A constrói as coisas de forma a que a org seja próspera e funcione de maneira regular.

Categoria B acabam sem org ou com uma org pervertida.

Exemplos de perguntas de sondagem:

1. Qual seria para ti o posto mais ideal se fosses tu a escolher? Ou que tipo de vida é melhor para ti?

2. Que problemas ou situações julgarias fáceis de manejar? Ou, em que é que devias estar a trabalhar? Ou, em que é que estás a trabalhar?

3. Como é que estão realmente as coisas na tua área? Ou, o que é que a org está realmente a fazer actualmente?

PERGUNTAS USADAS

POSIÇÃO SOCIAL. 1. Existe algum posto que gostarias de ter no futuro e que sintas que é o ideal para ti?

ENVOLVIMENTO. 2. Estás a ter algum problema em executar aquilo em que estás a trabalhar agora?

REPRESENTAÇÃO. 3. Como é que está a ir actualmente a tua org, em geral?

RESULTADOS:

Os resultados desta sondagem em particular mostraram que o nível de tom dos executivos da org era de pesar. Adicionalmente, pelo menos metade dos execs entrevistados disseram voluntariamente que não queriam ser realmente executivos de maneira alguma, mas que preferiam estar na posição de trabalhadores.

O PORQUÊ das estatísticas baixas da org foi negligência dos executivos em implementar política, Directivas Executivas e projectos de LRH na org.

O manejo de curto prazo e imediato foi colocar em posto na org um Comunicador de LRH que obrigou ao cumprimento das ordens e políticas de LRH. O manejo a longo prazo consistiu em fazer subir a posições executivas membros subordinados do staff que tinham a ambição de exercer um posto de executivo de maneira competente, e em mudar os executivos sem vontade para áreas subordinadas onde pudessem produzir bem, até estarem prontos a retomar outra vez uma posição superior.

12.° EXEMPLO DE SONDAGEM

SITUAÇÃO:

LRH escreveu um texto experimental sobre o significado de Cientologia.

Fez-se uma sondagem aos cientologistas da área para estabelecer a popularidade do texto e verificar acordos ou desacordos.

PERGUNTA

Usou-se uma pergunta directa. “Por favor, lê este texto e diz-me o que gostas ou não gostas nele”.

RESULTADOS:

Para efeitos da sondagem, deu-se um número a cada frase do texto. Na organização tabular dos dados, escreveu-se a percentagem de aprovações daquela frase ou sugestões para ser melhorada ao lado do número da frase correspondente.

Várias palavras e frases do texto foram então alteradas ou re-organizadas ligeiramente para tornar o texto totalmente aceitável. A versão corrigida foi depois usada na sondagem e os resultados confirmaram aprovação total.

13.° EXEMPLO DE SONDAGEM

SITUAÇÃO:

Sondagem à população. Propósito desta sondagem – descobrir a realidade e nível de tom majoritário de uma cidade inteira, para que a org pudesse promover e entregar a esta realidade.

Foram entrevistadas 4.800 pessoas em Boston, num período de poucos dias, por vários membros de staff da org.

PERGUNTAS E RESULTADOS:

1. O que é que estás a tentar conseguir na vida?

Felicidade.	32%
Bons trabalhos – carreiras.	10%

2. O que é que preocupa mais as pessoas?

Dinheiro.	24,4%
Outras pessoas.	15,1%

3. Se estas coisas se resolvessem o que aconteceria?

   As pessoas seriam muito mais felizes 19%

   Um melhor mundo para viver 15,2%

   Nível de Tom = DOR, ANTAGONISMO

O telex que se segue foi enviado à org por LRH em resposta aos resultados da sondagem:

> "9 Dez. 71 TRANSMITIR A/C USLO TRANSMITIR A/C BOSTON ENCANTADO COM A SONDAGEM. MAIS DADOS NECESSÁRIOS MAS ÓPTIMO QUANTO AOS ESTUDANTES E PCs. AMIZADE = RON"

O NÍVEL DE TOM DE TODA A APRESENTAÇÃO E TEXTO DA PROMO SERIA CONSERVANTISMO = 1 TOM ACIMA DE ANTAGONISMO (o tom que a sondagem encontrou).

A sondagem da Org de Boston é interessante porque mostra a realidade de uma amostra representativa de uma cidade inteira. Os resultados da sondagem (realidade e tom) variam em cidades, países e continentes diferentes. Portanto, cada org, ao entrevistar a sua área, criaria a sua promo a tender para uma realidade ligeiramente diferente, e os serviços de Cientologia oferecidos corresponderiam àquilo que o público mais deseja e de que mais necessita.

RECONHECER O TOM

Depois de dominar a técnica de criar perguntas de sondagem, a única habilidade necessária que falta é reconhecer os níveis de tom com exactidão.

A bíblia do Relações Públicas é, claro, *Ciência da Sobrevivência,* a Carta Hubbard de Avaliação Humana e o livro *Cientologia 8-8008.* Estes materiais têm de ser lidos e completamente compreendidos. Referências adicionais que contêm informação de grande valor para os entrevistadores são o HCOB de 25 de Setembro de 71RB, A ESCALA DE TOM COMPLETA; HCOB de 26 de Outubro de 70 II, OBNOSE E A ESCALA DE TOM; palestra gravada de LRH 5505C14, A Escala de Tom; palestra gravada de LRH 5212C05, Conferência N.° 17 do PDC, "A Escala de Tom: Levando o PC Pela Escala Acima"; e Filmes de Treino Técnico EM 2 e EM 2A, *A Escala de Tom* e *Filme-Exercício da Escala de Tom*". A forma de te exercitares a ti próprio a observar e a reconhecer rapidamente tons é fazer os exercícios que se pedem no Filme de Treino Técnico EM 2, *A Escala de Tom* e o HCOB de 26 de Outubro de 70 II, OBNOSE E A ESCALA DE TOM.

CONCLUSÃO

Como podes ver, a tecnologia das sondagens de Relações Públicas e da Escala de Tom para manejar e controlar emoção e reacção humanas é uma ferramenta incrivelmente poderosa.

Pondo esta tecnologia em uso a nível pessoal, podes estar literalmente em controlo do teu ambiente *pelo menos* nas três primeiras dinâmicas. E os cientologistas (particular-

mente os membros de staff de Cientologia) têm o monopólio no assunto inteiro. Se houve alguma vez uma forma de "obter amigos e de influenciar pessoas", esta é a forma. Nós como cientologistas somos continuamente surpreendidos pela natureza primitiva da população em geral à nossa volta. Assim, estabelecendo a realidade local e o tom, podemos pelo menos apresentar-nos a nós próprios e ao nosso produto de forma tal que seja aceite, e depois levar as pessoas a subirem a escala a partir desse ponto.

Os dias da promo à sorte pertencem ao passado, assim como os eventos públicos ao acaso ou como Deus quiser. Temos agora o know-how para atingir sempre o alvo exacto. Temos agora, graças a Ron, uma outra ferramenta espectacular para alcançar a COMPREENSÃO.

Dados compilados pelo
PRO Pessoal de LRH
das notas, conferências,
livros, política, boletins,
cassetes e direcção de LRH

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

Revisão assistida por
Compilações e Pesquisas
Técnicas de LRH

[*Nota do Editor*: N.° 21-1 da Serie de Marketing, a HCO PL de 15 de Dezembro de 76RA, SONDAGENS PARA CHEGAR AO FUNDO DA QUESTÃO, é uma HCO PL de distribuição limitada, disponível apenas a membros de staff contratados.]

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 10 DE SETEMBRO DE 1988R
REVISTA A 23 DE NOVEMBRO DE 2000

REMIMEOGRAFAR
HATS DE ENTREVISTADOR
HATS DE MARKETING
HATS DE PR

N.º 22 DA SÉRIE DE MARKETING

SONDAGENS, PRECAUÇÕES

(Cancela e substitui HCO PL 10 de Setembro de 88,
PÔR AS RESPOSTAS À SONDAGEM EM FORMA TABULAR)

Referências:

HCO PL	5 Dec. 71R	N.º 12 da Série de PR
	Rev. 10.9.88	N.º 20 da Série de Marketing COMO FAZER SONDAGENS
HCO PL	7 Jan. 72R II	N.º 15 da Série de PR
	Rev. 10.9.88	N.º 21 da Série de Marketing CRIAR PERGUNTAS DE SONDAGEM

Há alguns pontos a que qualquer um que ponha sondagens em forma tabular ou use os resultados tabulados deve estar atento:

1. *Percentagens*

Se o botão com percentagem mais elevada numa sondagem fosse 24 por cento, isso significaria que apenas cerca de um quarto das pessoas se interessariam, o que reduz o mercado potencial em 75 por cento, só por sondagem. Assim, há algo de errado na sondagem. Pode ser que não tenham sido feitas as perguntas certas.

2. *Níveis de Tom*

Recentemente, notei com horror que as reacções de nível de tom do público verde objecto de sondagem mostram conclusivamente que o público verde nem sequer estaria minimamente interessado em comprar o produto oferecido. Não se consegue vender seja o que for a um público desinteressado, antagónico e aborrecido. Então, algo devia estar totalmente fora na tech da sondagem ou na sua aplicação naquela sondagem.

3. *Botões de Sondagem*

As sondagens tendem a ter validade em várias partes do mundo. Por exemplo, seria particularmente importante descobrir se os botões encontrados nos Estados Unidos têm ou não validade em Inglaterra ou na Europa.

O mesmo público varia de continente para continente. Não se sabe o que as pessoas querem, e provavelmente varia de distrito para distrito e de área para área. Provavelmente em Boston será felicidade e uma carreira, e em Los Angeles é provavelmente aumentar o meu temperamento artístico. Eu não sei o que seria — estar deitado ao sol— ou coisa assim. Mas é isso que as pessoas consideram valioso.

4. *Sondar Muito Poucas Pessoas*

Pode-se trabalhar total, absoluta e completamente sem sondagens válidas. As sondagens feitas podem ser demasiado limitadas no assunto, e abranger demasiado poucas pessoas. Ninguém será capaz de responder à pergunta sobre o que as pessoas gostam e o que elas detestam, e sem isso nem se consegue vender lenha a Esquimós. Não é preciso ir mais longe para saber o porquê de a promo não estar a fazer entrar pessoas aos magotes.

5. *Sondagens Desactualizadas*

O pensamento e as considerações da sociedade podem mudar drasticamente num só ano. Se se trabalhar com sondagens de dois-anos-de-idade, elas podem muito bem estar desactualizadas.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

Revisão assistida por
Compilações e Pesquisas
Técnicas de LRH

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 11 DE SETEMBRO DE 1988R
REVISTA A 13 DE DEZEMBRO DE 2000

REMIMEOGRAFAR

N.º 23 DA SÉRIE DE MARKETING

SONDAGENS ÉTNICAS

(Extraído da palestra de LRH 6910C21, "É um Mundo de PRO").

Referências:

HCO PL	5 Fev. 69 II	ACÇÕES DE PRO
HCO PL	12 Nov. 69	APARÊNCIA E PRO
HCO PL	11 Dez. 69R I Rev. 16.9.88	APARÊNCIAS NAS DIVISÕES PÚBLICAS

Está-se sempre em risco quando se opera numa área cujos valores étnicos não se conhecem. Ora, nem existe uma palavra em inglês para isto que signifique exactamente isso.

São os hábitos e os costumes. É aquilo em que as pessoas acreditam. É o que é correcto e o que é errado. É a solução de boa conduta.

Traços étnicos O que é:

Maravilhoso

Bom

Mau

Terrível

De valor incalculável

Valioso

Que vale a pena

Inaceitável

Não desejado

Detestável

Vocês têm que descobrir, numa área, o que estão a apoiar entusiasticamente. E isto, é conhecido como "traços étnicos".

"TRAÇOS ÉTNICOS" E CONTROLE

Na verdade, algum deste trabalho foi feito para as tropas americanas antes da Segunda Guerra Mundial, e não era suposto fazerem isto e não era suposto fazerem aquilo, etc., para melhorarem as suas relações com a população nativa. Mas era simplesmente baseado em sondagens de opinião, factuais ou não factuais, descuidadas.

Se forem controlar ou governar uma área ou ter influência nela, vocês têm que fazer estudos étnicos. Têm que descobrir o que se gosta mais e a segunda coisa que se gosta mais, e o que se considera mau e o que considera totalmente perverso. Quando tiverem uma lista dessas coisas, então conhecerão os botões de controle da sociedade. Esses são os botões de controle, meus amigos. Não é apenas um "estudo".

Eu fico tão cansado de ler os escritos destes psiquiatras acerca de: "Estamos a estudar o. . . "E vamos ter. . ." "Tivemos uma conferência no outro dia e o Professor Borrões propôs o seu novo princípio que ummm. . . se as pessoas fossem malucas, seriam louquíssimas. E ummm. . . discutimos isto por algumas horas e: 'Os recém-nascidos são felizes?'". E nem sequer chamam uma parteira para lhe perguntar. Não é assim que se fazem estudos étnicos.

Faz-se um estudo étnico saindo e fazendo perguntas e consultando livros e o passado das religiões e este tipo de coisas. E obter estudos étnicos leva algum tempo, mas estão em risco se operarem numa área cujos traços étnicos não conhecem.

Ora, o que é "boa conduta"? Se examinarem hoje quem são os heróis das histórias que estão a ser escritas nos Estados Unidos e na Inglaterra, e assim por diante, ficarão totalmente boquiabertos. Pois estão obviamente a representar o nível de boa conduta. O que é a boa conduta? O que é ser bom? Se pensam que podem responder a isto, esse é o vosso primeiro erro. O que é boa conduta hoje tem muito pouco a ver com boa conduta de ontem.

Mas um estudo étnico resolverá isto, de forma que vocês saiem em grande escala, analisam uma amostra de uma quantidade de população suficiente e descobrem quais são os novos traços étnicos ou quais são na verdade os traços étnicos básicos. E depois de terem estruturado um código de desempenho, ou o modelo para isso, é necessário que *isto* seja examinado de forma crítica. E assim terão tudo sob controle. Isto é pôr o vosso "R" dentro.

Fariam um estudo étnico, e baseariam o modelo de um programa no estudo étnico, e depois avaliariam isso e assim por diante como um novo estudo, e então pô-lo-iam em operação. Não leva necessariamente a vida toda.

OPINIÃO DA MAIORIA

Ao fazerem uma sondagem étnica estão apenas interessados na maioria. Vocês estão a estudar os seres humanos em massa, não os seus preconceitos pessoais. Não podem dar ouvidos a *um só* jornalista e *um só* político com preconceitos – é uma amostra demasiado pequena. As amostras étnicas têm que ser feitas de forma ampla.

Por exemplo, fez-se um estudo étnico há anos na África do Sul. Algo como 49 por cento não está preocupado com as coisas em que vocês pensariam que eles

estivessem interessados. A característica mais popular na África do Sul é a amizade. Os entrevistadores procuravam algo notável!

Aquilo de que mais se gosta na África do Sul é a amizade. E aquilo de que menos se gosta na África do Sul é a tacanhez de espírito. Isso é detestado. E estas são as grandes e esmagadoras maiorias. Não há outras maiorias. Existem pequenas coisas como 11 por cento, 2 por cento, 1 por cento – não são nada.

Então é a amizade em contraste com a tacanhez de espírito. Nem forma uma dicotomia. Assim, tudo o que têm a dizer é: "Aqueles que se opõem a nós na África do Sul são tacanhos de espírito! Porque somos as pessoas mais amigáveis no país!" Imediatamente os sul-africanos estarão a vosso favor.

E é isso que um estudo étnico significa.

VERDADE CONTRA MENTIRAS

Vocês, localmente, instalam-se de maneira tão forte – com todos os que têm o poder efectivo e todos os factores locais, vocês instalam-se de uma maneira tão forte que quando eles vos tentam fazer algo exteriormente, simplesmente causa um escândalo terrível! Pois estão a pôr verdade contra um punhado de mentiras, e em última análise, a verdade vence sempre.

SUMÁRIO

Se uma organização ou um grupo apoiarem o que fizerem a 100 por cento com estudos étnicos bons e sólidos, se planearem o seu programa, o seu mock-up e as suas acções com base nestas sondagens, e as analisarem novamente depois de as terem planeado e as seguirem, eles conquistarão o mundo!

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

Revisão assistida por
Compilações e Pesquisas
Técnicas de LRH

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 13 DE SETEMBRO DE 1988R
REVISTA A 21 DE NOVEMBRO DE 2000

REMIMEOGRAFAR
HATS DE PR
HATS DE MARKETING

N.º 24 DA SERIE DE MARKETING

A ERA DO POSICIONAMENTO

Referências:

HCO PL	30 Jan. 79	N.º 28 da Série de PR
	Restaurada	N.º 5 da Série de Marketing
	28.7.83	POSICIONAMENTO, TEORIA FILOSÓFICA
HCO PL	12 Set. 88R	N.º 32 da Série de PR
	Rev. 30.10.2000	POSICIONAMENTO EM PR

As Relações Públicas na publicidade fizeram um novo desvio nos anos 70. A velha tech dos anúncios está desgastada. Assim, nos anos setenta, eles têm uma nova tech chamada *posicionamento*.

Isto significa pôr um assunto (como creme de barbear) numa posição relativa com outros produtos. As pessoas só se lembram, dizem, relacionando uma coisa com outra.

A *posição* é o sítio onde se *põe* um produto na vida ou mente de alguém e em relação a outros produtos.

Segue-se uma pequena brochura sobre isto: *The Positioning Era (A Era do Posicionamento)*, escrita por Jack Trout e Al Ries, publicada por Ries Cappiello Colwell em 1972.

É uma ferramenta vital.



A mente é um campo de batalha.

[*Nota do Editor:* em anexo a esta publicação inclui-se um glossário para proporcionar definições de termos especializados utilizados no texto que, de outro modo, poderiam ser difíceis de encontrar.]

Hoje tornou-se óbvio que a publicidade está a entrar numa nova era. Uma era em que a criatividade já não é a chave do sucesso.

A diversão e jogos dos anos 60 deram lugar às duras realidades dos anos 70. O mercado de hoje já não reage ao tipo de publicidade que funcionou no passado. Há demasiados produtos, demasiadas companhias, demasiado "ruído" de marketing.

Para ter sucesso na nossa sociedade super-comunicada, uma companhia tem que criar uma "posição" na mente do cliente em perspectiva. Uma posição que leve em conta não só a própria força e fraquezas próprias, mas também as dos seus concorrentes.

A publicidade está a entrar numa era onde reina a estratégia.

CONTO DE DOIS ANÚNCIOS

Se tivéssemos que escolher uma data oficial para marcar o fim da última era da publicidade e o começo da seguinte, a nossa escolha teria que ser quarta-feira, 7 de Abril de 1971.

No *New York Times* desse dia, saiu um anúncio de página inteira que pareceu gerar muito pouca excitação na comunidade da publicidade.

Mas a verdade é que a mudança abrupta do rumo de uma indústria nem sempre é acompanhada por toque de cornetas. Às vezes é precisa a posição de vantagem da história para compreender o que aconteceu.

O anúncio que apareceu naquela manhã de Primavera de 1971 foi escrito por David Ogilvy. E não é coincidência o arquitecto de uma era ter dado o mote da seguinte.

No anúncio, o eloquente Sr. Ogilvy delineou os seus 38 pontos para criar "publicidade que venda".

No primeiro lugar da sua lista, estava um ponto a que o Sr. Ogilvy chamou: "a decisão mais importante". Depois continuou dizendo: "os resultados da vossa campanha dependem menos da maneira como nós escrevemos a vossa publicidade do que da maneira como o vosso produto é posicionado".

Toquem as cornetas, a era do posicionamento começou.

Cinco dias depois, no *New York Times* e na *Advertising Age,* apareceu outro anúncio que confirmou o facto de que a indústria da publicidade estava realmente a mudar de rumo. Mandado publicar por Rosenfeld, Sirowitz & Lawson, o anúncio continha a lista dos quatro princípios condutores da agência.

Em primeiro lugar estava, adivinharam. De acordo com Ron Rosenfeld, Len Sirowitz e Tom Lawson: "O posicionamento exacto é o passo mais importante da venda eficaz".

De repente, a palavra e o conceito estavam nos anúncios e nos lábios de toda a gente. Dificilmente um número da *Advertising Age* passa sem alguma referência a "posicionamento".

UM CONTO DE DOIS ARTIGOS

Apesar do actual caso de amor entre a Madison Avenue e o posicionamento, o conceito teve um começo mais humilde.

Já em 1969, Jack Trout escreveu um artigo para a *Industrial Marketing* intitulado "Posicionamento é o jogo que as pessoas jogam no mercado actual do 'e-eu-também'".

O artigo não perdoou nada. Citou nomes e fez previsões. Todas com base nas "regras" de um jogo chamado posicionamento.

Uma previsão, em particular, mostrou ser notavelmente precisa. No que diz respeito a RCA e aos computadores, "uma companhia não tem esperança nenhuma de progredir de frente contra a posição que a IBM estabeleceu".

A palavra essencial é, é claro "de frente". E apesar de ser possível competir com sucesso com um líder de mercado (o artigo sugeriu várias abordagens), as regras do posicionamento dizem que não pode ser feito "de frente".



O artigo de Junho de 1969 delineou um conceito novo.

Há três anos isto fez franzir algumas sobrancelhas. Quem éramos nós para dizer que poderosas companhias multi-bilionárias não podiam encontrar a felicidade no negócio dos computadores, se assim o desejassem?

Desejo, infelizmente, não era suficiente. Não somente a RCA, mas também a G.E. mordeu o pó da IBM.

Com dois fabricantes principais de computadores a falir um atrás do outro, a vontade de dizer "eu bem disse" era irresistível.

Em Novembro de 1969, "Posicionamento revisitado: Porque é que a G.E. e a RCA não ouviram?" apareceu na *Industrial Marketing*.

Como a G.E. e a RCA descobriram, a publicidade já não funciona. Pelo menos, não como funcionava. Uma razão pode ser o nível de ruído na selva das comunicações.

O consumo de publicidade per capita nos Estados Unidos é de cerca de 100 dólares por ano. E enquanto ninguém duvida da capacidade financeira do anunciante para gastar isto, já há alguma dúvida quanto à capacidade mental do consumidor para absorver tudo.

Cada dia, milhares de mensagens competem por uma fatia da mente do cliente em perspectiva. E, não há dúvida, a mente é o campo de batalha. Entre dois dedos de massa cinzenta, é onde a guerra publicitária acontece. E a batalha é dura, sem misericórdia e tudo é permitido.



A mente rejeita muitos dos anúncios de hoje.

O novo jogo pode mostrar ser preocupante para companhias que cresceram numa era em que qualquer publicidade regular tinha probabilidade de trazer sucesso. É por isso que vemos uma companhia madura e sofisticada como a Bristol-Myers movimentar milhões de dólares para tentar lançar produtos "e-eu-também" contra uma concorrência fortemente entrincheirada. (Não sei se notaste, mas os dentífricos Fact, Vote e Resolve já não estão connosco).

Para perceber a razão por que algumas companhias têm dificuldade em jogar o actual jogo do posicionamento, talvez ajude dar uma olhada rápida à mais recente historia da comunicação.

A ERA DO PRODUTO

Lá atrás, nos anos 50, a publicidade estava na era do "produto". De muitas maneiras, estes foram os bons velhos tempos em que a "melhor ratoeira" e algum dinheiro para promover era quanto bastava.

Era no tempo em que os publicitários focavam a sua atenção nas características do produto e nos benefícios para o cliente. Eles procuravam, nas palavras de Rosser Reeves, a "Proposta Única de Venda" (*U*nique *S*elling *P*roposition ou USP).

Mas no fim dos anos 50, a tecnologia começou a levantar a sua cabeça feia. Tornava-se cada vez mais difícil fazer aquela "USP".

O fim da era do produto veio com uma avalanche de produtos "e-eu-também" que desceram ao mercado.

A "melhor ratoeira" depressa foi seguida por mais duas exactamente iguais. Cada uma reivindicava ser melhor que a outra.



Nos anos cinquenta predominaram os anúncios de venda inexorável.

A competição era feroz e nem sempre totalmente honesta. A coisa ficou tão feia que um gerente de produto foi ouvido a dizer: "Quem diria? O ano passado não tínhamos nada para dizer e por isso pusemos na embalagem 'novo e melhorado'. Este ano o pessoal da investigação veio com uma melhoria real, e nós não sabemos o que dizer".

A ERA DA IMAGEM

A fase seguinte foi a era da imagem. Nos anos 60, as companhias prósperas acharam que a sua reputação ou "imagem" era mais importante para a venda de um produto do que qualquer característica específica do produto.

O arquitecto da era da imagem foi David Ogilvy. Como ele disse no seu famoso discurso sobre o assunto, "qualquer publicidade é um investimento a longo prazo na imagem de uma marca". E ele provou a validade das suas ideias com programas para camisas da Hathaway, Rolls-Royce, Schweppes e outras.

Mas tal como os produtos "e-eu-também" mataram a era do produto, as companhias "e-eu-também" mataram a era da imagem. À medida que todas as companhias tentavam firmar uma reputação para si mesmas, o nível de ruído subiu tanto que relativamente poucas companhias tiveram sucesso. E a maioria das que o tiveram foi com realizações técnicas espectaculares, não com publicidade espectacular.

Mas enquanto durou, os anos excitantes da boa vida de meados dos anos 60 foram uma espécie de orgia de marketing.



Nos anos sessenta a criatividade começou a estar em voga.

Na festa, era "todos para dentro da piscina". Pouca atenção foi dada ao fracasso. Com a magia do dinheiro e bastantes pessoas inteligentes, uma companhia sentia que qualquer programa de marketing teria sucesso.

Os destroços ainda estão a dar à costa. O Corfam da Du Pont, a cerveja Gablinger, o limpa-tudo Handy Andy, a revista *Look*.

O mundo nunca mais será o mesmo, nem tão pouco o negócio da publicidade. Porque hoje estamos a entrar numa era em que se reconhece tanto a importância do produto como a importância da imagem da companhia, mas, mais que qualquer outra coisa, acentua a necessidade de criar uma "posição" na mente do cliente em perspectiva.

A ERA DO POSICIONAMENTO

Os grandes escritores de textos publicitários de ontem, que já foram para aquela agência grande no céu, morreriam outra vez se vissem algumas das campanhas que se fazem actualmente (campanhas prósperas, poderíamos acrescentar).

Vejam a publicidade à cerveja. No passado, um escritor de textos publicitários olhava o produto de perto para achar a sua plataforma de texto publicitário. E ele achou a Piels "bem-tirada", e o Ballantine "preparado a frio". Um pouco mais adiante descobriu a "terra da água azul celeste" e "apenas um toque de lúpulo".

Porém, na era do posicionamento, a publicidade eficaz à cerveja está a ir por um caminho diferente. "De primeira classe é a Michelob" posicionou a marca como a primeira cerveja de qualidade excepcional produzida na América. "A única cerveja que deve beber quando bebe mais que uma" posicionou Schaefer como a marca do grande bebedor de cerveja. Mas há uma cerveja importada cuja a estratégia de posicionamento é tão cristalina, que os escritores de textos publicitários dos velhos tempos provavelmente nem como publicidade a aceitariam.

"Você provou a cerveja alemã mais popular na América. Prove agora a cerveja alemã mais popular na Alemanha". É assim que a cerveja Beck se está a posicionar eficazmente contra a Lowenbrau.

Depois há a campanha "Un-cola" da Seven-Up.

E o programa "Terceiro Semanário" da *Sports Illustrated*.

Todas estas campanhas de posicionamento têm várias coisas em comum. Não enfatizam as características do produto, nem as vantagens para o cliente, e nem a imagem da companhia.

Ainda assim, elas são todas muito bem sucedidas.

SIGNIFICADO NOVO PARA UMA PALAVRA VELHA

Como qualquer conceito novo, posicionar não é coisa nova. Pelo menos, não no sentido literal. O que é novo é o significado mais amplo que agora é dado à palavra.

Ontem, posicionar era usado num sentido restrito para dizer o que o anunciante fez ao seu produto. Hoje, posicionar é usado num sentido mais amplo para dizer o que a publicidade faz ao produto na mente do cliente em perspectiva. Por outras palavras, o anunciante bem sucedido hoje usa a publicidade para posicionar o seu produto, não para comunicar as suas vantagens ou características.

O posicionamento tem as suas raízes no campo dos bens embalados em que o conceito foi chamado "posicionamento do produto". Significava literalmente a forma do produto, o tamanho e preço da embalagem, em comparação com a concorrência.

Procter & Gamble levou a ideia um passo em frente, desenvolvendo uma plataforma de texto publicitário original que estabelecia uma relação entre cada uma das suas marcas em competição. Por exemplo: Tide faz as roupas "brancas". Cheer fá-las "mais brancas que o branco". E Bold fá-las "luminosas".

Embora a publicidade de cada marca de Procter & Gamble pudesse variar de ano para ano, nunca se afastou do seu papel pre-atribuído ou "posição" no plano original.

O grande avanço veio quando as pessoas começaram a pensar em posicionamento, não como algo que o cliente faz antes de a publicidade estar preparada, mas como o próprio objectivo da publicidade. Posicionamento externo, em lugar de interno.

Um exemplo clássico de olhar pelo lado errado do telescópio foi o lançamento do Edsel pela Ford. A maioria das pessoas não percebeu a essência das gargalhadas que se seguiram.

Em essência, o pessoal da Ford trocou as coisas. O Edsel foi um caso bonito de posicionamento interno para preencher um espaço entre o Ford e o Mercury, por um lado, e o Lincoln, por outro. Boa estratégia dentro de casa. Má estratégia fora, onde simplesmente não havia posição para este carro numa categoria já atravancada de carros de preço médio cheio de platinados.

Se o Edsel tivesse sido etiquetado de carro de "alta performance" e apresentado como um confortável duas portas com assentos envolventes, e lhe tivesse sido dado um nome a condizer, ninguém teria rido. Podia ter ocupado uma posição que ninguém mais tinha, e o fim da história podia ter sido diferente.

A MENTE: UM BANCO DE MEMÓRIA

Para entender melhor o que o publicitário tem pela frente, pode ser útil olhar mais de perto para o objectivo de todos os programas de publicidade – a mente humana.

Tal como um banco de memória, a mente tem um sítio ou "posição" para cada pedaço de informação que escolheu reter. Em funcionamento, a mente é muito parecida com o computador.

Mas há uma diferença importante. O computador tem que aceitar o que lhe metem dentro. A mente não o faz. De facto, é totalmente o oposto.

A mente, como mecanismo de defesa contra o volume de comunicações de hoje, filtra e rejeita muita da informação que lhe oferecem. Em geral, a mente aceita só aquela informação nova que se harmoniza com o seu conhecimento ou experiência anteriores. Deita fora tudo mais.

Por exemplo, quando o espectador vê um anúncio de televisão que diz, "NCR significa computadores", ela não aceita isso. IBM sim, significa computadores. NCR significa *N*ational *C*ash *R*egister (Caixa Registradora Nacional).

A "posição" de computador nas mentes da maioria das pessoas está preenchida por uma companhia chamada *I*nternational *B*usiness *M*achines Corp (IBM). Para uma companhia de computadores conseguir uma posição favorável na mente do cliente em perspectiva, ela tem de estabelecer alguma relação entre a sua companhia e a posição da IBM.

Contudo, muitos companhias embarcam em programas de comercialização e publicidade como se a posição do concorrente não existisse. Eles anunciam os seus produtos num vazio, e ficando desapontados quando as suas mensagens não passam.

A MENTE: UM CONTENTOR INADEQUADO

A mente, como contentor de ideias, é totalmente inadequada para a tarefa em causa.

Há mais que 500.000 marcas registadas no Departamento de Patentes norte-americano. Além de inúmeros milhares de marcas não registadas, que estão em uso por todo o país.

No decurso de um único ano, a mente média é exposta a mais de meio milhão de mensagens de publicidade.

O alvo de toda esta munição de comunicações tem um vocabulário de leitura não superior a 25.000 a 50.000 palavras, e um vocabulário falado de um quinto.

Outra limitação: A mente humana média, de acordo com o psicólogo de Harvard, George A. Miller, não pode lidar com mais de sete unidades de uma vez.

Perguntem a alguém o nome de todas as marcas de que se lembre de determinada categoria de produto. Raramente qualquer pessoa nomeia mais de sete. E isso é para uma categoria de alto interesse. Para produtos de baixo interesse, o consumidor médio não é normalmente capaz de nomear mais que uma ou duas marcas.

Contudo, categoria após categoria, o número de marcas individuais multiplica-se como os coelhos. Em 1964, havia sete bebidas sem álcool anunciadas na cadeia de televisão. Hoje há 22.

Para lidar com a complexidade, as pessoas aprenderam a reduzir tudo à máxima simplicidade.

Quando se pede a uma pessoa que descreva o progresso intelectual de um filho, ela normalmente não refere estatísticas de vocabulário, compreensão de leitura, capacidade matemática, etc. A resposta típica é: "está no sétimo grau".

Este "ordenamento" de pessoas, objectos e marcas é, não só um método conveniente de organizar coisas, mas também uma necessidade absoluta, se a pessoa não se quer deixar subjugar pelas complexidades da vida.

A ESCADA DE PRODUTOS

Para lidar com a complexidade da publicidade, as pessoas aprenderam a ordenar os produtos e as marcas na mente. Talvez isto se possa visualizar melhor imaginando uma série de escadas na mente. Em cada degrau está o nome de uma marca. E cada escada diferente representa uma categoria de produto diferente.

Algumas escadas têm muitos degraus. (Sete são muitos). Outras têm poucos, se é que têm algum.

Para um anunciante aumentar a preferência pela sua marca, ele tem que subir a escada. Isto pode ser difícil, se as marcas anteriores tiverem um apoio forte e se não for usada nenhuma alavanca ou estratégia de posicionamento.

Para um anunciante introduzir uma nova categoria de produto, ele tem que levar uma escada nova. Também isto é difícil, especialmente se a nova categoria não está posicionada contra a velha. A mente não tem nenhum espaço para a nova e diferente, a menos que seja relacionada com a velha.

É por isso que, quando se tem um produto verdadeiramente novo, é muitas vezes preferível dizer ao cliente em perspectiva o que o produto *não é*, em vez de o que é.



Para subir é preciso desalojar outro qualquer.

Por exemplo, o primeiro automóvel foi chamado carruagem "sem cavalos", nome que permitiu ao público posicionar o conceito contra o meio de transporte existente.

Expressões como apostar "fora da pista", gasolina "sem chumbo" e "pneus sem câmara-de-ar" são todas exemplos de como o melhor posicionamento para os novos conceitos é contra os velhos.

A CRIATIVIDADE JÁ NÃO É SUFICIENTE

Na era de posicionamento, a "estratégia" é rainha. Fez pouca diferença o grau de inteligência dos anúncios da RCA, da General Electric e da Bristol-Myers. Ou a boa execução do layout, do texto publicitário e da impressão. A estratégia deles de atacar os líderes de frente estava errada.

Neste contexto, é esclarecedor dar uma olhada a alguns exemplos recentes de criatividade excessiva. Lone Ranger e REA Express, Joe Namath e Ovaltine, Ann Miller e sopas Great American. Embora estes programas sejam altamente criativos, as probabilidades que têm de ter sucesso são limitadas, porque falta a cada um deles uma ideia de posicionamento forte.

NUVENS DE TEMPESTADE NO HORIZONTE

A previsão meteorológica para os meios antigos e tradicionais de publicidade é no mínimo sombria. E em nenhuma parte isto foi mais claramente demonstrado do que no recente estudo de Atlanta dirigido por Daniel Starch & Staff.

De acordo com Starch, aproximadamente 25% dos que notaram um anúncio de televisão atribuíram-no à concorrência. Virtualmente sem nenhuma excepção, os anúncios de alta pontuação foram os líderes de marca na sua categoria.

Os outros nem sequer se aproximaram. Um anúncio televisivo do Excedrin de David Janssen foi associado ao Anacin duas vezes mais que ao Excedrin. Um anúncio televisivo de Pristeen ajudou a F.D.S., líder da marca, mais do que a Pristeen.

Esta viragem fantástica dos acontecimentos é certamente o "posicionamento" em acção na nossa sociedade super-comunicada. Parece que, a menos que o anúncio tenha por base uma única ideia ou posição, a mensagem é muitas vezes metida no encaixe mental reservado ao líder da categoria de produto.

A ERA DO POSICIONAMENTO
2.ª PARTE: CAOS NO MERCADO

No que respeita à publicidade, os bons velhos tempos foram-se para sempre.

Como disse recentemente o presidente duma grande companhia de produtos de consumo: "Contem pelos dedos o número de novas marcas nacionais de sucesso lançadas nos últimos dois anos. Não chegarão ao dedo mínimo".

Não é que muitas companhias não se tenham esforçado. Todos os supermercados estão cheios de prateleiras de "marcas de meio sucesso". Os fabricantes destes produtos e-eu-também agarram-se à esperança de poderem desenvolver uma campanha de publicidade brilhante que vá elevar o produto para o círculo do vencedor.

Entretanto, eles mantêm-se lá com cupões, ofertas, expositores nos pontos de venda. Mas os lucros estão difíceis de chegar, e essa campanha de publicidade "brilhante", mesmo que venha, nem sempre parece poder dar a volta à marca.

Não é nenhuma surpresa que os administradores fiquem cépticos quando se põe a questão da publicidade. E, em vez de procurarem novas maneiras de porem o poder da publicidade a funcionar, a administração inventa esquemas para reduzir o custo da actividade normal. Vejam a subida da actividade da agência interna, do serviço de compra de espaço publicitário, do negócio de trocas.

OS ANÚNCIOS NÃO FUNCIONAM COMO FUNCIONAVAM

O caos no mercado é um reflexo do facto de a publicidade já não funcionar como funcionava. Mas os velhos métodos tradicionais de fazer as coisas, custam a morrer. "Não há razão nenhuma para a publicidade não poder fazer o seu trabalho", dizem os defensores do status quo, "contanto que o produto seja bom, o plano seja bom e os anúncios televisivos sejam criativos".

Mas eles passam por alto uma grande e gritante razão. O próprio mercado. O nível de ruído de hoje é demasiado alto.

Para fazer frente a esta agressão à sua mente, o consumidor médio esgotou o poder cerebral e a capacidade mental. E com um padrão de vida ascendente, o consumidor médio está cada vez menos interessado em fazer a "melhor" escolha. Para muitos dos clientes mais ricos de hoje, uma "marca satisfatória" é bastante bom.

A publicidade preparada à velha maneira tradicional, não tem nenhuma esperança de ser bem sucedida no mercado caótico de hoje.

No passado, a publicidade preparava-se em isolamento. Quer dizer, estudava-se o produto e suas características, e depois preparava-se publicidade que comunicasse aos clientes actuais e em perspectiva os benefícios dessas características.

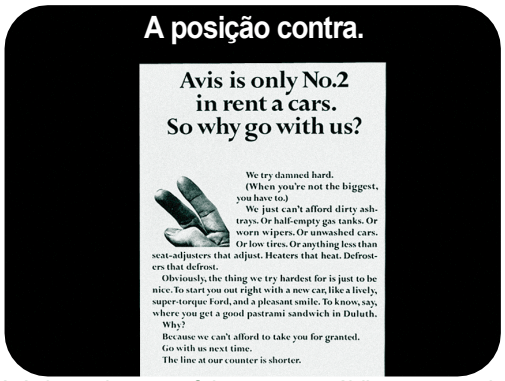
Não fazia muita diferença se a concorrência oferecia essas características ou não. Na abordagem tradicional, ignorava-se a concorrência e apresentavam-se todas as pretensões de maneira a parecerem exclusivas. Mencionar um produto da concorrência, por exemplo, não só era considerado mau gosto, mas também estratégia pobre.

Porém, na era do posicionamento, invertem-se as regras. Para estabelecer uma posição, temos muitas vezes de, não só atribuir nomes competitivos, mas também ignorar a maioria das velhas regras da publicidade.

Categoria após categoria, o cliente em perspectiva já conhece as vantagens do uso do produto. Para subir a sua escada de produto, é preciso relacionar a nova marca com as marcas que já lá estão.

A POSIÇÃO CONTRA

No mercado de hoje, a imagem do concorrente é tão importante como a nossa. Às vezes mais importante. Um sucesso antecipado da era do posicionamento foi a famosa campanha Avis.



A Avis explorou o afeição que o público sente pelo concorrente com poucas hipóteses.

A campanha da Avis ficará na história do mercado como exemplo clássico de lançamento da posição "contra" posição. No caso da Avis, tratava-se de posição contra o líder.

"A Avis é apenas a n.º 2 em aluguer-de-carros, então porquê ir connosco? Nós esforçamo-nos mais".

Durante 13 anos seguidos, a Avis perdeu dinheiro. Então admitiram que eram a n.º 2, e a partir daí ganharam dinheiro todos os anos. A Avis foi capaz de fazer lucros substanciais, porque reconheceu a posição da Hertz e não tentou atacá-la de frente.

A POSIÇÃO FEIA

Uma companhia pode ás vezes ter êxito aceitando uma posição que ninguém mais quer. Por exemplo, quase todos os fabricantes de automóveis querem que o público pense que eles fazem carros bonitos. Como resultado, a Volkswagen pôde estabelecer uma posição sem igual para si própria. Por omissão.

A força desta posição reside, é claro, no facto de comunicar a ideia de confiança de modo eficaz. "O VW de 1970 continuará feio durante mais tempo", foi uma afirmação eficaz, porque é psicologicamente eficiente. Quando um anunciante admite um ponto negativo, o leitor tem tendência a atribuir-lhe o positivo.



A Volkswagen aceitou uma posição não desejada.

Os doces e geleias da Smucker envolvem um princípio semelhante. "Com um nome como Smucker", diz a publicidade, "você sabe que tem que ser bom".

A BATALHA DAS COLAS

A vantagem de possuir uma posição pode ver-se com a maior clareza no campo das bebidas não alcoólicas. Três marcas de cola principais competem numa coisa que não é realmente uma competição. Por cada dez garrafas de Coca, são consumidas apenas quatro garrafas de Pepsi e uma garrafa de Royal Crown.

Enquanto puder haver espaço no mercado para uma cola n.º 2, a posição da Royal Crown é fraca. Em 1970, por exemplo, o aumento de vendas da Coca-Cola durante o ano anterior (168.000.000 caixas) foi superior ao volume total de vendas da Royal Crown.

Obviamente, a Coca Cola está muito firme na posição de cola. E não há muito espaço para as outras marcas. Mas, por estranho que possa parecer, pode haver lugar para um tipo oposto de produto. Uma das ideias de posicionamento mais interessantes, é a ideia que está a ser aplicada actualmente pela Seven-up. É a Un-Cola e parece uma coisa tola até se olhar mais de perto.

"Molhado e Selvagem" foi uma boa campanha na era da imagem. Mas a "Un-Cola" é um grande programa da era do posicionamento. As vendas saltaram em mais ou menos 10% no primeiro ano em que o produto esteve posicionado contra o campo de cola. E os aumentos continuaram.



Seven-Up torna-se alternativa à cola.

A inteligência desta ideia só pode ser apreciada quando se compreende a forte fatia de mente desfrutada pela categoria de cola. Duas de cada três bebidas não alcoólicas consumidas no E.U.A. são bebidas de cola.

Ligando o produto ao que já está na mente do cliente em perspectiva, a posição da Un-Cola estabelece a Seven-up como alternativa de bebida de cola.

A POSIÇÃO DO TERCEIRO SEMANÁRIO

Um programa de posicionamento um pouco semelhante está a funcionar no campo dos meios de comunicação. É o conceito de "terceiro semanário" usado pela *Sports Illustrated* para entrar na mente do comprador influenciado pelos media.

É obviamente um programa muitíssimo bem sucedido. Mas o que pode não ser tão óbvio é a razão por que funciona. O "terceiro semanário" é certo que não descreve a *Sports Illustrated*. (Como a Un-Cola não descreve a Seven-up).

O que ele faz, porém, é relacionar a revista com uma categoria de meios de comunicação que é predominante na mente do cliente em perspectiva (como a Un-Cola se relaciona com uma categoria de bebida não alcoólica que é o predominante na mente).

Tanto o programa da Seven-up como o da *Sports Illustrated* são lembretes dramáticos de que posicionar não é coisa que se faça ao produto. Posicionar é uma coisa que se faz à mente. Quer dizer, posiciona-se o produto na mente do cliente em perspectiva.



Sports Illustrated entrou numa nova liga.

Para posicionar a sua própria marca, às vezes é necessário reposicionar o concorrente.

REPOSICIONAR O CONCORRENTE

No caso da cerveja Beck, o reposicionamento é feito à custa da Lowenbrau: "Você provou a cerveja alemã mais popular na América. Prove agora a cerveja alemã mais popular na Alemanha".

Esta estratégia funciona porque o cliente em perspectiva tinha admitido uma coisa sobre a Lowenbrau que não era verdade.

O programa corrente para o vinho aperitivo Raphael também ilustra este ponto. Os anúncios mostram uma garrafa de Raphael "feito em França" e uma garrafa de Dubonnet "feito nos E.U.A". "Por menos $1.00 por garrafa", diz título, "você pode apreciar o importado". É claro que o que choca é descobrir que o Dubonnet é um produto norte-americano.

O PROBLEMA DE B. F. GOODRICH

Na era do posicionamento, o nome de uma companhia ou produto está a tornar-se cada vez mais importante. O nome é o gancho que permite à mente prender a marca na sua escada de produtos. Com um nome pobre, nem sequer a melhor marca do mundo é capaz de ficar presa.



B.F. Goodrich não pode fugir a um nome confuso.

O que faz uma companhia quando o seu nome (Goodrich) é semelhante ao nome de uma companhia muito maior no mesmo campo (Goodyear)?

Goodrich tem problemas. Eles podem reinventar a roda, mas a Goodyear ficará com a maior parte do crédito.

Se viram a Super Taça em Janeiro passado, viram as duas, a Goodrich e a Goodyear, a publicitarem os seus "pneus radiais feitos na América". Mas qual das companhias acham que conseguiu rentabilizar os seus $200.000 por anúncio?

Não vimos o estudo, mas a nossa aposta recairia na Goodyear, a companhia que detém a posição nos pneus.

A SITUAÇÃO DIFÍCIL DA LINHA AÉREA X

Considerem a indústria de linhas aéreas. As quatro grandes transportadoras domésticas são a United, a American, a TWA e uma linha aérea a que chamaremos Linha Aérea X.

Como todas as linhas aéreas, a Linha Aérea X tem os seus altos e baixos. Infelizmente, tem havido mais baixos que altos. Mas, ao contrário de algumas das

suas concorrentes mais complacentes, a Linha Aérea X esforçou-se. Há vários anos trouxe algumas pessoas de marketing de primeira qualidade e carregou no acelerador.

A Linha Aérea X foi das primeiras a "pintar os aviões", "melhorar a comida" e "vestir bem as hospedeiras", numa tentativa de melhorar a sua reputação.

E a Linha Aérea X não foi tímida quando se tratou de gastar dinheiro. Ano após ano, tem um dos maiores orçamentos de publicidade da indústria. Embora se anuncie como "a segunda maior transportadora de passageiros do mundo entre todas as linhas aéreas do mundo livre", vocês podem não ter adivinhado que aquela Linha Aérea X é a Eastern.



Uma destas tem má reputação.

Por todo todo aquele dinheiro, que pensam da Eastern? Para onde pensam que ela voa? De cima abaixo da Costa Atlântica, para Boston, Washington e Miami, certo? Bem, a Eastern também vai a St. Louis, Nova Orleães, Atlanta, Los Angeles, Acapulco. Mas a Eastern tem um nome regional e os concorrentes têm nomes mais abrangentes que dizem aos clientes que voam para todo o lado.

Vejam o problema a partir de uma só das cidades de Eastern, Indianapolis. De Indianapolis, a Eastern voa para *norte,* para Chicago, Milwaukee e Minneapolis. E *para sul,* para Birmingham e Mobile. Acontece que eles só não voam para *leste.*

E depois, há o luxuoso trajecto de San Juan que a Eastern serve há mais de 25 anos. A Eastern tinha a parte de leão deste mercado. Então, no princípio do ano passado, a American Airlines tomou a Trans Caribbean. Então hoje, quem é o número um para o sol de San Juan? A American Airlines, é claro.

Por mais que nos esforcemos, não é possível prender "As Asas do Homem" a um nome regional. Sempre que o cliente em perspectiva tem possibilidade de escolher, ele prefere a linha aérea nacional, não a regional.

Mas até mesmo os maus nomes como Eastern e Goodrich são melhores que não ter nome nenhum.



Muitas companhias perderam a sua identidade.

Na lista da *Fortune* dos 500 maiores industriais, há agora 16 não-companhias. Quer dizer, 16 importantes companhias americanas mudaram legalmente os seus nomes para siglas sem sentido.

Quantas destas companhias são capazes de reconhecer: ACF, AMF, AMP, ATO, CPC, ESB, FMC, GAF, NVF, NL, PPG, RCA, SCM, TRW, USM e VF?

Nem sequer são companhias minúsculas. A mais pequena, a AMP, tem mais de 10.000 empregados e vendas superiores a $225.000.000 por ano.

O que as companhias como ACF, AMF, AMP e as outras não percebem é que as suas siglas têm que representar algo. O cliente em perspectiva tem que saber o nome para ser capaz de se lembrar das siglas.

G.E. representa General Electric. IBM representa International Business Machines Corp. E todo o mundo sabe isso. Mas quantas pessoas sabem que ACF representa American Car & Foundry?

Além disso, agora que a ACF mudou legalmente o seu nome para sigla, não há presumivelmente nenhuma maneira sequer de expor o cliente em perspectiva ao nome original.

Uma excepção parece ser a RCA. Afinal de contas, toda a gente sabe que RCA significa, ou significava, Radio Corporation of America.

Isso pode ser verdade hoje. Mas, e amanhã? O que pensarão as pessoas daqui a 20 anos quando virem essas siglas estranhas? Roman Catholic Archdiocese (Arquidiocese Católica Romana)?

As 500 companhias da Fortune.

ACF Industries Inc.	NVF Company
AMF Incorporated	NL Industries, Inc.
AMP Incorporated	PPG Industries, Inc.
A-T-O Inc.	RCA Corporation
CPC International Inc.	SCM Corporation
ESB Incorporated	TRW Inc.
FMC Corporation	USM Corporation
GAF Corporation	VF Corporation

Há agora 16 não-companhias.

E vejam a Corn Products Co. (Companhia dos Produtos do Milho). Presumivelmente mudou o nome para CPC Internacional porque faz produtos de muitas coisas além de milho, mas não é possível lembrar "CPC" sem que a Corn Products Co. venha à mente. A tragédia é que a CPC fez a mudança para "escapar" ao passado. Porém, aconteceu exactamente o oposto.

A RATOEIRA DO ALARGAMENTO DA GAMA

Os nomes são enganadores. Considerem a confusão do champô, laca e condicionador de concentrado de proteínas 21/29.

Anteriormente, em 1970, a Mennen Co. lançou uma combinação de condicionador e champô chamada "Protein 21". Avançando rapidamente com uma campanha de lançamento de $6.000.000 (seguida de um programa de $9.000.000 no ano seguinte), a Mennen rapidamente arrecadou 13% do mercado de champôs de $300.000.000.

Então a Mennen engoliu a isca do alargamento da gama. Numa sucessão rápida, a companhia apresentou a laca Protein 21, laca (para homens) Protein 29, condicionador Protein 21 (com duas fórmulas) e concentrado Protein 21. Para aumentar a confusão, a Protein 21 original estava disponível em três fórmulas diferentes (para cabelo seco, oleoso e normal).

Pode-se imaginar a confusão na cabeça do cliente ao tentar saber o que pôr na cabeça? Não admira que a quota de mercado de champôs da Protein 21 tenha caído de 13% para 11%. E a queda está para continuar.



Cada novo produto apoiado no nome Protein 21enfraquece a posição do champô original.

A RATOEIRA DO NOME CONHECIDO

Relacionado com o alargamento da gama, mas não exactamente a mesma coisa, é outro erro comum de julgamento chamado "ratoeira do nome conhecido".

Tanto a General Electric como a RCA pensaram que podiam usar as suas fortes posições contra a IBM nos computadores. Mas só porque uma companhia é conhecida num campo, isso não significa que possa transferir esse reconhecimento para outro.

Por outras palavras, uma marca pode estar no topo de uma escada e não estar em nenhuma parte numa outra. E quanto mais afastados estiverem os produtos conceptualmente, maior a dificuldade em dar o salto.

No passado, quando havia menos companhias e menos produtos, um nome conhecido era um bem muito mais valioso do que é hoje. Por causa do nível de ruído, uma companhia "conhecida" tem uma dificuldade tremenda em tentar estabelecer uma posição num campo diferente daquele em que construiu a sua reputação.

A RATOEIRA DE TODA A GENTE

A emoção humana chamada "cobiça" induz frequentemente o anunciante em outro erro. O lançamento do Hornet pela American Motors é um dos melhores exemplos da ratoeira de "toda a gente".

Talvez se lembrem dos anúncios: "O pequeno carro rico, Hornet da American Motors: de $1.994 a $3.589".

Um produto que tenta atrair toda a gente acaba por não atrair ninguém. As pessoas que querem gastar $3.500 num carro não compram o Hornet, porque não querem que os seus amigos pensem que eles andam com um carro de $1.900. As pessoas que querem gastar $1.900 num carro não compram o Hornet, porque não querem um carro com acessórios no valor de $1.600.

A RATOEIRA DO E.O.Q.L.D.S.

Se a publicidade actual da Avis é uma indicação, a companhia "esqueceu o que lhe deu sucesso".

A campanha original não só estabeleceu relação entre a Avis n.º 2 e a Hertz N.º 1, mas também explorou o amor que as pessoas sentem pelo mais fraco. A nova campanha (Avis vai ser n.º 1), não só é publicidade de "fanfarronice e ostentação" convencional, como também desafia o cliente a fazer com que a previsão não se concretize.

Nossa previsão: A Avis não vai ser n.º 1. Previsão adicional: A Avis vai perder terreno para a Hertz e a National.

Outra companhia que parece ter caído na ratoeira é a Volkswagen.

"Pense pequeno" foi talvez o anúncio mais famoso dos anos sessenta. Contudo, o ano passado a VW passou um anúncio que dizia: "A Volkswagen lança um novo tipo de Volkswagen. Grande".



Avis “esqueceu o que lhe deu sucesso”.

Então, Volkswagen, vamos pensar pequeno ou vamos pensar grande?

A confusão é o inimigo do posicionamento bem sucedido. Previsão: Erosão rápida da posição do “Carocha” no mercado norte-americano.

A RATOEIRA DO PASSEIO GRÁTIS

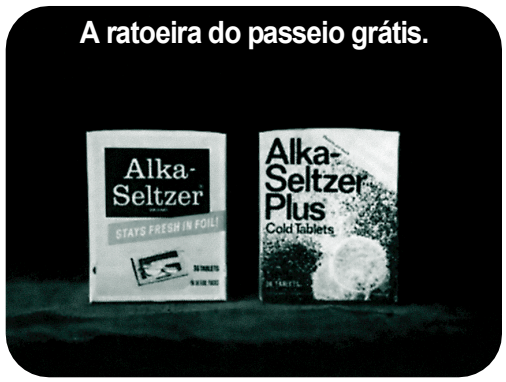
Outra cilada de marketing semelhante aconteceu recentemente, nada menos que aos Laboratórios Miles.

Pode-se ver como isso acontece. Um grupo de rapazes está sentado à volta de uma mesa de conferências tentando arranjar o nome para um novo produto contra a constipação.“Achei”, diz Harry. “Chamemos-lhe Alka-Seltzer Plus. Assim podemos tirar partido dos $20.000.000 que já gastámos com a promoção do nome Alka-Seltzer”.

“Bem pensado, Harry”, e outra ideia para poupar dinheiro é aceite imediatamente.

Mas então aqui, em vez de consumir o mercado da Dristan e Contac, o novo produto dá uma reviravolta e consume o mercado da Alka-Seltzer.

E sabemos que a Miles deve estar preocupada. Por cada anúncio televisivo, a “Alka-Seltzer” fica cada vez mais pequena e a “Plus” fica cada vez maior.



A Plus roubou vendas à Alka-Seltzer.

O mundo parece estará girar mais rapidamente.

Anos atrás, um produto de sucesso podia viver 50 anos ou mais antes de desaparecer. Hoje, o ciclo de vida de um produto é muito menor. Às vezes pode ser medido em meses, em vez de anos.

Estão a nascer constantemente produtos novos, serviços novos, mercados novos, e até mesmo meios de comunicação novos. Crescem até à maioridade, e depois deslizam para o esquecimento. E um novo ciclo começa outra vez.

Ontem, a cerveja e o licor eram os favoritos nas Universidades. Hoje é o vinho.

Ontem, o homem bem-cuidado mandava cortar o cabelo todas as semanas. Hoje, é todos os meses ou de dois em dois meses.

Ontem, a maneira de chegar às massas era através das revistas de massas. Hoje, é através da cadeia de TV. Amanhã, pode ser através do cabo.

A única coisa permanente na vida de hoje é a mudança. E as companhias prósperas de amanhã serão as companhias que aprenderem a fazer face a isto.

A PRESSÃO PARA MUDAR

A aceleração da "mudança" cria pressões enormes sobre as companhias, para pensarem em termos de tácticas em vez de estratégia. De acordo com o comentário de um respeitado homem da publicidade: "Parece já ser passado o dia em que a estratégia de longo alcance pode ser uma técnica ganhadora".

Mas será a mudança o caminho para acompanhar o passo da mudança? O exactamente oposto é que parece ser verdadeiro.

A paisagem está coberta pelo lixo dos projectos que as companhias se apressaram a fazer num esforço para "acompanhar o passo". A Singer, que tenta entrar na explosão de electrodomésticos. A RCA, que está a avançar para a explosão dos computadores. A General Foods, que está a avançar para e explosão de postos de venda de comida rápida. Isto para não falar das centenas de companhias que deitaram fora as suas identidades como empresas para perseguir a moda passageira das siglas.

Quanto aos programas dos que persistiram no que faziam melhor e não desistiram, esses têm tido um êxito imenso. A Maytag, que vende os seus electrodomésticos de confiança. A Walt Disney, que vende o seu mundo de fantasia e divertimento. A visita da Avon.

Considerem a margarina. Há trinta anos as primeiras marcas de margarina com êxito posicionaram-se contra a manteiga. "Sabe ao mesmo que o produto de barrar mais caro", diz um anúncio típico.

E o que funciona hoje? Pois, a mesma estratégia. "Não é agradável enganar a Mãe Natureza", diz o anúncio da Chiffon, e as vendas sobem 25%. Chiffon é uma vez mais a marca de margarina suave que mais vende.

IMPORTÂNCIA DO PENSAMENTO DE LONGO ALCANCE

A mudança é uma onda no oceano do tempo. A curto prazo, as ondas provocam agitação e confusão, mas, a longo prazo, as correntes subjacentes são muito mais significativas.

Para fazer face à mudança, é importante tomar um ponto de vista de longo alcance. Determinar a actividade básica. Posicionar é um conceito que é cumulativo. Uma coisa que tira partido da natureza de longo alcance da publicidade.

Nos anos setenta, uma companhia tem que pensar ainda mais estrategicamente do que antes. Mudar o rumo de uma companhia grande é como tentar virar um porta-aviões. Leva uma milha antes de acontecer qualquer coisa. E se virou para o lado contrário, voltar atrás leva ainda muito mais tempo.

Para jogar o jogo com sucesso, é preciso tomar decisões sobre o que a companhia estará a fazer, não daqui a um mês ou um ano, mas daqui a cinco, dez anos. Por outras palavras, em vez de virar o leme ao encontro de cada nova onda, a companhia tem que apontar na direcção certa.

É preciso ter visão. Não faz sentido nenhum construir uma posição com base numa tecnologia demasiado restrita. Ou num produto que está a ficar obsoleto. Lembrem o famoso artigo da *Harvard Business Review* intitulado "Miopia em Marketing"? Ainda se aplica.

Se uma companhia se posicionou na direcção certa, poderá montar as correntes de mudança, pronta a aproveitar essas oportunidades que são certas para ela. Mas quando a oportunidade chega, a companhia tem que andar depressa.

IMPORTÂNCIA DO MOMENTO OPORTUNO

Dadas as enormes vantagens do líder, acrescidas do facto de ser líder, a maioria das companhias não estão interessadas em aprender a *competir* com o líder. Elas querem ser o líder. Elas querem ser a Hertz e não a Avis. A *Time* e não a *Newsweek*. A General Electric e não a Westinghouse.

Porém, historicamente a liderança do produto é normalmente o resultado de um acidente, e não de um plano preconcebido.

Por exemplo, o processo de xerografia foi oferecido a 32 companhias diferentes (incluindo a IBM e a Kodak) antes de acabar na velha Haloid Co. Com o novo nome

de Haloid Xerox e depois finalmente Xerox, a companhia domina o mercado de copiadoras desde então. Xerox possui agora a posição de copiadora.

A IBM e a Kodak foram estúpidas em recusar a xerografia? Claro que não. Estas companhias rejeitam milhares de ideias todos os anos.

Talvez uma descrição melhor da situação naquele tempo seja o facto de a Haloid, pequeno fabricante de materiais fotográficos, estar desesperada, e as outras não estarem. Como resultado, arriscou-se de uma maneira que não se poderia esperar de companhias mais prudentes.

A VONTADE DE DAR TUDO

Quando se segue a pista da maneira como foram estabelecidas as posições de liderança, da Hershey em chocolates até à Hertz em carros de aluguer, o fio comum não é a competência do marketing, nem sequer a inovação do produto. O fio comum é tomar a iniciativa antes que o concorrente tenha possibilidade de se estabelecer. Nas palavras militares dos velhos tempos de alguém, o líder de marketing "chegou primeiro e com o máximo". O líder normalmente despejou dinheiro no marketing enquanto a situação ainda era fluida.

Por exemplo, a IBM não inventou o computador. Foi a Sperry Rand que o fez. Mas a IBM possui a posição de computadores porque eles construíram a sua fortaleza de computadores antes da chegada da concorrência.

E a posição que a Hershey estabeleceu para chocolates era tão forte que eles não precisaram de anunciar absolutamente nada, um luxo a que os concorrentes como a Nestlé não se puderam dar.

Pode ver-se que estabelecer uma posição de liderança depende, não só da sorte e oportunidade, mas também da vontade de "dar tudo" quando os outros estão atrás à espera.

UM ERRO FATAL

Contudo, demasiado frequentemente, o líder de produto comete o erro fatal de atribuir o seu sucesso à eficiência do marketing. Como resultado, pensa que pode transferir aquela eficiência para outros produtos e outras situações de marketing.

Vejamos por exemplo a história lamentável da Xerox em computadores. Em Maio de 1969, a Xerox trocou quase 10.000.000 de acções (no valor de quase um bilião de dólares) pela Scientific Data Systems, Inc. Desde a aquisição, a companhia (a que foi dado o novo nome de Xerox Data Systems) *perdeu* milhões de dólares, e sem o apoio da Xerox teria provavelmente ido à falência.

E a Meca do conhecimento de marketing, a IBM, não tem feito muito melhor. Até ao momento a copiadora IBM de papel normal não fez muito mais do que arranhar o negócio da Xerox. Touché.

As regras do posicionamento são verdadeiras para todos os tipos de produtos. Na área dos produtos embalados, por exemplo, a Bristol-Myers tentou vencer a pasta de dentes Crest com a Fact (morta depois de gastos $5.000.000 em promoção). Depois tentaram perseguir a Alka-Seltzer com a Resolve (morta depois de gastos $11.000.000). E, de acordo com os cabeçalhos da publicação de 7 de Fevereiro, *da Advertising Age,* a "Bristol-Myers vai testar a aspirina Dissolve numa tentativa para desalojar a Bayer".

A tendência suicida das companhias que se atiram de frente contra a concorrência estabelecida é difícil de entender. Eles estão a par da situação, e no entanto vão em frente de qualquer maneira. Na guerra do marketing, todos os dias há uma "carga da brigada ligeira". Com o mesmo resultado previsível.

ESTRATÉGIA DA POSIÇÃO NÚMERO UM

A estratégia de marketing bem sucedida normalmente consiste em manter os olhos abertos para as possibilidades e, depois, atacar antes de a escada do produto estar fixa com firmeza.

De facto, o líder de marketing é normalmente a pessoa que passa a escada para a mente com a sua marca bem presa ao único degrau. Uma vez lá, que pode fazer uma companhia para manter a sua posição de campeão?

Há duas estratégias básicas que devem ser usadas de mãos dadas. Parecem contraditórias, mas não são. Uma é ignorar a concorrência, e a outra é cobrir todas as apostas.

Desde que a companhia possua a posição, não faz nenhum sentido pôr anúncios que gritem: "Nós somos o n.º 1". Muito melhor é realçar a categoria do produto na mente do cliente. Note-se a campanha actual da IBM que ignora a concorrência e vende o valor dos computadores. Todos os computadores, não apenas os seus modelos.

Embora a publicidade do líder deva ignorar a concorrência, o líder não deve. A segunda regra é cobrir todas as apostas.

Isto significa que o líder deve engolir o seu orgulho e adoptar todo o desenvolvimento de produtos novos, logo que mostrem sinais promissores. Porém, muito frequentemente, o líder diz "bah" ao desenvolvimento e só acorda quando é demasiado tarde.

ESTRATÉGIA DA POSIÇÃO NÚMERO DOIS

A maioria das companhias estão em N.º 2, 3, 4 ou pior. E então?

A esperança não pára de crescer no peito do homem. Nove vezes em cada dez, aquele que ficou para trás prepara-se para atacar o líder, à maneira de assalto da RCA à IBM. Resultado: Desastre.

Por palavras simples: a primeira regra do posicionamento é esta: Não se pode competir de frente contra uma companhia que tem uma posição forte estabelecida. Pode-se ir à volta, por baixo ou por cima, mas nunca de frente.

O líder possui a posição alta. A posição N.º 1 na mente do cliente. O degrau do topo da escada de produtos.

O exemplo clássico da estratégia N.º 2 é a Avis. Mas muitas pessoas de marketing interpretaram mal a história da Avis. Partem do princípio de que a companhia teve sucesso porque se esforçou mais.

Não. A Avis teve sucesso porque se relacionou com a posição da Hertz. A Avis apropriou-se antecipadamente da posição N.º 2. (Se esforçar-se mais fosse o segredo do sucesso, Harold Stassen seria presidente).

A maioria dos mercados tem espaço para uma companhia N.º 2 forte, desde que se posicione claramente como alternativa ao líder. No campo dos computadores, por exemplo, a Honeywell usou esta estratégia com sucesso.

"A outra companhia de computadores versus Sr. Importante", diz um anúncio de Honeywell típico. A Honeywell está a fazer o que nenhuma das outras companhias de computadores parece estar disposta a fazer. A admitir que a IBM é, de facto, líder das empresas de computadores. Talvez seja por isso que a Honeywell e o Sr. Importante são as únicas companhias grandes que informaram estar a ganhar dinheiro em computadores.

ALGUMAS "POSIÇÕES FORTES" NÃO O SÃO

Ainda há posições que podem ser conquistadas. Estas são posições que parecem fortes, mas na realidade são fracas.

Consideremos a posição da Scott em produtos de papel. A Scott tem aproximadamente 40% do mercado de $1,2 bilhões em toalhas, guardanapos, papel higiénico e outros produtos de consumo de papel. Mas a Scott, como a Mennen com Protein 21, caiu na ratoeira do alargamento da gama.

ScotTowels, ScotTissue, Scotties, Scottkins, e mesmo BabyScott. Todos estes nomes minaram os alicerces da Scott. Quanto mais produtos se penduravam no nome Scott, menos significado o nome tinha para o consumidor médio.

Quando Procter & Gamble atacou com Mr. Whipple e as suas torcidas do papel, não havia concorrência. Charmin é agora a marca N.º 1 no mercado de papel higiénico.

No caso da Scott, uma grande "fatia do mercado" não significava que eles fossem donos da posição. É mais importante uma grande "fatia da mente". A dona de casa pode escrever na lista de compras "Charmin, Kleenex, Bounty e Pampers" e saber exactamente que produtos vai comprar. "Scott", numa lista de compras, não tem nenhum significado. Os nomes de marca não são de muita ajuda tão pouco. Por exemplo, que marca foi criada para o nariz, Scotties ou ScotTissue?

Em termos de posicionamento, o nome "Scott" existe no limbo. Não está anichado firmemente em nenhuma escada de produtos.

IMPORTÂNCIA DA OBJECTIVIDADE

Para ter êxito na era do posicionamento, as pessoas de publicidade e marketing têm que ser brutalmente sinceras. Têm que tentar eliminar todo o ego do processo de decisão. Só nubla a questão.

Um dos aspectos mais críticos do "posicionamento" é poder avaliar os produtos objectivamente e a maneira como são vistos pelos clientes actuais e futuros.

As companhias prósperas vão buscar a sua informação ao mercado. É lá que o programa tem que ter sucesso, não no escritório do gerente e produto.

IMPORTÂNCIA DO PENSAMENTO MUNDIAL

A companhia que está de olho em Tom, Dick e Harry vai perder Pierre, Hans e Yoshio.

O marketing está-se rapidamente a transformar num campeonato do mundo. Uma companhia que possua agora uma posição num país, acha que pode usar essa posição para abrir o seu caminho noutro.

A IBM detém 62% do mercado de computadores alemão. É surpreendente? Não devia ser. A IBM arrecada mais de 50% dos seus lucros fora dos E.U.A.

À medida que as companhias começam a operar à base mundial, elas descobrem frequentemente que têm um problema de nome.

Um exemplo típico é a U.S. Rubber (Borracha Americana), uma companhia mundial que comercializou muitos produtos que não são de borracha. Mudando o nome para Uniroyal, criaram uma nova identidade comercial que pode ser usada mundialmente.

O PAPEL DA CRIATIVIDADE

Nos anos setenta, a criatividade terá que se sentar atrás da estratégia.

A própria *Advertising Age* reflecte este facto. Hoje encontram-se menos histórias de campanhas individuais e mais histórias sobre o que está a acontecer numa indústria inteira. A criatividade só por si não é objectivo que valha a pena numa era em que uma companhia pode gastar milhões de dólares em publicidade em grande, e mesmo assim falhar miseravelmente no mercado.

Consideremos aquilo a que Harry McMahan chama a "Maldição do Clio". No passado, o American Festival instituiu prémios especiais para os "Clássicos Mais Famosos". Das 41 agências que ganharam estes prémios Clio, 31 delas perderam algumas ou todas as contas particulares.

Mas o culto da criatividade custa a morrer. O presidente de uma agência disse recentemente: "Oh, nós estamos sempre a fazer posicionamento. Mas depois de desenvolver a posição, passamo-la para o departamento criativo". E demasiado frequentemente, é claro, a criatividade não faz nada mais que obscurecer o posicionamento.

ALGUMAS PERGUNTAS PARA NOS FAZERMOS

Se estes exemplos vos levaram a querer aplicar o pensamento do posicionamento à situação da vossa própria companhia, aqui vão algumas perguntas que devem fazer a vós próprios:

1. **Que posição, se há alguma, já possuímos na mente do cliente?**

Vão buscar a resposta a esta pergunta ao mercado, não ao gerente de marketing. Se é preciso alguns dólares para pesquisa, assim seja. Gastem o vosso dinheiro. É melhor saber agora exactamente o que temos pela frente do que descobrir mais tarde, quando já não se pode fazer nada.

2. **Que posição queremos ter?**

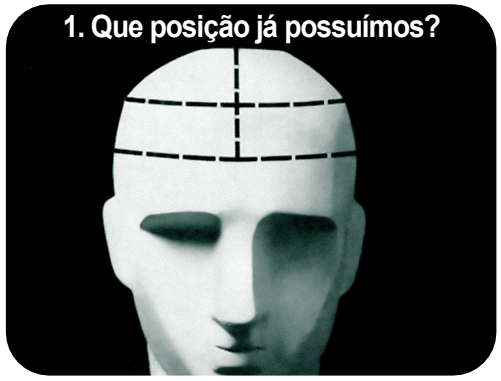
É aqui que se puxa da bola de cristal e se tenta imaginar a melhor posição para ter, do ponto de vista do longo prazo.

3. **Que companhias devem ser superadas para se estabelecer aquela posição?**

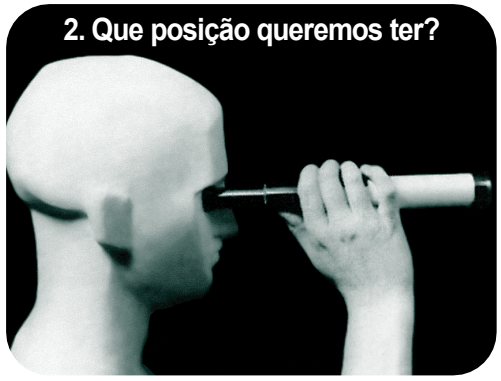
Se a posição que se propõem pede abordagem de frente contra um líder de marketing, esqueçam. É melhor dar a volta ao obstáculo do que ir por cima dele. Retrocedam. Tentem seleccionar uma posição que ninguém mais esteja a agarrar.

4. **Temos dinheiro para marketing suficiente para ocupar e defender a posição?**

Um obstáculo grande ao posicionamento bem sucedido é tentar alcançar o impossível. Custa dinheiro ocupar uma fatia da mente. Custa dinheiro estabelecer uma posição. Custa dinheiro defender uma posição uma vez que esteja estabelecida.



É no mercado que se encontra a resposta.



Escolha uma posição que não se torne obsoleta.

O nível de ruído dos dias de hoje é feroz. Há demasiados produtos "e-eu-também" e demasiadas companhias "e-eu-também" que competem pela mente do cliente em perspectiva. Ser notado é cada vez mais difícil.

5. Temos coragem para nos fixarmos em um conceito de posicionamento consistente?

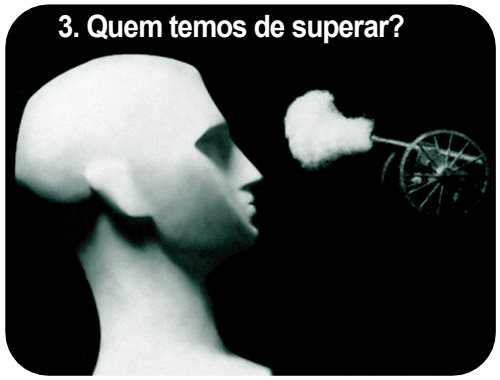
Com o nível de ruído que há lá fora, a companhia tem que ser bastante corajosa e bastante consistente para passar através dele.

O primeiro passo de um programa de posicionamento implica normalmente realizar menos programas, mas mais fortes. Isto parece simples, mas de facto é o contrario do que normalmente acontece quando as empresas crescem. Normalmente fazem mais programas, mas mais fracos. É esta fragmentação que pode tornar muitos orçamentos publicitários grandes quase invisíveis na tempestade dos media de hoje.

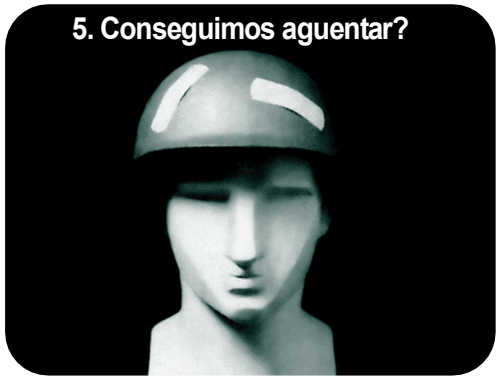
6. A nossa abordagem criativa está de acordo com a nossa estratégia de posicionamento?

Os criativos resistem frequentemente ao posicionamento, porque eles acreditam que isso restringe a sua criatividade. E fá-lo. Mas a criatividade não é o objectivo nos anos setenta. Nem sequer "comunicações" é o objectivo.

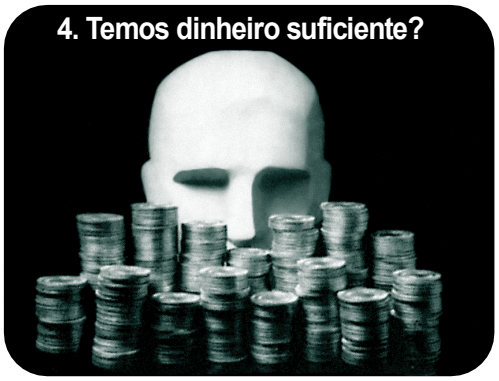
O nome do jogo de marketing nos anos setenta é "posicionamento". E só os jogadores melhores sobreviverão.



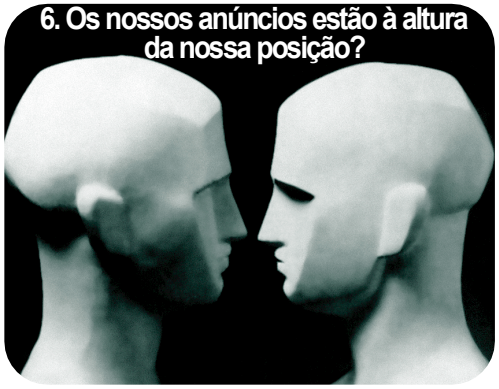
Evitem confrontação com os líderes de mercado.



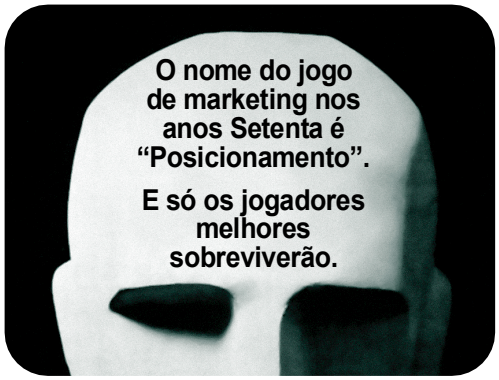
Esperem pressões internas para mudar.



Gastem o suficiente para atingir o objectivo.



Muitas vezes a criatividade pode meter-se no meio.



Lema para sobrevivência na próxima década.

L. Ron Hubbard
FUNDADOR

Revisão assistida por Compilações e Pesquisas Técnicas de LRH

"The Positioning Era," (A Era do Posicionamento) de Jack Trout e Al Ries foi novamente publicado pela *Advertising Age*, a 24 de Abril, 1 de Maio e 8 de Maio de 1972. Copyright © 1972 Crain Comunications, Inc. Reimpresso com permissão dos autores.

ADENDA A
HCO PL DE 13 DE SETEMBRO DE 88R,
A ERA DO POSICIONAMENTO

GLOSSÁRIO DE TERMOS

ACF: abreviatura de American Car & Foundry.

Advertising Age: importante revista semanal americana, do ramo dos negócios especializados, que apresenta as maiores notícias, desenvolvimentos e tendências da publicidade. A revista publica também artigos de destaque sobre sondagens e campanhas premiadas.

Agência Grande no Céu: referência bem humorada a um tipo de paraíso adaptado àqueles que já morreram e, neste caso, àqueles que estão associados a uma agência publicitária.

agência interna: agência de publicidade que opera dentro de casa, isto é, que é propriedade ou é controlada pelo anunciante e para seu próprio uso. É estabelecida primeiro para poupar dinheiro à empresa e permitir-lhe um controle total da sua publicidade, o que não aconteceria no caso de ter de contratar uma firma de fora, a qual também é contratada por muitos outros clientes. As funções da agência interna incluem o planeamento, a criação e a produção de anúncios e publicidade, bem como actividade de pesquisa, selecção de meios de comunicação e aquisição.

Alka-Seltzer Plus: versão extra forte de Alka-Seltzer, introduzida no mercado no final da década de 60. Só aumentou o volume de negócios depois de ser reformulado em Alka-Seltzer Plus Cold Medicine (Alka Seltzer Mais Medicamento para Constipações) em 1976. Em 1990, o Alka-Seltzer Plus tornou-se líder dos medicamentos para constipações nos EUA por unidades vendidas, e ultrapassou o Alka-Seltzer original em volume de negócios. Foi posicionado como marca para constipações preferida "das equipas profissionais", e os anúncios apresentavam uma multidão da equipa de futebol de Green Bay Packer, que lhe chamava "o alívio rápido e eficaz para as constipações dos invernos rigorosos". O refrão foi depois modificado para "Medicamento rigoroso para as constipações do inverno rigoroso".

Alka-Seltzer: nome comercial de um analgésico muito conhecido em forma de pastilhas, usado para tratar dores de cabeça, azia e perturbações estomacais, como as causados pelo excesso de bebida e de comida. Contém a droga aspirina e, quando adicionado à agua, dá uma bebida efervescente. O produto *Alka-Seltzer* foi lançado em 1932 e, por volta de 1934, as suas vendas eram de 2,1 milhões, atribuídos à sua publicidade inovadora. Por volta do ano 1981, tinham sido produzidos 100 biliões de pastilhas Alka-Seltzer.

American Airlines: companhia aérea internacional de passageiros e carga, muito conhecida, constituída em 1934. A American Airlines iniciou o serviço de carga regular dentro dos Estados Unidos em 1944, foi a primeira a oferecer o serviço intercontinental a jacto sem escalas em 1959 e, em 1961, tinha sido a primeira linha área do mundo a transportar 100 milhões de passageiros. Em 1971, a American levou a efeito uma fusão bem sucedida com outra companhia aérea, a Trans Caribbean. Com esta fusão a American conquistou a sua entrada em vários mercados como San Juan, Porto Rico, Curaçao, Aruba e outros.

American Car & Foundry: grande empresa americana e um dos mais antigos de carruagens de combóio nos Estados Unidos. Formada em 1899 da fusão de treze fábricas de equipamento ferroviário, a empresa construiu carruagens ferroviárias para os Estados Unidos, e também carruagens para serem usadas no sistema de comboios subterrâneos de Londres. Do início a meados do século XX, a empresa também produziu para o exército, incluindo munições, tanques e barcos de guerra. Em 1922, expandiu-se para o ramo automóvel, produzindo autocarros e motores para autocarros até 1959. Em meados dos anos 50 os produtos da empresa tinham-se tornado tão variados que ela mudou o nome para AFC Industries, Incorporated.

American Festival: referência ao Festival de distribuição de prémios da TV Americana, competição anual iniciada em 1960 e promovida pela indústria publicitária para homenagear feitos extraordinários de publicidade na rádio e na televisão, bem como na imprensa. Os prémios são atribuídos a escritores, editores, realizadores, pessoas que rodam filmes, talentos e outros participantes dos anúncios ganhadores, publicidade impressa, etc. O vencedor recebe uma estatueta de ouro conhecida por Prémio Clio. Clio é a musa grega da História (uma musa é uma das nove deusas irmãs referidas na mitologia grega como inspiradoras do estudo e das artes, especialmente da música e da poesia) que está associada à fama e à glória.

American Motors: referência à American Motors Corporation, companhia do ramo automóvel fundada em 1954 a partir da fusão de duas fábricas de carros relativamente pequenas, a Hudson Motor Car Company e a Nash-Kelvinator Corporation. Após a sua formação, a empresa consolidou as suas instalações fabris. Acabou também com a produção de modelos não-populares, e apresentou uma gama "completamente nova" de carros (chamada Ramblers) no final de 1956. Contudo, foi só depois de 1958 que as vendas da empresa a tornaram lucrativa. Nos anos que se seguiram, a American Motors cresceu e a linha Rambler tornou-se popular. Em 1970, introduziram o Hornet, um carro compacto para o mercado de baixo preço. A empresa produziu poucos modelos novos no fim da década de 70, e, por falta de dinheiro, foi comprada em finais dos anos 80 pela Chrysler Corporation, fábrica de automóveis sua rival. *Ver também* **Hornet.**

AMF: referência à AMF Company, empresa americana constituída em 1900 para produzir maquinaria para a indústria do tabaco, conhecida originalmente por American Machine and Foundry Company (Empresa Americana de Fundição e Máquinas). Por volta de meados do século a companhia expandiu as suas operações e passou a produzir também artigos para desporto e lazer e, em 1971, tendo-se retirado do negócio da fundição, mudou de nome para AMF Company. Começou a especializar-se exclusivamente em equipamento para bólingue e, em 2000, tinha-se tornado fabricante e distribuidor internacional de equipamento para bólingue, além de dirigir 528 centros de bólingue por todo o mundo.

AMP: referência a AMP Inc., empresa industrial americana fundada em 1941 como Aircraft-Marine Products, Inc. No início, a companhia especializou-se na produção de cabos eléctricos para fabricantes de aviões e barcos. Em 1956 a companhia mudou o nome para AMP Inc., e nessa altura já tinha expandido a sua gama de produtos de modo a incluir uma variedade de diferentes componentes eléctricos e electrónicos. Nos anos noventa tinha-se tornado líder mundial da produção de aparelhos eléctricos e electrónicos de ligação, servindo uma variedade de indústrias, entre as quais aeroespacial, automóvel, rede de computadores, serviços eléctricos e telecomunicações.

Anacin: marca comercial de um medicamento em forma de pastilhas e de venda livre contendo aspirina, publicitado para o alívio de dores (especialmente as dores de cabeça).

Ann Miller: (1923–) bailarina americana de pernas altas que fez a sua estreia no cinema dançando no filme *New Faces (Caras Novas)* de 1937. A somar aos seus papeis no cinema, ela apareceu na Broadway, em clubes nocturnos e na televisão. No princípio da década de 70, cantou e dançou em cima de uma lata gigante da Great American Soup num anúncio televisivo muito elaborado, acompanhada por uma orquestra de vinte e quatro elementos, dezenas de raparigas do côro e tendo uma cascata como cenário, à maneira de um grande musical de 1937 de Hollywood.

apostar fora da pista: que ocorre fora do hipódromo. As apostas fora da pista fazem-se em estabelecimentos afastados da pista, de modo a que os participantes possam apostar nos cavalos sem terem de se deslocar ao hipódromo.

"**Asas do Homem, As**": mote publicitário criado pela Eastern Airlines no final da década de 60. *Ver também* **Eastern Airlines.**

ATO: nome antigo da Figgie International, Inc, fábrica americana de produtos como equipamentos de protecção contra incêndios e de segurança, maquinaria e equipamentos para desporto. A sociedade foi constituída em 1963 com o nome Automatic Sprinkler Corporation of America pelo consultor administrativo Harry Figgie, Jr. Subsequentemente, com muitas aquisições (cinquenta e três no total) a empresa tornou-se numa companhia grande e diversificada. Em 1969, o seu nome mudou para ATO, Inc., para coincidir com a designação da empresa na Bolsa de Valores de Nova Iorque. (As bolsas de Valores usam símbolos em vez do nome completo das empresas, para ser mais fácil e rápido negociar as acções das empresas. No entanto, por haver tantas empresas e tantos símbolos, as siglas na bolsa nem sempre coincidem com o nome da empresa. Por exemplo, a AT&T chama-se "T" na bolsa). Esta mudança de nome também teve a intenção de remover a impressão de que a empresa só produzia um artigo, aspersores automáticos. Mais tarde o nome da empresa foi mudado para Figgie International, Inc.

Avis: serviço de aluguer de automóveis sediado nos Estados Unidos que Warren Avis iniciou em 1946. O primeiro balcão do serviço de aluguer de automóveis, chamado Avis Airline Rent-a-Car System, foi aberto num aeroporto perto de Detroit, Michigan, em 1946. Um dos maiores concorrentes da Avis era o serviço número um de aluguer de automóveis chamado Hertz. Para competir com a Hertz, a Avis iniciou uma campanha de marketing posicionando-se em segundo lugar: "A Avis é apenas o nº 2 em aluguer de carros, então porquê ir connosco? Nós esforçamo-nos mais". ("Avis is only no. 2 in rent-a-cars, so why go with us? We try harder) Esta campanha publicitária tão bem sucedida deu fama à Avis, e ela expandiu-se de empresa nacional para empresa com delegações em todo o mundo.

B. F. Goodrich: refere-se à B. F. Goodrich Company, importante fábrica de plásticos, químicos, adesivos, materiais de cobertura, diversas peças para aviões (incluindo instrumentos, rodas e travões), bem como outros produtos. O nome completo de Goodrich era Benjamin Franklin (B. F.) Goodrich. A empresa veio a tornar-se conhecida por muitos avanços tecnológicos importantes, incluindo os primeiros pneus para automóveis nos EUA, a primeira mangueira de incêndio de borracha coberta de malha de algodão, o primeiro pneu comercial sem câmara-de-ar, os primeiros a fabricar pneus radiais nos Estados Unidos, os primeiros fatos espaciais para os astronautas dos EUA e o

desenvolvimento da borracha sintética. Nos finais da década de 80, a Goodrich Company vendeu a sua parte do fabrico de pneus a outro fabricante de pneus (que continuou a usar o nome Goodrich nos seus pneus) e concentrou-se na produção de plásticos e químicos.

BabyScott: marca de fralda descartável para crianças lançada pela Scott Paper Company no fim dos anos sessenta. A fralda descartável em calça de plástico reutilizável nunca obteve sucesso e foi descontinuada em 1971.

Ballantine: marca registada do nome de uma cerveja produzida pela Falstaff Brewing Corporation (Fábrica de Cerveja Falstaff) na América. As cervejas da Ballantine foram objecto de uma campanha publicitária que as ajudou a popularizar como a marca de cerveja líder na América. Slogans como "preparada a frio!", "a cerveja que mais se vende na América!" e "o copo perfeito!" foram usados para popularizar o produto.

Bayer: nome de uma marca de aspirina bastante conhecida produzida e promovida pela empresa Sterling Drug. Os anúncios da Bayer (como: "aspirina pura! não, parte aspirina", "nove em cada dez médicos recomendam Bayer"tornaram-na uma das aspirinas mais conhecidas do século XX.

Bold: marca comercial de detergente para roupa produzido pela Procter & Gamble (importante fabricante americano de detergentes, sabões e outros produtos para a higiene do lar). O Bold foi introduzido no mercado em 1965 para fazer frente a marcas mais antigas como Tide e Cheer. Com Tide publicitado como a marca que "branqueia os tecidos", a Cheer como fazendo os tecidos "mais brancos que o branco" , Bold foi promovido como a marca que faz os tecidos "luminosos". Substituiu o Cheer como a marca americana número dois; logo a seguir a Tide.

Bounty: nome comercial de uma qualidade de toalhas de papel, introduzidas pela primeira vez nos Estados Unidos na década de 60 pela Procter & Gamble (importante fabricante americano de detergentes, sabões e outros produtos para a higiene do lar), na altura em que esta alargou a sua gama de produtos de modo a incluir artigos de papel. A campanha publicitária nacional e slogans como "o mais rápido de pegar" , fizeram do Bounty um nome de qualidade líder.

Bristol-Myers Company: empresa americana que fabrica e comercializa drogas, medicamentos e produtos para a saúde. Fundada em 1898, a empresa expandiu-se até se transformar numa das maiores empresas farmacêuticas do mundo. Durante a década de 60, a companhia lançou uma série de novos produtos como o Resolve (para o alívio de dores) e a pasta dentífrica Fact, que eram similares a outros produtos correntes no mercado. Apesar de gastar milhões de dólares em promoção, estes produtos foram mal sucedidos face à já estabelecida concorrência.

camisas de Hathaway: camisas produzidas pela C.F. Hathaway Company de Maine, EUA, criada em 1837. As camisas Hathaway são conhecidas pelo seu estilo tradicional clássico desde há mais de 155 anos. As camisas foram dadas a conhecer a muita gente através dos famosos anúncios "O Homem da camisa Hathaway". Originariamente, o anúncio exibia um bonito cavalheiro de camisa Hathaway com um olho tapado com uma pala preta. Isto era acompanhado pelo título: "O Homem da camisa Hathaway". Depois do grande sucesso deste anúncio (as vendas triplicaram), houve variantes representando vários homens notáveis e populares, do campo dos negócios, do espectáculo, desporto e política, usando camisa Hathaway.

Carocha (Beetle): outro nome dado a um veículo construído pela Volkswagen. Foi apelidado de carocha devido à sua forma pequena e arredondada. Produzido pela primeira vez na década de 1940, foi um dos carros mais populares que alguma vez se construiu. (*Volkswagen* quer dizer carro do povo, de *volk,* "povo" e *wagen,* "carro"). Era caracterizado por linhas compactas arredondadas, gastava muito pouca gasolina e ganhou reputação pela economia e fiabilidade. Tornou-se o carro estrangeiro mais vendido na América e chegou a vender milhões de unidades e, em finais do século XX, ainda continuava a ser produzido.

cerveja Beck: cerveja alemã produzida pela Casa Beck, cervejeira fundada em finais do século XIX em Bremen, cidade do canto superior noroeste da Alemanha. A cerveja Beck tornou-se bastante popular na Alemanha, e cedo começou a ser exportada para outros países, como a América, onde se tornou uma das marcas importadas mais vendidas.

cerveja Gablinger: cerveja dietética lançada em 1967 pela Rheingold Brewers, Inc. de Nova Iorque, EUA. A cerveja Gablinger foi a primeira cerveja de baixas calorias (chamadas cervejas leves), e foi assim baptizada em homenagem ao médico suíço que a tinha criado. Comercializada como apoio de uma dieta, os seus comercias apresentaram pessoas com excesso de peso e, basicamente, passava a mensagem de que se perderia peso bebendo a cerveja Gablinger. No entanto esta cerveja não vendeu lá muito bem e foi suspensa logo a seguir ao seu lançamento.

Charmin: marca de papel higiénico inicialmente manufacturada nos Estados Unidos em 1892 pela Charmin Paper Company, posteriormente comprada pela Procter & Gamble (importante fabricante americano de detergentes, sabões e outros produtos para o lar). No início da década de 60, a Procter &Gamble desenvolveu uma técnica que lhes permitiu fazer um tecido de uma só camada, comparável em resistência e suavidade a outras marcas que usam duas folhas, e aplicou essa técnica ao Charmin. De 1964 a 1985, a publicidade desta marca centrou-se na personagem fictícia do Sr. Whipple, um merceeiro preocupado que alertava as pessoas que torciam o tecido mas, no entanto, por ser tão macio, ele próprio não resistia a fazê-lo. A frase "Por favor não torças o Charmin" tornou-se famosa, e o Charmin veio a ser a marca de papel higiénico líder na América. O Sr. Whipple voltou na década de 90 para fazer parte de uma promoção de aniversário da marca Charmin.

Cheer: marca comercial de um detergente para a roupa produzido pela Procter & Gamble (importante fabricante americano de detergentes, sabões e outros produtos para o lar). O Cheer foi introduzido em 1950 para competir com a sua marca já existente Tide, que se tinha tornado no sabão para roupa líder na América. Com o Tide anunciado como a marca que "branqueia os tecidos" , o Cheer foi lançado como fazendo a roupa "mais brancas que o branco". O Cheer chegou a ser a marca número dois na América; logo a seguir ao Tide.

Chiffon: marca de margarina de mesa fabricada por Anderson, Clayton & Company. É a marca de margarina de mesa número um em vendas, e ficou muito conhecida pelo slogan publicitário "Não é bonito enganar a Mãe Natureza!". O slogan faz alusão ao facto de ninguém poder dizer a diferença entre a margarina Chiffon e a manteiga verdadeira.

Clio: *ver* **American Festival.**

cobrir todas as apostas: precaver-se contra todas as possibilidades e eventualidades. O termo vem do mundo do jogo em que cobrir todas as apostas significa apostar de maneira a minimizar perdas. Exemplo: Apostar em três cavalos em vez de em apenas um, sabendo que se um deles perder, um dos outros dois tem grandes possibilidades de vencer, cobrindo assim todas as apostas.

Coca-Cola: marca comercial de uma bebida gasosa com sabor a cola feita pela *Coca-Cola Company*.

concentrado Protein 21: versão de champô Protein 21que tinha menos líquido e portanto menos volume que o Protein 21. *Ver também* **Mennen Co.**

condicionador Protein 21: *ver* **Mennen Co.**

Contac: marca comercial de uma droga de venda livre utilizada como medicamento para o alívio dos multi-sintomas da constipação e para tratamento da febre dos fenos. Introduzida primeiro nos Estados Unidos, e em 1960, a droga tornou-se numa das mais vendidas no mundo e, na década de 80, foi lançado o Formula Contac para Constipações Graves.

Corfam: marca comercial de um material sintético desenvolvido na década de 60 e usado na manufactura de calçado, cintos e malas de mão, etc. Produzido pela E. I. Du Pont de Nemours & Company (uma grande fábrica americana de químicos plásticos e produtos sintéticos), o Corfam era semelhante ao couro mas apresentava bastantes vantagens. Era mais leve, mais flexível, não precisava de ser engraxado e "respirava" facilmente, o que significa que o ar e a humidade podiam circular através dele. No entanto, não tinha a elasticidade do couro nem se adaptava tão bem ao pé como o couro. Os custos da sua produção ultrapassaram as expectativas e a sua fabricação cessou em 1971.

Corn Products Company (Companhia de Produtos de Milho): nome antigo da CPC International, Inc., grande indústria alimentar americana. Originalmente constituída como fábrica de refinação de milho no início do século XX, a empresa expandiu em tamanho e em diversidade, produzindo coisas como maionese, queijo, produtos de padaria e para barrar pão, massas, xaropes e sobremesas. Na década de 1960 o seu nome foi mudado para CPC International, Inc. para se desligar das suas operações de refinaria de milho.

CPC: abreviatura de Corn Products Company.

Crest: nome comercial de uma marca de pasta dentífrica feita pela Procter & Gamble Company (importante fabricante americano de detergentes, sabões e outros produtos para o lar). Introduzida em 1955, a Crest tornou-se líder do mercado da pasta de dentes. Posicionou-se como descoberta científica, pois anos de experiências de pesquisas meticulosas provaram que a pasta dentífrica reduzia a cárie. Em 1960, a Procter & Gamble recebeu a recomendação da Associação Dental Americana (ADA) para a pasta dentífrica Crest, e este facto foi utilizado com muita insistência na sua publicidade. Outras marcas tentaram então conseguir a aceitação da ADA e, embora algumas o tenham conseguido, os seus testes foram inconclusivos e não lhes foi permitido dar publicidade à recomendação. Subsequentemente, a Crest tornou-se a marca de pasta de dentes de maior venda nos Estados Unidos.

Daniel Starch & Staff: empresa de pesquisas de marketing fundada em meados da década de 20 por Daniel Starch (1883–1979), pioneiro nas pesquisas de marketing e popular autor na matéria. A empresa realizou estudos nas áreas de comerciais de televisão e

radio, de jornais e publicações empresariais e do consumidor, etc., e publicou os resultados naquilo a que se chamou "Relatório Starch". O relatório apresentava os resultados sobre a eficácia da publicidade e a quantidade de pessoas que a publicidade alcançara; por exemplo: sobre um anúncio numa publicação, o relatório referia a percentagem de leitores que tinham lido o anúncio, a percentagem de leitores que tinham lido metade ou mais do anúncio, a percentagem de leitores que associaram o anúncio à agência de publicidade, etc. No final do século XX, após várias fusões, a empresa passou a ser a *Roper Starch Worldwide, Inc*. e continuou no campo das pesquisas de marketing.

David Janssen: (1939-1980) actor principal americano das décadas de 60 e 70. Ele apareceu em inúmeras séries de televisão, tais como a *Richard Diamond, Private Detective* e a popular série de TV, *The Fugitive* (1963–1967), na qual o herói desempenhava o papel de médico erradamente condenado pelo homicídio da mulher. Em 1968 e 1969, Janssen fez vários anúncios a promover o medicamento Excedrin, comparando a sua eficácia com a da aspirina.

Dissolve: aspirina desenvolvida em 1972 pela Bristol-Meyers Company que fabrica e comercializa drogas, medicamentos e produtos para cuidados de saúde. Esta aspirina foi concebida para se dissolver em líquido antes de ser tomada, e dirigia-se àqueles que tinham dificuldade em engolir comprimidos. O Dissolve tentou destronar a da Bayer realçando as qualidades de dissolução do Dissolve tal como, "Agora, uma maneira melhor de tomar a sua aspirina". No entanto, o produto não teve sucesso e foi retirado do mercado.

Dristan: marca comercial de um medicamento de venda livre usado para alívio dos vários sintomas da constipação. Inicialmente introduzido nos Estados Unidos em 1957, o produto tornou-se numa das marcas de venda livre mais vendidas.

Du Pont: E. I. Du Pont de Nemours & Company, grande indústria americana de químicos, plásticos e produtos sintéticos, com fábricas e subsidiárias em todo o mundo. Fundada em 1802 pelo americano natural de França, Éleuthère Irénée du Pont (1771–1834), e gerida pela família du Pont durante uma grande parte do século XX, a empresa foi originariamente constituída para produzir pólvora. Ao longo dos anos, a empresa diversificou a sua produção, tendo passado a actuar também no campo das tintas, corantes, ácidos, borrachas e plásticos, rolos fotográficos e químicos agrícolas. Inventou também o nylon, desenvolveu o rayon e outras fibras sintéticas.

Dubonnet: marca comercial de vinho branco ou tinto e doce, usado principalmente como aperitivo. (Um aperitivo é uma bebida alcoólica que é tomada antes da refeição e preparada para estimular o apetite).

E.O.Q.L.D.S.: abreviatura de "esqueceu o que lhe deu sucesso".

Eastern Airlines (Linhas Aéreas da Costa Atlântica): empresa de transporte internacional de passageiros e correio muito conhecida. Constituída em 1927 e originariamente chamada Pitcairn Aviation, Inc., mudou mais tarde o seu nome para Eastern Air Transport e, na década de 30, controlava a lucrativa rota que vai desde a densamente populosa região do nordeste dos Estados Unidos até à Flórida. Tendo alcançado o auge depois da Segunda Guerra Mundial, a posição competitiva da Eastern deteriorou-se devido ao aparecimento de novas companhias aéreas que começaram a fazer as mesmas rotas, e a uma série de greves que enfraqueceram a companhia. No início da década de 90 e

tremendamente endividada, a que tinha sido a mais lucrativa transportadora aérea liquidou todos os bens que lhe restavam e deixou de existir.

Edsel: gama de automóveis produzidos entre 1957 e 1959 pela Ford Motor Company, empresa americana de automóveis fundada em 1903. Baptizada segundo Edsel Ford (1893–1943), filho de Henry Ford (1863–1947), a gama inicial do Edsel fabricava dezoito modelos diferentes. Os carros, cujo preço se situava entre os de médio-alto, eram grandes, tinham características modernas e design e linhas exclusivos. Apesar de serem tremendamente publicitados antes e depois do seu lançamento, o carro foi um fiasco, tendo produzido muito poucas vendas. A fracassada gama do Edsel foi suspensa em 1959 e custou à empresa centenas de milhões de dólares em prejuízos.

e-eu-também: caracterizado pela cópia, duplicação ou imitação de produtos, políticas ou métodos de um concorrente, de um igual, etc.

ESB: referência à ESB Ray-O-Vac Corporation, fabricante americano de grandes acumuladores (baterias recarregáveis, como as usadas nos automóveis, carrinhos de golfe, submarinos, etc.). Esta empresa foi fundada em 1888 como The Electric Storage Battery Company. Expandiu-se para o século XX e, na década de 30, tornou-se o maior fabricante de acumuladores do mundo. Mais tarde, mudou de nome para ESB Ray-O-Vac Corporation e, na década de 70, a posse foi adquirida por outra companhia.

Excedrin: marca comercial de um medicamento de venda livre que contém aspirina, publicitado para o alívio das dores de cabeça. Lançado em 1960, o Excedrin foi alvo de várias campanhas publicitárias incluindo as de 1968 e 1969 com o protagonista da popular série de televisão *O Fugitivo* (1963-1967), em que o actor americano David Janssen fazia o papel do médico que tinha sido equivocadamente condenado pelo assassinato da sua mulher.

F. D. S.: abreviatura e nome comercial do Feminine Deodorant Spray, um spray higiénico feminino introduzido no final da década de 60 pela companhia americana Alberto-Culver (fabricante mundial de produtos alimentares e de cuidados pessoais). A linha de sprays para a higiene feminina da F.D.S. tornou-se uma marca líder nesse campo.

Fact: marca de pasta de dentes anteriormente produzida pela companhia americana Bristol-Meyers. Lançada no final da década de 1960, a Fact foi muitíssimo promovida como dentífrico que "se esforça mais por evitar cáries" e levava o selo da Associação Dental Americana. Apesar de se terem gasto milhões na publicidade do produto, este foi um fracasso contra marcas como a Crest, e acabou por ser retirado do mercado.

FMC: referência à FMC Corporation, fábrica americana de uma variedade de produtos, incluindo produtos químicos, especialidades e industriais, equipamento e maquinaria, aditivos alimentares e para drogas e pesticidas. Fundada nos finais da década de 20, a empresa produzia inicialmente equipamentos simples para a produção de comida, e chamava-se Food Machinery Corporation. A empresa aumentou os seus negócios nas décadas de 30 e 40 através da representação de uma empresa fabricante de bombas e de duas empresas químicas. Com mais estas explorações, mudou o nome para Food Machinery and Chemical Corporation e, em 1961, encurtou-o para *FMC Corporation*. A empresa continuou a aumentar as suas actividades; contudo, no início da década de 70, eliminou vinte gamas de produtos que provaram não ser lucrativas.

Ford: referência à Ford Motor Company, empresa americana de automóveis fundada em 1903 pelo construtor de automóveis Henry Ford (1863–1947). A empresa montou o seu primeiro automóvel em 1903 e, em 1908, introduziu o Ford "Modelo T", económico e produzido em linha de montagem. O veículo teve sucesso imediato e, por volta de 1914, estavam em circulação por todo o mundo mais de 500.000 Modelo T. Nos anos 20, a Ford adquirou a fábrica de automóveis da Lincoln Motor Company e começou a fabricar automóveis luxuosos com a marca Lincoln. A Ford introduziu a seguir um automóvel de preço médio, o Mercury, para preencher o vazio entre os modelos Ford e Lincoln. Na década de 50, a Ford procurou preencher outro vazio na sua gama de produtos com o lançamento do "Edsel" (assim chamado em honra do único filho de Henry Ford). Este novo carro destinava-se ao nível mais alto do segmento médio do mercado, e devia competir com outras marcas desta classe. Todavia, foi lançado durante um período de recessão e, apesar da tremenda promoção, antes e depois da sua apresentação ao público, o carro fracassou no mercado e foi suspenso em 1959, tendo custado à empresa centenas de milhões de dólares em prejuízos. *Ver também* **Edsel.**

Fortune: revista de negócios/finanças americana. Originariamente, a revistadestinava-se ao nível empresarial mais elevado da sociedade e era publicada mensalmente. Cara, estava marcada ao preço de um dólar quando do seu lançamento durante a Era da Depressão (período de crise económica e fraca actividade nos negócios que ocorreu nos Estados Unidos desde 1929 e durante a maior parte da década de 30). Com um formato grande, 29 cm por 36 cm e 124 g de peso, papel de qualidade, tinha de ser junta e cosida à mão. A *Fortune* é actualmente publicada todas as quinzenas, e oferece extensos artigos sobre uma variedade de assuntos que incluem empresas, banca, estatísticas, mercados, finanças pessoais, etc. Em 1955, a revista publicou uma lista das 500 maiores empresas dos Estados Unidos, que ficou conhecida como "as 500 da Fortune".

GAF: referência à *GAF Corporation,* empresa americana que produz materiais de construção. A GAF foi constituída em 1929 como American I.G. Chemical Corp. e produzia uma série de diferentes produtos, como solventes, lacas, medicamentos, produtos para fotografia, seda sintética e outros tecidos, e uma grande quantidade de produtos químicos. (*I.G.* é a abreviatura da palavra alemã *Interessengemeinschaft* que significa grupo de várias companhias independentes que se juntam para sustentar e promover um interesse comum). Em 1939, fundiu-se com outra empresa, a General Aniline Works, e mudou o seu nome para General Aniline & Film Corp. (a anilina é uma substância usada para fazer plásticos, tintas, drogas, explosivos e químicos para borracha e para fotografia). Por volta de 1968, adoptou o nome GAF e passou a produzir um leque de artigos, incluindo materiais de cobertura e produtos relacionados. No final da década de 90, contudo, tinha passado para o ramo da construção apenas e tinha-se tornado a maior indústria de produtos para cobertura comercial e de residências dos Estados Unidos.

gasolina sem chumbo: gasolina que não contém chumbo de tetra-etil, um líquido venenoso, sem cor, oleoso e insolúvel na água, usado na gasolina como agente "*anti-knock*" (contra o barulho do motor). (Este agente é uma substância que se adiciona ao combustível para impedir que a mistura de ar e combustível se queime muito rapidamente ou descontroladamente, no motor). O chumbo de tetra-etil provou ser um agente eficaz contra o barulho do motor. No entanto, depois da sua descoberta, concluiu-se que o chumbo da gasolina era prejudicial ao ambiente e, como resultado do aumento dos protestos do público no início da década de 70, foi lançada a gasolina com baixo teor de chumbo. Em

1975, os construtores de automóveis americanos introduziram dispositivos especiais para reduzir a poluição dos gases de escape. Estes dispositivos exigiam gasolina sem chumbo para funcionarem. No início da década de 90, os fabricantes de gasolina eliminaram o chumbo da maior parte da gasolina consumida nos EUA, acontecendo o mesmo mais tarde nos países europeus.

G.E.: abreviatura de General Electric.

General Electric: uma das maiores empresas do mundo que fabrica lâmpadas, electrodomésticos, equipamento hospitalar, fábricas, centrais eléctricas e fábricas de aço. A empresa começou em 1892 e, no virar do século, produzia todos os componentes para a electrificação dos Estados Unidos: geradores, electromotores, lâmpadas e locomotivas eléctricas. A empresa cresceu durante o século XX e é responsável por milhares de novos produtos, tem mais de 50.000 patentes e emprega mais de 400.000 pessoas.

General Foods: um dos líderes mundiais em processamento de produtos de mercearia embalados. Inicialmente fundada na década de 20, a companhia foi registada como Postum Cereal Company. Contudo, em 1929, após incorporar várias outras pequenas empresas, mudou o seu nome para General Foods. Em 1968, a empresa entrou no mercado de fast-food (comida rápida) ao comprar a Burger Chef, uma cadeia de restaurantes com muito sucesso; mas, ao fim de três anos, a cadeia Burger Chef tinha falido. Com mais de 56.000 empregados trabalhando em mais de 100 locais nos Estados Unidos e em mais cerca de 20 países, a General Foods tornou-se uma empresa líder na sua actividade. Ela é bastante bem conhecida pelas marcas como Maxwell House Coffee, Jell-O, comida congelada Birds Eye, Kool-Aid, cereais Post, Sanka, etc.

Goodrich: o mesmo que B. F. Goodrich.

Goodyear: referência à Goodyear Tire and Rubber Company, grande indústria dos Estados Unidos de pneus para carros, camiões, autocarros, aviões, etc. Fundada em 1898 como empresa ligada à borracha, recebeu este nome em honra de Charles Goodyear (1800–1860), inventor americano que, ao derramar uma mistura de borracha e enxofre sobre uma estufa quente, descobriu um processo de fazer borracha resistente tanto ao frio como ao calor, elástica e forte. O negócio da Goodyear Company dedicava-se sobretudo à produção de pneus para veículos de passageiros e, através do seu marketing, como o balão da Goodyear, tornou-se líder no mercado americano de pneus durante muitas décadas.

Haloid Company: antigo nome da Haloid Xerox.

Haloid Xerox: empresa americana que fabricava máquinas de fotocópias xerográficas e produtos relacionados. Originariamente conhecida por Haloid Company, foi fundada em 1906 como empresa de papel fotográfico. Em 1949, a empresa entrou na área da xerografia e produziu máquinas que viriam a fazer cópias xerográficas. As máquinas tiveram sucesso e, em 1958, a empresa mudou de nome para Haloid Xerox, de modo a passar a mensagem de que o seu futuro residia na xerografia. O nome voltou a ser mudado no início da década de 60 para Xerox Corporation, e cedo se posicionou entre as cem maiores empresas dos Estados Unidos.

Handy Andy (Andy à Mão): detergente líquido para limpeza geral do lar produzido pela empresa americana Lever Brothers Company. Foi introduzido no final da década de 50; era promovido como o melhor para a limpeza doméstica, e concorria com outras marcas

como “Sr. Limpo” e “Novo detergente multi-usos Ajax” . Não vendeu bem no mercado dos E.U.A., foi suspenso e passou a existir apenas em alguns outros países como a Austrália, a África do Sul, etc.

Harold Edward Stassen: (1907–) político americano e persistente mas mal sucedido candidato a presidente dos Estados Unidos. Foi governador do Minnesota de 1938 a 1942 e subsequentemente concorreu a sete eleições presidenciais, mas perdeu – 1948, 1952, 1964, 1968, 1972, 1976 e 1980.

Harry MacMahan: colunista e consultor americano de televisão, MacMahan constituiu a sua própria empresa de produção de filmes comerciais e trabalhou com algumas cinquenta agências publicitárias e mais de 200 contas de publicidade local, regional e nacional, dando início a novas técnicas de escrever e produzir. Mais tarde, estabeleceu escritórios próprios como consultor de televisão comercial e chamou à atenção para anúncios que ganharam prémios Clio (prémios atribuídos anualmente pela indústria publicitária a anúncios na rádio e televisão comerciais) pela sua criatividade. De entre os numerosos clássicos de televisão que tinham ganho prémios em anos anteriores, uma grande percentagem das agências tinha perdido a conta (contrato) ou falido. Assim, salientava que essa criatividade não é tão importante como a capacidade da publicidade para vender.

Harvard (Universidade de): a mais antiga universidade dos Estados Unidos, localizada em Cambridge, Massachusetts. Fundada em 1636, Harvard tornou-se uma das mais prestigiadas universidades na América. Tornou-se num importante centro de educação e pesquisa. Oferecendo uma enorme variedade de cursos, incluindo Direito, Medicina, Comércio, Governo, Religião, Artes e Ciências. Comporta também uma biblioteca que cresceu até se tornar numa das maiores e mais completas bibliotecas universitárias do mundo.

Harvard Business Review: publicação bimestral da Harvard Business School para gestores profissionais. Um programa de formação de executivos, a Harvard Business Review expõe a sua intenção como se segue: “Os objectivos da HBR são desenvolver um sentido de liderança mais responsável e veemente entre os empresários que fazem política, tanto nos Estados Unidos como no estrangeiro; aumentar a compreensão dos empresários quanto aos conceitos e métodos de gestão profissional, e mantê-los a par de novas ideias e abordagens à arte da gestão. Deste modo, a HBR procura educar líderes empresariais; ela é um braço educativo da Harvard Business School”.

Hershey: Milton Hershey (1857–1945), empresário americano que, em 1903, fundou a fábrica de chocolates Hershey. O seu chocolate era tão popular, que a sua empresa cresceu rapidamente, apesar de Hershey se recusar a fazer publicidade. (A empresa começou a fazer publicidade após a Segunda Guerra Mundial). Além da sua empresa, a cidade de Hershey, na Pennsylvania, cresceu sob a sua direcção. A sua fortuna pessoal aumentou imenso quando a Hershey Chocolate Company se transformou rapidamente no maior fabricante de produtos de chocolates do mundo.

Hertz: serviço de aluguer de automóveis nos Estados Unidos que começou em 1923, a que foi dado o nome de Herz conforme John Hertz, um dos primeiros donos. A companhia não só expandiu nos seus escritórios dos EUA, mas estabeleceu filiais em muitas partes do mundo, tornando-se uma organização internacional e a número um em serviços de aluguer de carros. Oferece vários modelos de carros actuais numa base de aluguer a

curto prazo – diário, semanal ou mensal, em áreas de negócios do centro da cidade e suburbanas, assim como em aeroportos e em locais de veraneio.

Honeywell: referência à Honeywell, Inc., importante empresa americana que produz uma variedade de equipamento electrónico, incluindo computadores, termostatos, sistemas automatizados para a indústria e sistemas de direcção para mísseis e aviões. A Honeywell entrou no negócio dos computadores em meados da década de 50 e, em 1970, expandiu imenso a sua produção de computadores, ao comprar a fábrica de computadores da General Electric. Competia com a empresa líder nos computadores, a IBM, posicionando-se a Honeywell como a alternativa lógica. A empresa promoveu-se a si própria como "A Outra Empresa de Computadores" e a IBM como "Sr. Importante" (Mr. Big). Em 1991, a Honeywell deixou o negócio dos computadores e usou a sua tecnologia digital de computadores na sua actividade tradicional de controlos automatizados.

Hornet: automóvel compacto de baixo preço apresentado pela American Motors Corporation na década de 70. O carro foi uma tentativa da AMC de fundir a imagem económica do seu carro anterior, o Rambler, com uma imagem de luxo num novo tipo de carro compacto. Os modelos mais baratos do Hornet vinham apenas com o básico, como tapetes de borracha (em vez de alcatifa) e acentos em vinil. Contudo, a Hornet tinha uma longa e variada lista de opções que podiam ser adquiridas, incluindo coisas como direcção assistida, bancos reclináveis e relógio eléctrico. A publicidade enfatizava as várias opções do Hornet, e este era promovido como "o carrinho rico" (the little rich car). A gama de opções era rara na altura, pelo menos no segmento dos carros baratos, e o cliente podia ajustar o carro ao seu gosto.

IBM: abreviatura de International Business Machines.

Industrial Marketing: revista do ramo dos negócios especializados, sobre marketing comercial, fundada em 1916 e posteriormente chamada *Advertising Age's Business Marketing*. Ao chegar o final do século XX, tinha uma circulação de perto dos 50.000 exemplares e cobria tópicos como as novidades em marketing, táticas e estratégias, vários problemas encontrados na publicidade, relações públicas e novas ideias para promoção.

International Business Machines: A IBM é uma das maiores empresas do mundo e, na década de 70, foi líder na fabricação de produtos como computadores, máquinas de escrever, dictafones, caixas registadoras electrónicas e máquinas de fotocopiar.

Joe Namath: (1943–) um dos mais famosos e dinâmicos jogadores profissionais de futebol americano. Começou a sua carreira em 1965 com os New York Jets e liderou-os até a uma vitória histórica frente aos muito favorecidos Baltimore Colts na Super Bowl III (Super Taça III) em 1969. Reformou-se em 1978, mas continuou como comentador desportivo e apareceu em anúncios televisivos de vários produtos como o Ovaltine. Em 1985, foi nomeado para o Professional Football Hall of Fame (Os Mais Famosos do Futebol Profissional).

Kleenex: nome comercial de um tecido de papel macio descartável usado como lenço de assoar, etc. Lançado em 1924, foi inicialmente promovido como "toalhete para creme fresco" para remover cosméticos, mas os consumidores usaram-no como lenço de assoar descartável. Na década de 30, quando o seu fabricante Kimberly-Clark o anunciou como tal, as vendas duplicaram.

Kodak: referência à Eastman Kodak Company, um grande fabricante americano de equipamento e material fotográfico. A empresa foi fundada no final do século XIX pelo empresário e inventor americano George Eastman (1854–1932). (O nome Kodak foi uma invenção de Eastman baseada na experimentação de palavras que começavam e terminavam com a sua letra favorita, o "K"). A empresa tornou-se inovadora no campo da fotografia; por exemplo, em 1888, apresentou a primeira máquina fotográfica portátil, que incluía um rolo de filme com o qual se podiam fazer 100 fotografias. Após adquirir a máquina e tirar as fotografias, a pessoa podia enviar a máquina para a Kodak, onde o filme era revelado e a câmara devolvida carregada com outro rolo para mais 100 fotografias. A empresa continuou a lançar novos produtos, incluindo máquinas fotográficas, equipamento para revelação e diversas películas, e expandiu-se durante o século XX, tendo-se tornado uma empresa multinacional de sucesso.

Laboratórios Miles: grande empresa americana de produtos farmacêuticos. Originariamente chamada Dr. Miles Medical Company, foi fundada em 1885 em Indiana, EUA, por um médico chamado Franklin Miles (1845–1929). Num período curto, a empresa produziu uma gama completa de produtos médicos. Em 1922, o nome mudou para Miles Laboratories e, em 1931, após anos de experimentação, a empresa introduziu o Alka-Seltzer (medicamento para as dores em compridos). A droga foi tremendamente publicitada e veio a ser o produto maior da empresa. Na década de 60, a Miles apresentou o Alka-Seltzer Plus, uma versão extra forte do Alka-Seltzer. Reformulada como Alka-Seltzer Plus, Medicamento para Constipações , a meio da década de 70, o produto acabou por ultrapassar em vendas o seu precursor. Em 1977, a Miles foi absorvida pela empresa alemã de produtos químicos e farmacêutios Bayer A.G. (A.G. é a abreviatura de *Aktiengesellschaft,* palavra alemã que significa "empresa").

Lincoln: gama de automóveis de luxo produzida pela Ford Motor Company, empresa de automóveis americana fundada em 1903. Na década de 20, a Ford adquiriu a fábrica de automóveis Lincoln Motor Company e começou a produzir automóveis de luxo com a marca Lincoln. Direccionada para o segmento de mercado dos carros mais caros, a Lincoln construiu automóveis que eram grandes e luxuosamente equipados. Produziram-se muitos estilos diferentes, e a linha de automóveis Lincoln continua a ser produzida no século XXI.

Lone Ranger: nome de um cowboy (vaqueiro) fictício, herói da rádio, televisão, cinema, livros e banda desenhada americanos. A personagem usava um chapéu branco e a actualmente famosa mascarilha negra para ocultar a sua verdadeira identidade, e cavalgava um cavalo branco chamado Silver (Prata). O Lone Ranger, que era acompanhado pelo seu fiel companheiro índio, Tonto, usava balas de prata para impor a lei e a ordem no Velho Oeste. Originariamente, programa de rádio que teve 2.956 emissões, o Lone Ranger passou à televisão no final da década de 40 e acabou nos écrans de cinema. A popularidade era tal, que a personagem também foi usada em campanhas publicitárias. Para exemplificar, a REA Express, Inc., (empresa de serviços expresso aéreos e terrestres) usou o tema musical do Lone Ranger na sua promoção, com slogans como "A REA Express Cavalga de Volta" ("REA Express Rides Again") e, numa ocasião, mostrou um dos seus empregados e tirar a cabeça de fora da janela do cockpit de um avião usando um chapéu de cowboy.

Look: revista ilustrada americana, bissemanal, lançada em 1937 pelo editor americano Garner Crowles (1903–1985) para competir com a revista Life. A *Look* era impressa em

papel barato grosseiro e foi inicialmente uma revista mensal que tratava de personalidades, animais, alimentação, moda, mistérios da fotografia. Como a sua circulação aumentou, a revista passou a ser bissemanal e, no princípio da década de 50, realçava artigos sobre assuntos nacionais e mundiais, saúde, ciência, moda, beleza, desporto, entretenimento, alimentação e vida do lar. No seu máximo, a sua circulação alcançou oito milhões. A revista continuou a ser publicada até 1971, altura em que cessou a publicação. Experimentou um breve renascimento em 1979, mas foi de novo retirada do mercado como fracasso.

Lowenbrau: cerveja alemã produzida pela Lowenbrau, uma cervejeira de Munique, na Alemanha. A Lowenbrau começou a exportar a sua cerveja nos finais do século XIX, e expandiu a sua distribuição a mais de cem países do mundo. Também se tornou a cerveja alemã com mais vendas nos Estados Unidos. Na década de 1970, contudo, a importação de cerveja de alta qualidade da Alemanha foi retirada gradualmente, e uma empresa americana (Miller Brewing Company) foi licenciada para produzir "Lowenbrau" nos EUA.

"**miopia em Marketing**": artigo escrito em 1960 por Theodore Levitt que, na altura, dava aulas sobre administração empresarial na Harvard Business School, e publicou artigos na *Harvard Business Review*. O tema principal deste artigo era sobre a maneira de uma empresa poder assegurar o seu contínuo crescimento. Levitt afirmava que, nos casos em que o crescimento está ameaçado, reduzido ou estagnado, isso não se deve à saturação do mercado, mas sim ao facto de a gestão administrativa ter uma visão muito curta (miopia) no que se refere a um produto ou indústria. Como exemplo, ele apontou que a que fora uma poderosa e saudável empresa de caminhos de ferro, não parou de crescer e de se retrair, porque a necessidade de passageiros e de transporte de mercadorias declinou. Isto foi porque os caminhos de ferro partiram do princípio de que estavam apenas no negócio das vias férreas, e não no dos transportes. Desta forma, eles definiram erradamente a sua indústria (de maneira demasiado estreita) e não de maneira suficientemente abrangente para satisfazer as necessidades em mudança dos seus utentes. O artigo expressava a perspectiva de que as empresas e indústrias deviam ser orientadas para o cliente, e não assumir que um produto específico, que se pode tornar obsoleto, vai sempre persistir e vender bem. O artigo fez um enorme sucesso e foi muitas vezes citado, e, em 1975, a Harvard Business Review tinha vendido mais de 265.000 reimpressões.

Maytag: empresa de electrodomésticos (máquinas de lavar, secadores de roupa, fornos, etc.) fundada nos Estados Unidos em 1909 por Frederick Louis Maytag (1857–1937) que, na altura, dirigia uma empresa de equipamento agrícola. Em 1907, Maytag criou uma máquina de lavar accionada à mão e, em 1911, uma versão a motor que revolucionou a indústria. Maytag tornou-se o maior fabricante de máquinas de lavar.

Mennen Co.: empresa americana fundada em 1878 pelo farmacêutico alemão Gerhard Mennen. Mennen oferecia produtos de higiene pessoal que tinham a sua imagem e o seu nome como garantia pessoal da qualidade dos seus produtos. A empresa apresentou a primeira caixa de pó de talco e o primeiro stick desodorizante juntamente com uma ampla variedade de outros artigos, incluindo champôs, produtos para a barba e cuidados da pele e cosméticos. Em 1971, lançou uma gama de produtos, tendo começado pelo champô Proteína 21. Apoiado por uma campanha de lançamento multimédia de 6.000.000 de dólares, o champô atingiu uma quota inicial de mercado sem precedentes

e foi muito compensador em vários mercados no mundo. No entanto, as vendas sofreram quando o produto não respondeu às expectativas dos consumidores. O Proteína 21 foi seguido por uma gama de outros produtos como: variações do Proteína 21; condicionador Proteína 21 e laca Proteína 29 (para homem). A empresa foi posteriormente comprada por 670 milhões de dólares pela Colgate-Palmolive (empresa global de produtos de consumidor).

Mercury: gama americana de carros produzida pela Ford Motor Company, empresa americana de automóveis fundada em 1903. Apresentado no final da década de 30, o Mercury (do qual havia quatro modelos iniciais), situava-se no segmento de preço médio da gama Ford, colocando-se entre o luxuoso Lincoln e o económico Ford. Uma vez lançado, o carro foi um sucesso instantâneo e mais de 70.000 unidades foram vendidas no primeiro ano. A gama Mercury continuou a ser uma gama de sucesso durante muitos anos.

Michelob: marca registada de uma marca de cerveja popular lançada em 1876 pelo fabricante de cerveja dos Estados Unidos, Anheuser-Busch, o maior fabricante de cerveja do mundo. A Michelob foi concebida e produzida pela primeira vez quando o fundador da Anheuser-Busch reuniu o seu pessoal e lhes entregou o fabrico da melhor cerveja do mundo. Daí até 1962, a cerveja não foi vendida em garrafas nem em latas, mas apenas em barril, mantendo a sua exclusividade original. No final da década de 60 e princípios da de 70, campanhas publicitárias posicionaram a Michelob como a primeira cerveja superior feita na América com slogans como "Em Cerveja, Ir Em Primeira Classe É Michelob".

Mobile: porto de mar no sudoeste do Alabama nos Estados Unidos.

Mr. Whipple: *ver* **Charmin**.

National: referência à National Car Rental System, Inc., serviço de aluguer de automóveis nos Estados Unidos, fundado em 1947 por vinte e quatro operadores independentes de aluguer de automóveis, que quiseram aumentar a sua influência no mercado trabalhando em conjunto. A empresa expandiu-se internacionalmente até se tornar numa das mais avançadas do mundo.

National Cash Register: empresa formada no final do século XIX que originariamente produzia apenas um produto – caixas registadoras. Na década de 50, a NCR entrou para o campo dos computadores e, na década seguinte, era conhecida como um dos sete anões (em simultâneo com outras 6 empresas) em relação ao gigante dos computadores, a IBM. Contudo, a NCR continuou a fabricar computadores até à década de 90 e, no final do século 20, a NCR Corporation, como veio a ficar conhecida, desenvolveu e comercializou uma larga gama de sistemas informáticos, produtos automatizados para escritórios, serviços de telecomunicações, estabelecimento de bases de dados, software e formulários e economato comerciais. Não menos que 40 por cento de todos os cheques emitidos no globo eram compensados através de equipamento NCR.

NCR: abreviatura de National Cash Register.

negócio de trocas: referência a um publicitário que faz acordos de comercialização de coisas (como um produto ou um serviço) em troca de tempo de publicidade, para não ter de pagar esse tempo com dinheiro. Por exemplo: um comerciante local de automóveis oferece um carro novo a uma emissora de rádio em troca de publicidade gratuita. A

emissora pode assim usar o carro para os seus empregados ou como prémio num concurso, etc., sem ter de o comprar.

Nestlé: uma grande companhia multinacional de alimentação, fundada na Suíça no século XIX. Bastante conhecida pelos seus produtos de chocolate, tem mais de quatrocentas instalações fabris nos cinco continentes. A Nestlé produz uma grande variedade de produtos além dos de chocolate, incluindo alimentos para bebé, queijos, leite condensado e cafés instantâneos. Também fabrica produtos farmacêuticos (drogas e medicamentos) e cosméticos, e gere também hotéis e restaurantes.

***New York Times*, o:** jornal diário matutino publicado na cidade de Nova Iorque e internacionalmente conhecido, o *New York Times* foi fundado em 1851 como jornal económico e no início de 1900 tinha uma circulação diária de 1,1 milhões de leitores e de 1,7 milhões ao domingo. É conhecido pelos seus editoriais e pela volumosa edição de domingo que inclui a revista do *New York Times*.

Newsweek: revista semanal de notícias dos Estados Unidos iniciada por um antigo empregado da revista *Time*. O formato consiste em pequenos artigos dando opiniões sobre vários assuntos, como assuntos internacionais, desporto, livros, filmes, ciência, etc.

NL: referência à NL Industries, Inc., fundada em 1891 em Houston, Texas, EUA, como National Lead Company. Um dos maiores fabricantes americanos de pigmentos usados para dar brilho a tintas, plásticos, papel, etc., estabeleceu-se originariamente como empresa líder na extracção de chumbo. Expandiu-se para produzir uma diversificada gama de produtos, incluindo químicos, produtos de alumínio para a aviação, assim como produtos que controlam a viscosidade das tintas para pintar e para escrever e dos lubrificantes. Dado que as suas operações com o chumbo diminuíram e a empresa se meteu noutras áreas, mudou o seu nome em 1971 para NL Industries.

NVF: referência à NVF Company, indústria americana de uma variedade de produtos, incluindo artigos de plástico, de cobre e latão e de aço inoxidável. A empresa foi fundada em 1904 como *National Vulcanized Fibre Company*. (*Vulcanizar* significa tratar a borracha com enxofre e calor intenso para a tornar mais durável, elástica e adaptável aos diferentes usos). A empresa mudou o seu nome para NVF Company em 1965 e, a adicionar à produção de borracha vulcanizada, fazia também recipientes e artigos de plástico para o lar, pequenos móveis de madeira, produtos de tecido de papel macio, portas e janelas de alumínio, tubos e canos de aço inoxidável e cintas de aço.

Ogilvy, David: (1911–1999) inglês fundador e executivo da agência de publicidade Ogilvy & Mather. Conhecida pelo seu empenho em assuntos de campanhas e textos publicitários criativos, Ogilvy comercializou artigos de modo a identificar o produto junto dos consumidores. Por exemplo, ele anunciava camisas da C.F. Hathaway Company de Maine, EUA, colocando um distinto cavalheiro usando uma camisa Hathaway e com uma pala preta num olho. Isto era acompanhado do cabeçalho: “O Homem da camisa Hathaway” . Os anúncios usando este personagem, tiveram sucesso e por fim “o homem da pala”, só por si, identificava o produto. Outros produtos publicitados pela Ogilvy incluíram a água tónica Schweppes e os automóveis Rolls-Royce com a famosa afirmação “à velocidade de 100 Km/ hora, o barulho mais alto neste Rolls-Royce vem do relógio eléctrico” . Ele também publicou vários livros que foram *best-sellers* e deu palestras amplamente divulgadas sobre publicidade. Previu também a mudança para a era do posicionamento na publicidade quando afirmou “Os resultados da vossa campanha

dependem menos da maneira como nós escrevemos a vossa publicidade do que da maneira como o vosso produto é posicionado".

Ovaltine: nome comercial de um pó composto essencialmente de extracto de malte, leite e ovos, ou da bebida feita a partir desse pó. Originariamente bebida comercializada por um médico suíço, foi introduzida nos Estados Unidos em 1910. Era promovida como "A bebida da Suíça, agora feita nos EUA" e como a bebida que "Desenvolve o corpo, o cérebro e os nervos" O Ovaltine também apareceu em anúncios de televisão na década de 70, um dos quais com o famoso jogador profissional de futebol americano, Joe Namath.

Pampers: marca comercial de fraldas descartáveis. Produzidas pela Procter & Gamble, grande indústria americana de produtos para o lar; a Pampers apareceu no mercado em 1966, e foram as primeiras fraldas descartáveis.

Pepsi-Cola: marca comercial de uma bebida popular americana não-alcoólica feita pela PepsiCo, Inc., uma das maiores empresas de bebidas não-alcoólicas do mundo. A Pepsi-Cola foi criada e baptizada pelo farmacêutico americano Caleb Bradham em 1898 e, em 1909, já estava a ser engarrafada em vinte e quatro estados americanos. A popularidade da bebida cresceu, e a Pepsi-Cola tornou-se a segunda em vendas, seguindo a sua constante rival a Coca-Cola (Coke), líder mundial de bebidas de cola.

Piels: cerveja preparada pela Piel Brothers Brewing Company de Nova Iorque, EUA. Estabelecida no final do século XIX, a empresa expandiu-se até ao século XX e a sua cerveja era vendida em Nova Iorque e arredores. Um dos slogans usados para promover a Piels era: "Você não consegue superar o sabor da Piels Bem Tirada". (*Draft* significa tirada do barril, ou pronta a tirar do barril).

Pierre, Hans e Yoshio: expressão usada para indicar a pessoa comum, as pessoas em geral ou toda a gente de outro país que não os Estados Unidos. *Pierre* é um nome francês muito típico, *Hans* é um nome tradicional alemão e *Yoshio* é um nome comum no Japão. Pierre, Hans e Yoshio é uma variação da expressão americana "Tom, Dick e Harry" que significa a pessoa comum; pessoas em geral; qualquer pessoa.

pneu sem câmara-de-ar: pneu cheio de ar que não contém qualquer câmara-de-ar. Originariamente todos os pneus de automóvel tinham tubos de borracha interiores que se enchiam de ar dentro do pneu. Contudo, no final da década de 40, foi lançado o pneu sem câmara de ar e, em 1954, começou a aparecer nos automóveis. Por alturas do final do século XX, todos os carros tinham pneus sem câmara-de-ar, dado que têm mais vantagens que a variedade com câmara, como menos fricção (entre a câmara e o pneu), menos rebentamentos (a câmara-de-ar pode ser picada quando, por exemplo, bate na borda do passeio) e menos peso.

pneus radiais: tipo de pneu usado em veículos automóveis. O termo "radial" refere-se à forma como ele é feito. O corpo principal de pneu é feito de camadas de tecido impregnadas de borracha, uma sobre a outra. Estas camadas são chamadas *plies* e estão dentro dos pneus, não sendo visíveis. Cada uma destas camadas de tecido tem fios ou fibras que o percorrem. Os pneus radiais têm estas fibras ou cordas que atravessam o pneu. (Se nos pusermos de frente para um carro e desenharmos com um pedaço de giz uma linha bem através da frente de um pneu, essa será a direcção que os cordéis tomam num pneu radial). Designs anteriores tinham os fios e as fibras noutros ângulos em vez de bem através do pneu. Os pneus de camadas de radiais foram uma inovação, dado que

proporcionam uma condução mais suave que os outros pneus e se agarram melhor à estrada nas curvas.

posto de venda: local onde o cliente encontra e pode comprar um artigo a retalho.

PPG: referência à PPG Industries, Inc., empresa americana fundada em 1883 na Pennsylvania, como Pittsburgh Plate Glass Company. A companhia foi originariamente estabelecida como indústria de placas de vidro (vidro fino transformado em placas lisas e usadas para janelas, espelhos, etc.). Expandiu as suas operações e tornou-se numa produtora mundial de fibra de vidro, produtos de vidro fabricado e no final do século XX era o maior fabricante de produtos para revestimento e acabamento de automóveis e outros fins industriais. Em 1968, em reconhecimento pelo seu crescimento e diversificação, mudou o nome para PPG Industries.

preparado a frio: processo de fabricação em que se usa levedura que fermenta a baixa temperatura. Ao produzir cerveja, usa-se levedura como agente de fermentação de modo a dissociar os componentes do açúcar e criar álcool. Utilizam-se vários métodos na realização deste processo, um dos quais funciona a temperaturas mais baixas. Geralmente processada a temperaturas acima dos 10-12.7 graus Célcius a preparação a frio é muitas vezes seguida de um longo período de envelhecimento a temperaturas mais baixas como 0º Célcius. Este método foi originado pelos alemães, visto que durante os meses de Primavera e Verão eles guardavam as suas cervejas nas cavernas geladas dos Alpes. Isto resultava numa cerveja envelhecida (*lager* do alemão *largern,* guardar) que é mais suave e seca do que a ale que tem um paladar mais forte e que é produzida a temperaturas mais elevadas.

Pristeen: marca comercial de um desodorizante feminino em spray lançado na década de 60 pela empresa americana Warner-Lambert Pharmaceutical Company. No final do século XX, a Warner-Lambert era a empresa importante de investigação farmacêutica com crescimento mais rápido e fundiu-se com a Pfizer, outra indústria gigante, criando a maior empresa farmacêutica do mundo em vendas.

Procter & Gamble: uma grande indústria americana de detergentes, sabonetes e vários outros produtos para o lar. A companhia foi constituída em 1837 quando o fabricante de sabões James Gamble (1803–1891) e o fabricante de velas William Procter (1801–1884) juntaram as suas empresas. Entre os seus primeiros produtos estavam o Ivory Soap em 1879, o redutor Crisco (1911) e o Tide, o primeiro detergente sintético para lavandaria (1946). Expandiu-se com firmeza e veio a produzir uma gama de produtos que inclui detergentes bem conhecidos, não só o Tide, mas também o Bold e o Cheer, além de pastas dentífricas, champôs, desodorizantes e produtos de papel. Também introduziu a primeira novela ("soap opera") – Puddle Family, assim chamada por causa do seu patrocinador. A Procter & Gamble foi também notada pelas suas muitas campanhas publicitárias, como a do slogan "99 e 44/100% puro" usado para promover o sabão Ivory. A Procter & Gamble também deu, e com muito sucesso, um nome próprio a cada um dos seus produtos, em vez do nome genérico da companhia (o seu detergente chama-se "Tide" e não "detergente para roupa Procter & Gamble").

proposta única de venda: expressão criada pelo publicitário executivo americano Rosser Reeves no seu livro *Reality in Advertising* (1961). A expressão é definida em três partes: a) Cada anúncio deve fazer uma proposta ao cliente; especificamente deve dizer a cada leitor: "Compre este produto e terá este benefício específico". b) A proposta deve ser tal

que a concorrência não consiga fazê-la ou não a faça. Ela deve ser única, quer pela exclusividade da marca, quer por uma afirmação que ainda não tenha sido feita nesse campo específico da publicidade. c) A proposta deve ser suficientemente forte para movimentar milhões (ou seja, trazer novos clientes para o produto).

Protein 21: *ver* **Mennen Co.**

Protein 29: *ver* **Mennen Co.**

Raphael: marca comercial de um aperitivo francês bem conhecido. Um aperitivo é uma bebida alcoólica que se toma antes da refeição e concebido para estimular o apetite. Tem mais álcool do que o vinho e é geralmente mais doce. O Raphael já não é importado para os Estados Unidos mas é vendido em outros países.

RCA: Radio Corporation of America, uma grande e diversificada empresa que negoceia principalmente em electrónica e comunicações. A RCA é conhecida do público principalmente devido aos seus equipamentos domésticos de entretenimento, como aparelhos de rádio, aparelhagens estereofónicas, aparelhos de televisão e equipamento de vídeo. Na década de 60, ingressou na industria de computadores, mas em 1971 retirou-se após perdas financeiras que totalizaram cerca de 250 milhões de dólares.

REA Express, Inc: anteriormente o maior serviço expresso aéreo e terrestre dos Estados Unidos, transportando pacotes, dinheiro e mercadorias. Conhecida como Railway Express Agency, Inc., na primeira parte do século XX, a empresa utilizava principalmente o comboio nas suas entregas. Expandiu-se para incluir serviços de despacho aéreo para todo o lado e uma imensa frota de camiões para entregas. Em 1970, a companhia mudou o seu nome para REA Express, Inc. e lançou uma campanha de marketing que utilizou o personagem fictício, The Lone Ranger, nos seus anúncios em revistas, jornais e rádio e televisão. Num exemplo, o rapidíssimo estafeta da firma entra num gabinete com um pacote, põe uma bala de prata sobre a secretária e abruptamente afasta-se do cliente com um "Hi-yo REA! Away! [Vamos!]", (imitando "Hi-yo Silver! Away!" do Lone Ranger). *Ver também* **Lone Ranger.**

Resolve: marca de comprimidos para o alívio das dores produzido anteriormente pela companhia americana Bristol-Meyers. Introduzido no final da década de 60, o Resolve era dissolvido em água para fazer uma bebida efervescente e foi tremendamente publicitado com a frase "Você sabe que é a coisa certa para o seu estômago" . Apesar de se terem gasto milhões para anunciar o produto, isso foi ineficaz contra produtos similares como o Alka-Sltzer para alívio de dores. E acabou por ser retirado do mercado.

Rolls-Royce: referência à Rolls-Royce Limited (fábrica britânica de automóveis de luxo) e aos carros que produz. O aviador, automobilista e construtor de automóveis britânico Charles Rolls (1877–1910) e o industrial britânico Henry Royce (1863–1933) fundaram a companhia em 1903, e rapidamente ganharam a duradoura reputação de líderes na construção de automóveis da mais alta qualidade e de motores de avião também de alta qualidade. Os seus carros enormes, exclusivos e caríssimos (cerca de cinco a dez vezes mais do que o automóvel médio) foram bem sucedidamente publicitados e comercializados através de uma campanha feita pelo executivo de publicidade britânico David Ogilvy. O famoso emblema da Rolls-Royce com dois R interligados adquiriu o significado de símbolo de qualidade imediatamente reconhecível, evocando ideias de precisão, integridade e atenção até aos ínfimos detalhes. O termo *Rolls-Royce* é frequentemente

usado figurativamente como referência a alguma coisa considerada como sendo da mais alta qualidade.

Rosenfeld, Sirowitz e Lawson: agência de publicidade constituída em 1970 que, em contraste com outras agências da época, consistia numa pequena equipa criativa de escritores de textos publicitarios, directores artísticos e especialistas em marketing que trabalhavam em estreita ligação com cada cliente. A agência punha ênfase na criatividade da sua publicidade, para fazer com que o cliente se mantivesse numa posição proeminente em relação à concorrência, e dizia que o posicionamento exacto é o passo mais importante na venda efectiva.

Rosser Reeves: (1910–1984) executivo de publicidade americano e presidente do conselho da Ted Bates & Company que, quando sob a sua administração, se tornou numa das 5 maiores agências de publicidade do mundo. Chamaram-lhe uma vez o "messias da venda inexorável" pelas suas campanhas publicitárias de produtos com nomes comerciais como Wonder Bread, pasta dentífrica Colgate, doces M&M e Anacin. Reeves foi também um autor popular e no seu livro, *Reality in Advertising* (1961), apresentou o conceito da proposta única de venda (USP) que definiu em três partes: a) Cada anúncio deve fazer uma proposta ao cliente; especificamente, deve dizer a cada leitor: "Compre este produto e terá este benefício específico". b) A proposta deve ser tal que a concorrência não consiga fazê-la, ou não a faça. Ela deve ser única, quer pela exclusividade da marca, quer por uma afirmação que ainda não tenha sido feita nesse campo específico da publicidade. c) A proposta deve ser suficientemente forte para movimentar milhões (ou seja, trazer novos clientes para o vosso produto). Ele afirmou ainda que a maior parte da publicidade da época era "a arte gasta da propaganda espalhafatosa" sem qualquer mensagem real.

Royal Crown: referência à Royal Crown Cola, uma bebida não-alcoólica produzida pela Royal Crown Cola Company. Introduzida na década de 30, a RC Cola (como veio a ficar conhecida) concorria com as maiores marcas Coca-Cola (Coke) e Pepsi Cola e, durante o século XX, manteve a terceira posição nas vendas em relação àquelas. Durante a década de 40, foi lançada uma campanha a nível nacional para mostrar que a Cola da Royal Crown era a vencedora inquestionável em testes de paladar independentes e certificados. Foi desta maneira que apareceu o slogan "A Melhor pelo Teste do Paladar"("Best By Taste Test"). Durante este mesmo período, a companhia começou a utilizar amplamente os jornais nacionais para fazer publicidade. No início da década de 60, a Royal Crown lançou com sucesso a *diet cola,* a Diet Rite, que expandiram a sua gama de produção. Durante as décadas de 70 e 80, a Royal Crown expandiu-se para outras áreas, como decoração do lar e sumos de frutas, mas permaneceu principalmente como empresa de bebidas não-alcoólica.

ruído (nível de): *ruído* é um termo técnico utilizado no campo das relações públicas para descrever a quantidade de mensagens simultâneas que atingem um elemento do público para além da própria mensagem.

Schaefer: cerveja produzida pela Schaefer, F. & M., Brewing Company de Nova Iorque, EUA. "F. & M." representa Frederick e Maxmilian, os irmãos que imigraram para os Estados Unidos no final da década de 30 do século XIX e que fundaram a Schaefer em 1842. Eles começaram por fazer uma cerveja que, embora popular na Alemanha, era desconhecida nos Estados Unidos. A sua empresa expandiu-se durante os séculos XIX e XX com a cerveja a ser promovida como "Schaefer é a única cerveja que deve beber

quando bebe mais que uma". Em 1981 a Scheafer Brewing Company foi comprada por outra cervejeira; no entanto, a cerveja Schaefer ainda era vendida com o seu próprio nome no final do século XX.

Schweppes: marca registada de uma água mineral gaseificada inicialmente introduzida em Londres, Inglaterra, no ano de 1783, por Jacob Schweppe, joalheiro e cientista amador suíço nascido na Alemanha, que inventou um processo especial de gaseificação. A bebida popularizou-se durante o século XIX e, em meados do século XX, foi introduzida nos Estados Unidos pelo Comandante Edward Whitehead, presidente da Schweppes, EUA. O Comandante Whitehead era um indivíduo pitoresco e um tanto excêntrico, e foi transformado no modelo e símbolo da Schweppes na América. A bebida tornou-se popular, e o público americano chegou a identificar Whitehead com a Schweppes de tal maneira que se chegou a pensar que ele a tinha inventado.

Scientific Data Systems: empresa americana de computadores, inicialmente estabelecida em 1962. A empresa fornecia equipamento para contratadores militares e para as pessoas nos campos de serviço. Após o primeiro e o segundo ano de actividade, tiveram lucro e alcançaram o sucesso. Em 1969, a companhia foi comprada pela Xerox Corporation por um bilião em acções e rebaptizada Xerox Data Systems. No entanto, em meados da década de 70, depois de uma quebra geral no mercado informático, abandonaram a actividade.

SCM: referência à SCM Corporation, grande indústria americana de vários produtos, entre os quais máquinas de escrever, químicos e alimentos. A companhia foi originariamente constituída em 1903 como L. C. Smith & Bros. Typewriter Company em Syracuse, Nova Iorque, EUA. Em meados da década de 20, fundiu-se com a companhia Corona Typewriter e transformou-se na Smith-Corona, Inc., fabricando quer máquinas de escrever de secretária, quer máquinas de escrever portáteis. Foi pioneira em diversas inovações, incluindo a primeira máquina de escrever eléctrica portátil, e entrou no mercado de calculadoras em 1958, quando se juntou a outra companhia conhecida por Marchant Calculators, Inc. Mudou de nome para Smith-Corona Marchant, Inc. e, no princípio da década de 60, mudou de novo de nome para SCM Corporation.

Scott: referência à Scott Paper Company, grande empresa americana de produtos de consumo que vende uma grande quantidade de produtos de papel comercial e para o lar, incluindo toalhas de papel, guardanapos de papel, toalhetes para o rosto, papel higiénico, toalhetes para bebé, etc. A empresa foi fundada em 1879 e originariamente fabricava artigos de papel "grosseiro", como sacos de papel e papel de embrulho. Com o aparecimento da canalização doméstica no final do século XIX, a Scott Paper Company começou a produzir papel higiénico. A expansão continuou e, em 1907, lançou as toalhas de papel. A companhia estabeleceu-se como a maior indústria do mundo de papel higiénico e, no seu auge, controlava cerca de 50% do mercado do papel para o lar. Durante os meados do século XX, a companhia surgiu com cada vez mais produtos de papel, muitos dos quais contendo a marca da Scott no nome, como Scottkins (guardanapos), ScotTowels (toalhas), etc. Contudo, com cada vez mais concorrência a entrar no mercado, a quota do mercado deste tipo de papel da Scott caiu para os 25%. A companhia diversificou e comprou numerosas outras entidades para adicionar às suas actividades e, em meados da década de 90, fundiu-se com outra empresa de produtos de papel, a Kimberly-Clark Corporation.

Scotties: marca de tecido de papel para limpeza da face produzido pela Scott Paper Company.

ScotTissue: marca de papel higiénico produzido pela Scott Paper Company.

Scottkins: marca de guardanapos produzidos pela Scott Paper Company.

ScotTowels: marca de panos de papel produzidos pela Scott Paper Company. (Um pano de papel é um papel absorvente que se usa para limpar e secar por exemplo, as mãos, líquido derramado, janelas, etc.) ScotTowels foi lançada no mercado em 1931 e foi o primeiro papel em rolo.

serviço de compra de espaço publicitário: agência que se especializa na compra de tempo ou espaço publicitário nos meios de comunicação e de publicidade (por exemplo, anúncios na rádio e na televisão ou espaço em jornais e revistas), de modo a utilizar o dinheiro do anunciante da melhor maneira e a obter resultados com a sua publicidade. Por exemplo, deverá um anúncio ser passado ao fim da noite para um tipo especial de audiência, ou deverá ir para o ar ao princípio da noite para alcançar um público maior, embora sendo mais caro.

Seven-Up (7-UP): marca de uma popular bebida americana não-alcoólica com sabor a lima-limão numa base gaseificada. Introduzida no final da década de 20, a 7-UP tem sido, ao longo do tempo, posicionada de muitas maneiras diferentes no mercado. Foi, por exemplo, promovida com uma campanha "Molhada e Selvagem"("Wet and Wild") e, com o maior sucesso, como "Un-Cola", competindo com uma bebida americana líder das bebidas não-alcoólica, a Coca-Cola e com outras companhias de cola. A origem do seu nome é desconhecida mas pensa-se que se refere ao facto de a bebida ser uma mistura de sete sabores. Há mais de 50 anos que está entre as dez mais vendidas das bebidas sem álcool.

Singer: referência à Singer Company, a maior corporação americana que cresceu a partir de uma empresa de máquinas de costura estabelecida em meados do século XIX. A companhia foi inicialmente dirigida pelo inventor da primeira máquina de costura prática, para uso doméstico, Isaac Singer (1811–1875). Rapidamente se expandiu até ser o maior fabricante de máquinas de costura do mundo. Na década de 60, a Singer embarcou numa estratégia para diversificar, comprando vinte e duas empresas industriais com produtos desde electrodomésticos até sistemas de defesa. Afinal de contas, isto provou ser um fracasso; e a companhia começou rapidamente a eliminar algumas dessas novas actividades. Também acabou por abandonar o negócio das máquinas de costura, outrora a sua actividade mais lucrativa, e continuou nos campos da electrónica e dos sistemas de defesa.

Smucker: referência à J. M. Smucker Company, produtora e comercializadora americana líder em compotas, geleias e conservas. A companhia foi fundada em 1897 por um agricultor e empresário, Jerome Monroe Smucker (1858–1948), e expandiu-se rapidamente no século XX. Produzindo primeiro produtos como manteiga e manteiga de maçã, esta empresa familiar desenvolveu uma grande gama de geleias e conservas. As vendas da companhia continuaram a crescer e, na década de 60, a sua agência de publicidade formulou o slogan "Com um nome como Smucker, tem mesmo de ser bom". Apesar de a família não ter inicialmente gostado da ideia de se brincar com o seu nome, a campanha provou ser altamente eficaz. As vendas da Smucker duplicaram em poucos anos, e o slogan continuou a ser usado durante muitas décadas.

Sopas Great American: marca de uma gama de sopas fabricadas pela Heinz (grande indústria dos Estados Unidos de alimentos processados). No início dos anos 70, a sopa era promovida num anúncio premiado, em que a bailarina americana Ann Miller (1923–) promete ao marido algo diferente para o jantar. Ela transforma magicamente a sua cozinha num elaborado palco e, acompanhada por uma orquestra de vinte e quatro elementos, dúzias de raparigas de côro com fatos cobertos de lantejoulas, e tendo uma cascata como cenário, à boa maneira de um grande musical de 1937 de Hollywood, canta e dança em cima de uma lata de sopa Great American com cerca de 2,5 m de altura. A extravagância levou 4 semanas a ser filmada e custou mais de 150.000 dólares a produzir.

Sperry Rand: referência à Sperry Rand Corporation, companhia americana de computadores formada na década de 50 pela fusão de duas indústrias, a Sperry Corporation e a Remington Rand. A Sperry era um fabricante de instrumentos aeronáuticos e a Remington Rand produzia máquinas de escrever e equipamento de escritório. A Remington detinha também a Eckert-Mauchly Corporation, empresa fundada pelos pioneiros que desenvolveram o primeiro computador electrónico. A recém formada Sperry Rand expandiu e rapidamente se tornou numa das empresas líder da indústria de computadores. Posteriormente, a empresa foi rebaptizada "Unisys" que significa United Information Systems e ainda estava em actividade no final do século XX.

Sports Illustrated: revista semanal de desporto lançada em 1954 pelo editor americano-Henry Luce. A sua circulação cresceu rapidamente desde o começo, alcançando 575.000 no seu primeiro ano; 1.000.000 por volta de 1962 e mais de 3.000.000 pelos anos noventa. Escrita num estilo diferente dos jornais, a revista é caracterizada por informação desportiva e artigos de entretenimento, usando tanto texto como imagens. Durante algum tempo a revista posicionou-se como a "Terceiro Semanário" atrás de duas revistas principais, *Time* e *Newsweek*.

Starch: campeonato anual de futebol americano nos Estados Unidos entre a equipa com os melhores resultados da National Football Conference e a equipa vencedora da American Football Conference, as duas ligas que constituem a National Football League (Liga Nacional de Futebol). *Ver também* **Daniel Starch & Staff. Super Taça (Super Bowl)**

"Terceiro Semanário": campanha publicitária feita para a revista *Sports Illustrated* que a posicionava em relação às revistas *Time* e *Newsweek,* as duas líderes em revistas semanais de notícias.

terra da água azul celeste: referência à frase usada numa campanha publicitária da cerveja Hamm. Preparada "na terra da água azul celeste" (referência aos Grandes Lagos dos EUA) foi promovida pelo urso de Hamm, um personagem cujapalhaçada à patada com os seus amigos da floresta divertiu as audiências da TV nos Estados do Midwest durante anos. Em 1978, fez a sua primeira aparição nacional e, no total, foi apresentada em mais de cem anúncios que começavam com um rufar de tambores e o refrão Hamm: "Da terra da Água Azul Celeste/Terra de lago e pinhal". ("From the land of the Sky Blue Water/Land of Lake and Pine")

Tide: nome de uma marca de detergente para roupa produzido pela firma Procter & Gamble dos Estados Unidos (a maior indústria de detergentes, sabões e outros produtos para o lar). O Tide foi o primeiro detergente sintético para roupa e foi lançado em 1946, depois de 20 anos de investigação para descobrir um detergente que retirasse gordura e óleo das roupas e dissolvesse o sujo na água da lavagem. (Antes disso, o sabão não

actuava em água de dureza elevada com alto nível de minerais, e deixava anéis de sujidade no recipiente da lavagem). O rápido aumento das vendas do Tide proporcionou um aumento paralelo das vendas de máquinas de lavar roupa durante a década de 50. Promovido como marca que "branqueia os tecidos" e também "deixa a roupa mais limpa que qualquer sabão!" , revolucionou os hábitos americanos de lavagem de roupa e tornou-se líder dos detergentes para roupa na América.

Time: revista noticiosa semanal dos Estados Unidos, cujo formato consiste em dúzias de pequenos artigos com opinião sobre vários assuntos, agrupados por assuntos, como política internacional, negócios, educação, ciência, medicina, direito, religião, desporto, livros, cinema, etc.

todos para dentro da piscina: referência ao acto em que, quando numa festa alguém grita "todos para dentro da piscina", todos os que foram à festa se atiram para a piscina (por vezes com abandono). Usado figurativamente para significar toda a gente "a saltar para o mesmo barco" e a executar a mesma acção que os outros.

Tom, Dick e Harry: *ver* Pierre, Hans e Yoshio.

toque de lúpulo: referência a uma frase usada numa campanha publicitária da cerveja Schlitz, produzida pela American Schlitz Brewing Company de Milwaukee, Wisconsin. A cerveja foi uma das mais vendidas durante os meados do século, e foi promovida com a frase "preparada apenas com um toque de lúpulo. Nada de sabor amargo desagradável". ("Brewed with just a kiss of the hops. None of the harsh bitterness"). A expressão *toque de lúpulo* apareceu num anúncio ritmado da Schlitz, "Juntemo-nos com um copo de Schlitz, um amigável copo de Schlitz. Preparada com orgulho e apenas um toque de lúpulo. . ." ("Let's get together with a glass of Schlitz, a friendly glass of Schlitz. Brewed with pride and just a kiss of the hops"). (Um kiss é um leve toque de algo e *lúpulo* é o nome de várias espécies de trepadeira, uma das quais é cultivada pelas suas flores verde-amareladas que parecem papel usadas na fabricação de cerveja, e que lhes dá aquele seu distinto sabor amargo).

Trans Caribbean: referência à Trans Caribbean Airways, companhia aérea estabelecida em 1945, proporcionando o transporte aéreo de Nova Iorque, EUA, para San Juan, Porto Rico. A companhia rapidamente começou a oferecer voos para lugares fora da área das Caraíbas; no entanto, deparou-se com uma maior concorrência com outras companhias e endividou-se. Em 1971, a Trans Caribbean fundiu-se com a American Airlines.

TRW: referência à TRW, Inc., grande indústria americana de peças e acessórios para automóveis e fabricante de computadores, mísseis e satélites. A companhia foi fundada em 1958 como Thompson-Ramo-Woolridge, da fusão da Thompson Products (fabricante de sobressalentes para automóveis) com a Ramo-Woolridge (companhia de sistemas electrónicos). A companhia mudou logo o seu nome para TRW, Inc., e cresceu, tendo-se transformado em líder de produção no mercado de acessórios para automóveis (como os "air-bags"), assim como criadora de equipamento de tecnologia de ponta para naves espaciais (tendo construído de maneira notável um laboratório de investigação científica para a sonda espacial americana enviada a Marte). Na segunda metade do século XX entrou também no negócio das informações de crédito, fornecendo, a pedido, o estatuto de crédito de várias companhias.

TWA: abreviatura de Trans World Airlines, Inc., uma das maiores companhias aéreas americanas de passageiros. Fundada em 1930, a TWA foi a primeira a oferecer viagens de carreira regular de costa a costa nos EUA. Em 1945, iniciou os seus primeiros voos além-mar, transportando passageiros de Washington, DC, para Paris, França. Nos vários anos que se seguiram, a TWA ampliou as suas rotas além-mar e cresceu até se tornar numa das dez maiores transportadoras aéreas do mundo.

Un-Cola: termo inventado para comercializar uma bebida popular não alcoólica americana, a 7-UP. Competindo com uma das líderes de bebidas sem álcool da América, a Coca-Cola (Coke) e outras companhias de colas, a 7-UP adquiriu um lugar estável no mercado das bebidas não alcoólicas como "Un-Cola". Este termo foi usado em muitos anúncios diferentes e enfatizou as características da marca que eram opostas às das bebidas de cola.

United Airlines: linha aérea internacional americana que serve toda a América do Norte, Ásia, América Latina e outras áreas do mundo, tais como a Europa e as Caraíbas. Foi fundada nos fins dos anos 20 e, por volta de 1961, tinha-se tornado a maior transportadora aérea (em número de passageiros) no mundo Ocidental.

US Rubber: companhia americana fundada em 1892 como união de fabricantes de calçado. Em 1905, a United States (US) Rubber adquiriu a Rubber Goods Manufacturing Company e entrou na produção de pneus. Primeiro produziu pneus de bicicleta e depois mudou para pneus de automóvel, vendendo tanto aos fabricantes como directamente aos proprietários de automóveis. Posteriormente, em adição aos seus produtos de borracha, a companhia produziu químicos, têxteis, tecidos de vinil e outros produtos de plástico, e colocou-se entre as cinquenta maiores indústrias dos EUA. Na década de 60, a US Rubber continuou a liderar a indústria do calçado de borracha e do calçado de sola de borracha, fabricou mais pneus de bicicleta do que qualquer outra companhia nos Estados Unidos e fez mais mangueiras de bombeiros, bolas de golfe e toucas para banhistas do que qualquer outra indústria do mundo. Em 1966, dado que o termo *borracha* já não era suficientemente descritivo das capacidades industriais ou da diversidade de produtos da companhia, ela mudou de nome para Uniroyal, uma combinação de Uni (proveniente de United States Rubber) e Royal (um termo há muito usado como nome comercial de pneus e representante de muitos outros artigos feitos pela companhia).

USM: referência à USM Corporation, fabricante de equipamento para a produção de calçado e de outras máquinas industriais. Fundada em 1899 como United Shoe Machinery Company, desenvolveu e comercializou por volta dos meados do século XX perto de 800 máquinas novas e aperfeiçoadas para fazer sapatos, e registou a patente de mais de 9.000 invenções. Na década de 60, a companhia expandiu as suas operações e estabeleceu novas divisões para produzir coisas como produtos de papel, escovas de arame, peças de metal de precisão e ferramentas. Tendo deixado de ser especializada em máquinas para calçado, encurtou o nome para USM Corporation em 1968. Contudo, nos anos que se seguiram, estas novas divisões começaram a falhar e, em 1976, a USM foi comprada por outra empresa americana.

USP: abreviatura de proposta única de venda.

VF: referência à *VF* (Vanity Fair) *Corporation,* grande fábrica de vestuário. Estabelecida em 1899 como "Reading Glove and Mitten Manufacturing Co." em Reading, Pennsylvania,

EUA, vendia inicialmente luvas de seda e de malha. Em 1914 a companhia expandiu para fabrico de roupa interior de seda para senhora e produziu uma linha de *lingerie* com o nome "Vanity Fair". O nome da marca tornou-se bastante conhecido e a companhia mudou em breve o seu nome para Vanity Fair Silk Mills. Tendo suspendido pouco depois a produção de luvas, a companhia especializou-se em *lingerie* na última parte dos anos sessenta. Diversificou então para outros tipos de artigos de vestuário e, para reflectir a expansão nestas novas áreas, o nome foi mudado para VF Corporation. Em 1986, a VF tornou-se a maior indústria de vestuário e o maior fornecedor de ganga e, por volta de 1995, as suas vendas eram de 5 biliões de dólares por ano.

Visita da Avon: referência à saudação familiar de uma senhora (vendedora) da Avon Products, Inc., empresa americana que fabrica cosméticos, fragrâncias e produtos de beleza. Fundada em finais do século XIX, a Avon tornou-se na maior empresa do mundo em actividades de venda porta-a-porta, através de uma rede de vendedoras profissionais de bairro. Chamadas "senhoras da Avon", elas eram bem conhecidas pelo seu slogan "Visita da Avon!" ("Avon calling") com que se anunciavam após tocar à campaínha da cliente. A maior campanha publicitária da Avon na televisão usou um inesquecível ding dong (semelhante ao toque típico da campainha da porta de uma casa) acompanhado do slogan "Visita da Avon" ("Ding dong, Avon calling!").

Volkswagen: nome de uma empresa alemã de automóveis e também nome de um dos seus carros, também conhecidos por "Carocha" ("Beetle" ou "Bug"). Mais tarde o nome Volkswagen foi também usado para referir os outros automóveis fabricados pela companhia. O carro foi concebido na década de 30 por Ferdinand Porsche que queria um carro durável e compacto e que a maior parte das pessoas pudesse comprar. A companhia Volkswagen foi constituída em 1937 pelo governo alemão, mas mais tarde passou a propriedade privada. O carro foi inicialmente construído no final da década de 40 e aumentou as suas vendas com regularidade, de 6.000 carros em 1947 para 1,6 milhões em 1968. Em 1949, apenas dois VW "Carocha" foram vendidos nos Estados Unidos mas, em 1953 venderam-se 2.000. Quando em 1959 se venderam 150.000, a VW da America decidiu começar a fazer publicidade, pois os fabricantes americanos de automóveis pretendiam competir com carros importados, mais pequenos, mais económicos, e cada vez mais populares, como o VW Bug. A agora famosa campanha publicitária da VW da década de 60, sublinhava inteligentemente os aparentes pontos fracos do carro: "Só é feio à superfície" ("Ugly is only skin deep") , "Ao fim de alguns anos, começa a parecer belo" ("After a few years it starts to look beautiful") e "Pense Pequeno" ("Think Small"), todos posicionando o VW contra os enormes, potentes e belos carros americanos da época. Após o pico de 1968, as vendas declinaram durante a década de 1970 e a produção do Carocha na Alemanha cessou. Contudo, devido à popularidade continuou a ser produzido no México e depois mais tarde de novo na Alemanha onde foi anunciada uma versão modernizada no fim do século vinte.

Vote: marca de pasta dentífrica branqueadora feita anteriormente pela companhia American Bristol-Meyers. Introduzida no final da década de 60, a Vote foi tremendamente publicitada como "branqueador dos dentes de adulto em tubo de plástico". Apesar de se terem gasto milhões para promover o produto, este não teve sucesso no mercado e finalmente foi retirado.

VW: abreviatura de Volkswagen.

Walt Disney: Walter Elias Disney (1901–1966) artista americano de desenhos animdos e um dos mais famosos produtores de cinematográficos da História. Nascido em Chicago, começou a produzir filmes animados em Hollywood, incluindo o *Steamboat Willy,* o primeiro filme sonoro de desenhos animados que lançou um Mickey Mouse (Rato Mickey) a falar. Walt Disney foi um dos maiores produtores de filmes para salas de cinema e para televisão. Criou filmes de fantasia como: *A Branca de Neve e os Sete Anões* (1937), *Pinóquio* (1940), *Fantasia* (1940), *Dumbo* (1941), *Bambi* (1942), *Cinderela* (1950), *Alice no País das Maravilhas* (1951), *Peter Pan* (1953), *A Dama e o Vagabundo* (1955), *A Bela Adormecida* (1959), *101 Dálmatas* (1961) e muitos outros. Disney também produziu livros infantis, bem como banda desenhada, dando vida a personagens como o Pato Donald e o cão Pluto. Em 1956, a Walt Disney Productions Company inaugurou um enorme parque de diversões em Anaheim na Califórnia, chamado Disneylandia, caracterizado por percursos imaginativos e cenários e reconstituições históricas. Disney recebeu 26 Academy Awards ("Óscares" do cinema) pelas suas criações.

Westinghouse: referência à Westinghouse Electric Corporation, fundada nos Estados Unidos em 1886 pelo engenheiro americano George Westinghouse (1846–1914), muito famoso por ter inventado os travões de ar. Além de ter ficado bem conhecido devido aos seus electrodomésticos e às suas lâmpadas, a empresa foi a indústria líder de reactores de energia nuclear (aparelhos que produzem energia nuclear para gerar calor, etc.) e um grande fabricante de geradores de turbinas para centrais eléctricas convencionais. No final do século XX, a Westinghouse também operava nove emissoras de rádio e cinco estações de televisão.

Xerox: referência à Xerox Corporation, indústria americana de máquinas de fotocopiar, impressoras, aparelhos de fax, etc. Anteriormente conhecida como Haloid Company e Haloid Xerox, tornou-se a Xerox Corporation em 1961. A companhia cresceu durante a década de 60 e cedo se situou entre as cem maiores empresas dos Estados Unidos, tendo as copiadoras como principal fonte de receitas. Em 1969, a Xerox Corporation comprou a companhia americana de computadores Scientific Data Systems e rebaptizou-a como Xerox Data Systems. No entanto, em meados da década de 70, após uma quebra geral no mercado de computadores, a Xerox Data Systems faliu. Contudo, a Xerox Corporation continuou a ser uma importante produtora no negócio das copiadoras, e expandiu-se para as fotocopiadoras a cores, *scanners* e outros produtos similares.

Glossário Compilado por
Compilações e Pesquisas
Técnicas de LRH

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 14 DE SETEMBRO 1988R
REVISTA A 26 DE DEZEMBRO DE 2000

REMIMEOGRAFAR

N.º 25 DA SÉRIE DE MARKETING

DICAS PARA A SONDAGEM DO POSICIONAMENTO

(Retirado de críticas de LRH a marketing e sondagens).

(Cancela e substitui a HCO PL de 14 de Setembro de 88, SONDAGENS DE POSICIONAMENTO).

Referências:

HCO PL	30 Jan. 79	N.º 28 da Série PR
	Restaurada a 28.7.83	N.º 5 da Série de Marketing
		POSICIONAMENTO, TEORIA FILOSÓFICA
HCO PL	13 Set. 88R	N.º 24 da Série de Marketing
	Revista a 21.11.2000	A ERA DO POSICIONAMENTO
Palestra Gravada: 5211C10		"Lógicas 1–7"

Uma *posição* é onde se *coloca* um produto na vida de uma pessoa. ou na sua mente e em relação a outros produtos.

Fazer sondagens de posicionamento é muitíssimo simples. Mas tem que se saber a tech para as fazer tal como consta da HCO PL 30 de Janeiro de 1979, POSICIONAMENTO, TEORIA FILOSÓFICA e HCO PL 13 de Setembro de 1988R, A ERA DO POSICIONAMENTO.

Faz-se sondagem (conforme ponto número 3 da HCO PL 30 de Janeiro de 1979, POSICIONAMENTO, TEORIA FILOSÓFICA) para obter um conceito que se possa utilizar para posicionar. Se simplesmente improvisarmos esse conceito, ele pode não atingir o objectivo pretendido. Faz-se a sondagem apropriada para descobrir um botão a partir do qual começar. Só deste modo se consegue chegar a um posicionamento que comunique.

PERGUNTAS DE SONDAGEM

Usa o teu botão para fazer sondagem de posicionamento e achar a *coisa* ou *objecto* que o representa na mente das pessoas. As perguntas da sondagem devem reflectir directamente o botão original.

Às vezes o Marketing tenta "posicionar-se" contra um conceito, que é inaceitável. O posicionamento faz-se contra COISAS específicas, não ideias.

Numa sondagem de posicionamento para um livro, as sondagens iniciais feitas a público verde obtiveram 29% dizendo: "É um trabalho original". Mas depois o entrevistador mudou a pergunta da sondagem para: "O que impressiona mais as pessoas numa descoberta científica feita pela primeira vez?" Esta não funcionou. A pergunta devia ter sido: "O que é que lhe vem à ideia quando lhe peço que mencione um grande trabalho original?"

No resultado de uma sondagem de "sorrisos/cara feliz", a pergunta: "Que coisa mostra uma atitude positiva?" era errada. A pergunta devia ter sido: "O que é que tem a atitude mais positiva em que você possa pensar?" Isso daria algum tipo de objecto ou actividade.

Pode haver numerosos exemplos disto.

Se "vigor" aparecesse como botão da sondagem, poder-se-ia perguntar: "O que é para si 'vigor'?"

A pergunta de posicionamento para o botão da sondagem "paz de espírito", seria: "O que é para si 'paz de espírito'?"

Para os botões de sondagem "totalmente standard" e "acções totalmente standard", as perguntas operacionais seriam: "Que objecto lhe vem à mente de repente quando eu digo 'totalmente standard'?", e a pergunta dois seria: "Que actividade lhe vem à mente subitamente quando eu digo 'acções totalmente standard'? "

Na verdade, o botão pode ser qualquer um de numerosos conceitos: "uma grande descoberta", "uma força poderosa", "felicidade", "autoestima", "autoconfiança", "um grande escritor", " alguém que se conhece a si mesmo", etc. Para qualquer destes a pergunta de posicionamento podia ser: "Em que objecto ou actividade pensa imediatamente quando eu digo as palavras (botão da sondagem)?"

POSICIONAMENTO E CLASSIFICAÇÃO

Ao fazer sondagens de posicionamento deves ter a certeza de que as perguntas da sondagem não se afastam da classe de coisa que estás a tentar comercializar.

Numa peça de promoção relativa a um rundown, um thetan foi comparado a uma montanha. Criou a impressão de que o thetan é MEST, e que se teria tornado uma grande confusão de massa com o rundown. O posicionamento violou a propriedade das coisas.

O objectivo do marketing é criar procura. Ninguém quer ser uma montanha. O entrevistador não seguiu a HCO PL de 30 de Janeiro de 1979 POSICIONAMENTO, TEORIA FILOSÓFICA. Ele fez uma pergunta com alter-is na sondagem do posicionamento, e por isso o público não sabia para que estava a ser sondado.

O botão era "torna-te muito estável como thetan", e a pergunta "Que objecto representa estabilidade para ti?" não era uma boa pergunta para obter a resposta. Um thetan não é um objecto. Quando estás a sondar uma acção, como um rundown, tens que fazer uma pergunta no mesmo contexto ou classe de coisas que estás a sondar.

"Em eras passadas, que coisa é que o Homem sempre contou que se tornaria estável?" deve dar algo da mesma classe de pensamento ou classificação de coisas para que estás a fazer a sondagem.

Estes princípios são também aplicados no marketing de outros artigos. Recordo-me dum exemplo em que me enviaram um texto publicitário para um folheto dum livro. O texto não era aceitável porque inferia que as pessoas tinham que ir à biblioteca em vez de comprar o livro. Trata-se aqui novamente de classificação de materiais, objectos e coisas. "Biblioteca" na compreensão popular pertence à categoria de coisas que não se compram. O posicionamento estava na classe errada – as pessoas não compram livros na biblioteca.

Mantém as tuas comparações e posicionamento dentro da mesma classificação. Quando fazes uma sondagem de creme de barbear para obter um posicionamento, não fazes perguntas sobre cavalos. Tudo tem a sua própria classe de associações.

ASSOCIAÇÃO

Há outra peça de tecnologia de marketing em que se tenta formar uma associação à qual a pessoa gostaria de ser associada.

Por outras palavras, se eles querem que um homem compre cerveja, eles posicionam cerveja, quanto se trate de grupos, com tipos-machistas ou tipos-aventureiros interessantes a que o público que eles querem gostaria de ser associado.

Algum marketing requer o emprego deste mecanismo. Ter-se-á que descobrir, por sondagem, a que tipo de pessoa as pessoas pensam que gostariam de ser associadas, e, depois, mostrar-lhes que, obtendo o artigo ou o serviço que se pretende que elas obtenham, elas passam a ser associadas a esse tipo de pessoa.

RESUMO

Usando a tech do posicionamento, podes obter comunicação rápida acerca de algo não familiar, e podes formular "opinião imediata".

Fazendo sondagens correctas do posicionamento chega-se a um posicionamento que comunicará.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

Revisão assistida por
Compilações e Pesquisas
Técnicas de LRH

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 8 JANEIRO DE 1988R
REVISTA A 21 DE NOVEMBRO DE 2000

REMIMEOGRAFAR
HATS DE MARKETING
HATS DE ENTREVISTADOR

N.º 26 DA SÉRIE DE MARKETING

NOMEAR SERVIÇOS E PRODUTOS

Na tech de marketing e de Relações Públicas, um nome tem de ser lembrado e comunicado facilmente, tem de ficar na mente e tem de descrever o que representa.

OS NOMES DEVEM SER DESCRITIVOS

Qualquer nome a que se faz sondagem deve ser descritivo, não algum tipo de generalidade. Deve ser muito específico para que não haja confusão sobre ele.

Um curso com o nome geral de "Sobrevivência da Vida" pode dar às pessoas a impressão de que é um curso de karaté ou alguma prática de auto-defesa. Tal nome não andaria de boca em boca, de facto, porquanto não descreve de que trata o curso, nem leva a inferir o que contém.

Por outro lado, "O Rundown de Purificação" é um nome que descreve exactamente o que acontece naquele serviço. As pessoas conseguem compreender isso.

Uma parte essencial do marketing é conseguir algo que circule de boca em boca. Escolher nomes consiste em encontrar por meio de sondagem algo que seja convenientemente descritivo.

Ao atribuir nome a uma coisa, temos de nos perguntar: "O que é que isto faz?". Deve-se fazer uma pesquisa extensa quanto ao que é realmente o produto ou o serviço.

Uma forma de obter dados é recolher quaisquer histórias de sucesso que haja relativamente a um serviço e passá-las a pente fino, no que respeita ao que as pessoas *disseram* que alcançaram por receberem aquele serviço. É possível que isto vos dê um nome novo para um curso ou um novo posicionamento. Depois pode-se fazer o teste no público e adoptá-lo.

Podes também falar com as pessoas que usaram um produto para descobrir o que ele fez por elas. Se é um curso, examina os materiais do curso, boletim a boletim. O que é que ele faz?

Uma fórmula para dar um nome a um serviço seria:

1. Escreve tudo o que esse serviço faz.

2. Depois arranja uma palavra que descreva o todo.

Então terás realidade. Talvez aches que quase todos os nomes que imaginas são totalmente banais, mas há uma palavra que pode descrever o todo; consequentemente, esse título comunicará.

Podes matar-te a tentar encontrar nomes com impacto para alguma coisa, em vez de nomes descritivos que identifiquem o que aquele serviço ou produto faz na realidade.

Por exemplo, quanto ao nome para um curso, pode fazer-se uma sondagem para determinar a reacção que dois ou três nomes diferentes provocariam na audiência. Faz-se uma sondagem destas perguntando-lhes simplesmente em que é que esse curso pode consistir. Isso dar-nos-ia uma resposta experimental final. O nome deve ser popular. Parte-se do princípio de que o Marketing se envolve nalguma espécie de troca.

PASSAR DE BOCA EM BOCA

Além de ser descritivo, um nome tem de ser algo que seja muito fácil de usar e de lembrar.

O requisito de um nome ou título é que tem de "passar de boca em boca". As pessoas têm de ser capazes de o lembrar e de falar dele. Caso contrário, as vendas resultantes da passagem de boca em boca podem ser bloqueadas.

ACRÓNIMOS

Um nome com mais de uma ou duas palavras, em que as primeiras letras das palavras podem ser juntas como palavra, tem que ser uma palavra estável(acrónimo).

Suponhamos que alguém do governo dava a um departamento o nome de "Telecomunicações Operativas e Laboratórios de Observação". Teríamos imediatamente TOLO. Se lhe chamasses "Telecomunicações Operativas e Laboratórios de *Execução*", terias mais uma vez um mau acrónimo, já que TOLE seria pronunciado "tolo".

Um exemplo actual disto é um departamento do governo americano que trabalha em hipotecas e que se chama "Government National Mortgage Association" (Associação Nacional Hipotecária Governamental). As suas iniciais agrupam-se em GNMA. Assim, todo o mercado de acções se refere a qualquer título de crédito que esse departamento emita como uma "Ginnie Mae" (diminutivo de Virginia Mae; a pronúncia deste nome assemelha-se à das iniciais GNMA).

Assim, isto pode ser uma coisa arriscada. Tens de ter cuidado com a maneira como as letras se agrupam.

RESUMO

A essência do marketing é gerar popularidade – faz tudo parte de "criar procura". Não crias apenas procura de alguma coisa, torna-la também extremamente popular para que as pessoas a procurem.

L. Ron Hubbard
FUNDADOR

Revisão assistida por
Compilações e Pesquisas
Técnicas de LRH

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 15 DEZEMBRO DE 1979

REMIMEOGRAFAR
OS PES
PESSOAL DE DEPT.º 17
HATS DE SONDAGEM
PESSOAL DA DIV. 6
MISSÕES
OS FSM

N.º 26-1 DA SÉRIE DE MARKETING

FAZER SONDAGENS PARA OS SERVIÇOS DO DEPARTAMENTO 17

Referências:

HCO PL	11 Dez. 79 I	GUIAS DE ESTUDO DE CURSOS DO DEPARTAMENTO 17
HCO PL	2 Junho 71	N.º 10 da Série de PR DESCOBERTA IMPORTANTE, RELAÇÕES PÚBLICAS E PRODUÇÃO SONDAGENS DE ESCALA DE TOM
HCO PL	2 Set. 79	N.º 4 da Série de Marketing AS SONDAGENS SÃO A CHAVE DAS ESTATÍSTICAS
HCO PL	1 Dez. 79 II	N.º 15 da Série de Marketing OS BOTÕES DE SONDAGEM NÃO SÃO A MENSAGEM
HCO PL	23 Out. 65	EXERCÍCIO DE DISSEMINAÇÃO

Para organizar um bom serviço de Dept.º 17 tens que saber o que é necessário e desejado pelo público.

A principal ferramenta a usar para obter este dado é a sondagem. Tens de fazer uma sondagem para conheceres os botões que indicarão qual é a ruína.

A ruína é a origem da queda de um indivíduo. Será algo ou alguém que está a fazer com que a pessoa esteja em efeito numa certa área da sua existência ou em geral. O que quer que esteja a arruinar a vida do indivíduo é o que ele está a tentar manejar para ser causa. Para se pôr no caminho de se tornar causativo sobre a sua ruína, ele só precisa de reconhecer que a tecnologia de Dianética e Cientologia o tornará capaz disso.

Irás utilizar os resultados destas sondagens para atribuir nomes e os EP (Fenómenos Finais) aos cursos do Dept.º 17 que vais fornecer a esse público.

PORQUÊ SONDAR

NÃO PODES PARTIR DO PRESSUPOSTO DE QUE SABES O QUE É NECESSÁRIO E DESEJADO PELO PÚBLICO.

Tens que sair e descobrir, junto do próprio publico, quais são as suas ruínas e o que sentem que devem manejar. São eles que sabem, e é através deles que descobres. É muito simples.

Sondando para descobrir estas ruínas, tens o sucesso garantido, pois não serás apanhado desprevenido com falta de serviços à disposição do teu público novo e verde.

Através das sondagens, colocas-te a ti mesmo na posição de "saber a priori" quais vão ser as exigências do público, e terás soluções prontas para as pessoas quando vierem bater á tua porta, e o que vais ter são cursos com nomes correctos e com Fenómenos Finais que irão satisfazer as necessidades do público.

QUEM SONDAR

Público verde, público novo, pessoal da Div.6 e os FSM são os teus principais recursos. O público verde dir-te-á as ruínas que tem e está a tentar resolver, uma vez que estão aí já prontas para a colheita. O público novo das orgs e missões será capaz de dizer-te, porque eles estarão no processo de manejar uma ruína, e o pessoal da Div. 6 e os FSM serão capazes de dizer-te, porque o que eles fazem é procurar as ruínas das pessoas – todos os dias.

O QUE SONDAR

O que vais procurar é aquilo que está a arruinar a vida da pessoa: aquilo que se ela pudesse, ia querer manejar; a área da sua vida em que ela é efeito em vez de causa; a maior queixa que ela tem sobre a sua vida; a dinâmica que está a afundar o resto das outras dinâmicas. Percebeste a ideia?

Tu queres descobrir que serviço, se disponível, irá trazer um indivíduo para a Cientologia. É uma questão de localizares os *botões* correctos que provocarão uma *concordância e uma resposta. Se tens o nome certo para um curso do Dept.º 17,* então o público vai concordar com o facto de que aquela coisa é uma ruína e então responderá inscrevendo-se no serviço.

COMO SONDAR

A técnica de sondar é tratada nas HCO PL que estão referenciadas no princípio desta PL.

Alguns exemplos do modo como podes aplicar esta técnica de sondagem para descobrir ruínas são:

1.º EXEMPLO: (público verde)	SER:	Se pudesses ser qualquer coisa, o que gostavas de ser?
	FAZER:	Se pudesses fazer qualquer coisa, o que gostavas de fazer?
	TER:	Se pudesses ter qualquer coisa, o que gostavas de ter?
		O que teria de acontecer para tu (*seres*, *teres* ou *fazeres*) isso?

2.º EXEMPLO: (público verde)	(Se queres saber) O que é que na tua vida queres realmente manejar? (Perguntarias) Que preocupação tens na tua vida que gostarias de remediar?
3.º EXEMPLO: (público verde)	(Se queres saber) O que é que está a arruinar a tua vida? (Perguntarias) O que é que na tua vida necessita mais de mudar?
4.º EXEMPLO: (público novo)	O que viestes manejar quando entraste em Cientologia?
5.º EXEMPLO: (pessoal da Div. 6 e os FSM)	Quais são as ruínas mais comuns que encontraste nos teucontactos com o público novo e verde?
6.º EXEMPLO: (pessoal da Div. 6 e os FSM)	O que impede as pessoas de procurar a Cientologia?

No primeiro exemplo, descobres que um indivíduo gostaria de ser empresário de sucesso, e que gostaria de viajar pelo mundo e que gostaria de ter uma casa e um carro novos. Bem, é bastante óbvio que, para ele ter dinheiro para viajar e comprar a casa e o carro novos, ele teria de ter sucesso como empresário, portanto perguntas-lhe "O que teria de acontecer para seres bem sucedido como empresário?" Ele responder-te-ia qualquer coisa do género como "Bem, hm, teria de saber como se vence no mundo dos negócios" ou "Teria de ser capaz de controlar as minhas finanças". A partir deste dado, saberias que, se esta pessoa soubesse que podia dirigir-se á organização local de Cientologia e tirar o curso "Como Vencer no Mundo dos Negócios" ou o curso "Gestão Financeira", ele seria facilmente atraído para a org para obter tal serviço.

E o mesmo para cada um dos exemplos acima. Consegues saber a ruína e, sabendo-a, torna-se evidente que nome se deve dar ao curso e qual deve ser o EP.

Usarás diferentes perguntas de sondagem para os públicos diferentes que estás a sondar, mas os resultados são postos em forma tabular do mesmo modo, por técnicas de sondagem standard, e terás os teus botões.

Deves lembrar-te de que o público não está treinado em auto-análise ou introspecção, e, quando sondares ou usares as sondagens, também tens de usar a tua capacidade crítica sobre o que verdadeiramente os incomoda, porque, se eles realmente o soubessem, isso podia desaparecer. Por exemplo, as tuas respostas a 6 acima, podem muito bem ser fraseadas como "sem dinheiro", mas raramente seriam fraseadas como "incapacidade de fazer dinheiro", ou "sentir que todas as pessoas que têm dinheiro são de facto criminosos" ou dizer isso simplesmente para disfarçar a razão verdadeira. Isto é verdade para quaisquer perguntas, respostas ou sondagens, portanto a sua avaliação e uso requerem o conhecimento da mente que tu tens e o público não tem.

Resumindo, estás à procura do botão que pode ser usado como nome de um curso que obterá a concordância do público e depois a concordância em desejar receber comunicação sobre o assunto, comunicação essa que é constituída pelos dados do curso. Assim que puseres a pessoa ao corrente dos dados do curso, a realidade estará lá e tu atingiste o propósito do Dept.º 17, pois esta realidade será o reconhecimento de que a Cientologia e a Dianética funcionam.

Vai para o exterior e faz sondagens para estes serviços do Dept.º 17, e não interrompas estas sondagens. Não é uma tarefa finita, porque a sociedade está em contínua mudança e, apesar de o banco básico de cada indivíduo permanecer o mesmo e a Carta de Graus ser o que nos trará um planeta aclarado, as ruínas imediatas dos indivíduos mudarão com os tempos e tens que manter-te informado sobre essas ruínas. Os serviços do Dept.º 17 têm de continuar a expandir-se para ir ao encontro de tudo o que é necessário e desejado pelo público.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

Assistido pelo
Mensageiro do Comodoro

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 16 DE SETEMBRO DE 1988R
REVISTA A 10 DE DEZEMBRO DE 2000

REMIMEOGRAFAR
HATS DE MARKETING

N.º 27 DA SÉRIE DE MARKETING

IMPRESSÃO INSTANTÂNEA E SONDAGENS EXPERIMENTAIS

(Cancela e substitui a HCO PL de 16 de Setembro de 88, IMPRESSÃO INSTANTÂNEA)

Referências:

HCO PL	27 Set. 79	N.º 13 da Série de Marketing ANÚNCIOS E REDACÇÃO DE TEXTOS PUBLICITÁRIOS
HCOB	10 Mar. 84 I	N.º 16 da Série de Arte MENSAGEM
HCOB	26 Fev. 84 II	N.º 15 da Série de Arte ARTE E INTEGRAÇÃO

IMPRESSÃO INSTANTÂNEA

O propósito do marketing é criar procura e vender artigos. Essa é a definição exacta de marketing (comercializar). Comercializar significa vender produtos.

Em marketing é preciso desejar que o produto se venda e sondar o público que talvez o compre relativamente ao produto, e ter uma ideia brilhante que, energicamente, convença essas pessoas de que necessitam do produto e devem comprá-lo.

Em marketing, apenas se dispõe dum breve instante do tempo da audiência. Eles estão continuamente a ser agredidos com ruído de todos os lados. Eles apenas concederão um breve instante ao expositor, anúncio ou cartaz. Por isso, a tua promoção tem que tirar o máximo desse breve instante. Além disso, tem de compelir as pessoas a olhar para ele, e a mensagem tem de ser algo que eles absorvam numa fracção de segundo.

Tens de aprender o truque de ver que impressão recebes com uma imagem vista de relance. O público só vai olhar para ela uma vez, e de relance, se tanto. Se, no período de tempo desse relance, eles vêem alguma coisa e a comunicação passa, então conseguiste.

Isto é básico em marketing, na produção de material de embalagem e no design.

SONDAGENS EXPERIMENTAIS DA IMPRESSÃO

Pode fazer-se uma sondagem experimental da impressão para ver qual a impressão instantânea que um design provoca.

Para fazer o teste da impressão, pega no teu desenho sem o texto escrito e mostra-o ao público, perguntando que impressão lhes produz. Não manténs o desenho em frente da pessoa durante muito tempo. Passa-lho pela frente num relâmpago.

Desta forma, tu podes ver se o design comunica realmente alguma coisa.

RESUMO

Na verdade, não tens muito tempo para a audiência absorver uma mensagem. A mensagem tem de ser de tal modo que seja absorvida num relance e que cause impacto e impressão definidos.

A primeira impressão que o público capta de uma peça de promoção é a impressão que permanece.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

Compilação assistida por
Compilações e Pesquisas
Técnicas de LRH

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 17 DE SETEMBRO DE 1988R
REVISTA A 28 DE DEZEMBRO DE 2000

REMIMEOGRAFAR
TODAS AS ORGANIZAÇÕES
TODAS AS CLO
ADMINISTRAÇÃO DE FLAG
HATS DA REDE DE SONDAGENS
PESSOAL DE DIVISÃO 2
PESSOAL DE DIVISÃO 6
HATS DE ENTREVISTADORES
HATS DE MARKETING

N.º 28 DA SÉRIE DE MARKETING

REDE DE SONDAGENS

Referências:

HCO PL	1 Jan. 77RA	N.º 3 da Série de Marketing
	Rev. 29.8.79	HAT DE MARKETING
HCO PL	7 Fev. 79R	N.º 7 da Série de Marketing
	Rev. 3.9.79	OS BÁSICOS DE MARKETING
HCO PL	2 Set. 79R	N.º 4 da Série de Marketing
	Rev. 11.12.2000	AS SONDAGENS SÃO A CHAVE DAS ESTATÍSTICAS
HCO PL	15 Dez. 79	N.º 26-1 da Série de Marketing FAZER SONDAGENS PARA OS SERVIÇOS DO DEPARTAMENTO 17
HCO PL	5 Fev. 69 II	ACÇÕES DE PRO
HCO PL	16 Dez. 71	N.º 14 da Série de PR CONTROLE DA ÁREA POR PARTE DO PRO

A Rede de Sondagens está sediada na administração de Flag e estende-se ao longo de toda a linha até ao nível das organizações.

O chefe da Rede de Sondagens, no Gabinete de Disseminação de Flag é o responsável geral por todas e quaisquer sondagens feitas para as organizações de Cientologia e suas actividades internacionais. Tem de se nomear um Chefe da Rede de Sondagens em Flag e em cada Gabinete de Ligação Continental. O Departamento de Promoção e Marketing nas organizações é o responsável por fazer sondagens de marketing e faz parte da Rede de Sondagens. Têm de ser colocados entrevistadores em todas as orgs.

Estes postos são vitais para a expansão de Cientologia e não podem ser negligenciados.

TAREFAS DA REDE DE SONDAGENS

A Rede de Sondagens promove e faz sondagens de todos os tipos. Por meio do pessoal da Rede de Sondagens em cada Gabinete de Ligação Continental e os entrevistadores das orgs, podem fazer-se sondagens a nível planetário.

Além de mandar fazer as sondagens, as tarefas da Rede de Sondagens incluem a) dispor as sondagens em tabelas, b) mandar publicar os resultados com datas e distribuí-los prontamente para serem usados e c) manter arquivos completos de todas as sondagens.

ARQUIVO MESTRE

A Rede de Sondagens conserva um arquivo mestre de *todas* as sondagens originais que se fizeram, incluindo qualquer uma feita por entrevistadores de outras unidades e sondagens locais feitas pelas orgs. Ter arquivos completos e bons é vital para o uso eficaz dos resultados das sondagens. Se os arquivos da Rede de Sondagens não contiverem *todas* as sondagens, eles estão incompletos.

SONDAGENS DA DIVISÃO PÚBLICA

As Divisões Públicas também têm a responsabilidade de fazer sondagens. Referência: HCO PL de 15 de Dezembro de 79, N.º 26-1 da Série de Marketing, FAZER SONDAGENS PARA OS SERVIÇOS DO DEPARTAMENTO 17; HCO PL de 5 de Fevereiro de 69 II, PRO Acções de PRO e HCO PL de 16 de Dezembro de 71, N.º 14 da Série de PR, CONTROLE DA ÁREA POR PARTE DO PRO.

SONDAGENS LOCAIS

As orgs podem e devem originar as suas próprias sondagens locais e USAR os resultados nas suas próprias áreas. Cópias de todas as sondagens locais têm também de ser enviadas para a Rede de Sondagens a fim de serem incluídas no arquivo mestre de sondagens.

Com a Rede de Sondagens estabelecida, a produzir e com as suas linhas a funcionar, nós podemos conseguir sondagens completas, úteis e exactas para todos os sectores de Cientologia.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

Compilação assistida
por Compilações e Pesquisas
Técnicas de LRH

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 29 DE JANEIRO DE 1991R
PUBLICAÇÃO I
REVISTA A 5 DE DEZEMBRO DE 2000

REMIMEOGRAFAR
HATS DE MARKETING
HATS DE PR

N.º 29 DA SÉRIE DE RELAÇÕES PÚBLICAS
N.º 29 DA SÉRIE DE MARKETING

REPETIÇÃO DE MENSAGEM

(Originalmente publicada a 9 de Julho de 79 como uma LRH ED).

Uma das essências de Relações Públicas e promoção é que é preciso fazer chegar a mesma mensagem à força uma e outra vez, até que as pessoas a recebam.

Tudo o que é publicado (folhetos, revistas, cartazes, etc.) sobre um certo assunto deve ir na mesma direcção e levar uma mensagem semelhante. Estás simplesmente a tentar fazer uma mensagem chegar à força às pessoas, para que a dupliquem. Se a mensagem não for fluida, não chegará às pessoas.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

Revisão assistida por
Compilações e Pesquisas
Técnicas de LRH

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 28 JANEIRO 1991R
PUBLICAÇÃO III
REVISTA A 13 DE DEZEMBRO DE 2000

REMIMEOGRAFAR
HATS DE MARKETING

N.º 30 DA SÉRIE DE MARKETING

FOLHETOS, DEFINIÇÃO E USO

Referência: HCO PL 10 Fev. 65 POLÍTICAS SOBRE PUBLICIDADE E LIVROS

Um folheto é um anúncio impresso projectado para distribuição generalizada. É um pedaço de papel impresso em ambos os lados que pode ser dobrado de modo a que caiba num envelope normalizado.

Um folheto não tem que ensinar nada, tem apenas que criar procura. Os folhetos estão cheios de frases curtas e vigorosas que transmitem exactamente aquilo que pretendes. É um ponto de exclamação na publicidade – não é uma discussão.

Um folheto oferece um produto, descreve-o, diz como obtê-lo, representa-o por meio de gravuras e vende-o de forma inexorável.

Eles são usados para acompanhar cartas, para meter no interior dos livros ou para acompanhar mercadorias expedidas.

O Registador por Carta e a Unidade de Expedição de Publicações são utilizadores de folhetos. O Registador por Carta põe-nos em cartas para descrever o serviço específico que está a oferecer.

A Unidade de Expedição tem-nos para livros e mercadorias e mete-os nas coisas que está a expedir.

Cada produto que uma organização pode entregar merece um folheto: os serviços vendidos pelo Registador por Carta e os artigos vendidos na livraria, cada um merece o seu próprio folheto.

Pilhas deles estão disponíveis em caixas na recepção. Não são distribuídos nas ruas.

Falta de folhetos, ou nem sequer saber o que são, pode obstruir a tua linha de vendas.

Produzir um folheto muito luxuoso pode conduzir a uma grande despesa. Quanto mais caro fizeres o folheto, menos circulação ele vai ter. Também te deves lembrar que o peso do folheto influencia bastante a despesa com selos postais de uma organização.

Os motivos idealizados para folhetos podem ser repetidos em anúncios de livros, em revistas ou em folhetos emitidos por outras pessoas mais ou menos sobre o mesmo assunto. Portanto, quando se faz um folheto, continua-se a repetir o seu posicionamento em revistas e prossegue-se com esse posicionamento de outras formas em outros folhetos e cartazes.

A razão por que se produzem folhetos, ou qualquer outro artigo promocional, é a realização do propósito do marketing, que é criar procura e vender serviços e produtos. Portanto produz folhetos em estrito acordo com as Políticas da Série de Marketing, distribui-os ao público amplamente e, de maneira eficaz, cria procura e aumenta as tuas vendas.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

Revisão assistida por
Compilações e Pesquisas
Técnicas de LRH

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 28 DE JANEIRO DE 1991R
PUBLICAÇÃO II
REVISTA A 10 DE DEZEMBRO DE 2000

REMIMEOGRAFAR
HATS DE MARKETING

N.º 31 DA SERIE DE MARKETING

CARTAZES DE MARKETING

Quando se vai gastar dinheiro a imprimir e disseminar uma peça de promoção, quer-se ter a certeza de que essa promoção vai ser eficaz. Os cartazes custam uma boa quantia de dinheiro e portanto têm que ser muito eficazes.

O propósito de fazer cartazes é criar procura e vender o artigo.

A essência do cartaz é que ele tem de criar um desejo subliminal na pessoa que o vê. O cartaz de propaganda inclui, é claro, criar aversões, e é direccionado para a mudança de ideias. Mas um cartaz de marketing é basicamente algo que simplesmente gera procura. "Procura" significa desejo do produto exacto a que se refere o cartaz.

Modernamente o cartaz caiu em maus lençóis, pois eles raramente comunicam ou raramente cumprem a missão do cartaz. Um cartaz tem uma espécie de missão. Exibe-se e ele atinge as pessoas com a mensagem. Tem de ser bastante arrojado, muito imperativo.

MENSAGEM

O mundo da publicidade atira alguma confusão para o cenário, uma vez que facilmente se confunde um cartaz com um anúncio. Eles são muito diferentes. O anúncio apenas tenta vender um produto, enquanto o cartaz transporta uma mensagem que se estende até ás esferas sociais. Deves estudar isto e verás a diferença se olhares para alguns cartazes.

Por estranho que pareça, os primeiros cartazes, que também foram lançados como anúncios, continham uma mensagem social.

A Madison Avenue abusou bastante do mundo dos cartazes, mas eles nunca conseguiram. Os cartazes têm sido a vanguarda do estabelecimento de novas culturas, novas ideologias, de grandes mudanças no mundo. Até no século dezanove os cartazes publicitários faziam isso. A Madison Avenue e os seus anúncios simplesmente caíram em decadência. Eles estão a ser o efeito de uma cultura, não as suas tropas da frente.

O cartaz tem de ter uma *mensagem* que identifique, associe e venda. A pessoa que faz o design tem de ter algum conhecimento sobre o que está a ser vendido e sobre o seu valor.

APELO SUBLIMINAL

As pessoas expõem cartazes porque eles são bonitos. Eles satisfazem algum desejo estético da sua parte. Um cartaz tem de ser de tal maneira que as pessoas *queiram* expô-lo só por ele mesmo. (Ref: HCOB 29 de Julho de 73, N.º 2 da Série de Arte, MAIS SOBRE ARTE).

O cartaz e o seu papel é abordado num livro chamado *O Cartaz na História* de Max Gallo, publicado pela American Heritage Publishing Company, Inc., Nova Iorque. Como se diz nas páginas 9 e 10 desse livro, quando se fazem cartazes, tem que se alcançar algum impulso subliminal no observador.

A maneira de se começar um cartaz é descobrir um apelo subliminal, quer tenha alguma coisa a ver com o tema do cartaz, quer não.

Descobre o que a tua audiência subconscientemente quer fazer ou o que motiva nela um desejo, e é com base nisso que constróis o teu tema e design. A Madison Avenue, sendo treinada por Freud, adopta a solução mais fácil, pondo belas raparigas nos cartazes, mas há milhares e milhares de outras coisas que podem motivar uma procura numa audiência.

Os cartazes também *posicionam* e fazem a comparação do objecto publicitado com outra coisa qualquer, para mostrar onde ele se enquadra no esquema das coisas. Portanto, podes escolher um tema para comercializar, conceber uma mensagem subliminal, conceber um posicionamento e depois fazer o design.

O cartaz também pode ter a ver com coisas que as pessoas não queiram, como sua mensagem subliminal.

Tens de decidir que público vais atingir e depois terás que utilizar sondagens e botões relativos a esse público, de modo a obteres suficiente acordo para o fazeres olhar para ele. Adicionalmente, tens de ter uma ideia brilhante que vá activar um impulso subliminal de alguma espécie.

Tens de pensar em alguma coisa de que as pessoas gostariam, ou que subliminalmente quereriam, de maneira associá-la ao produto sobre o qual estás a fazer o cartaz. Isso é uma questão de sondagem. Com a sondagem feita obténs um subliminal. Com este subliminal, tem-se uma ideia do que desenhar. Não sabendo de que as pessoas gostariam, não tens qualquer garantia de que o teu folheto ou cartaz irá criar alguma procura em absoluto. Pode até ser bonito, pode até estar bem composto, mas pode não criar procura absolutamente nenhuma.

Mas, podes ficar tão envolvido em sondar e sondagens, particularmente quando são feitas sem que a pessoa que as escreve tenha algum conhecimento do artigo, que podes ficar completamente à deriva e afundares-te na tech das sondagens sem nunca conseguires comunicar.

IMAGEM

Uma imagem não é necessariamente um cartaz. Um cartaz tem um impacto, uma mensagem de um só relance. As pessoas têm de reconhecer a mensagem e de ficar com ela quando olham a imagem de relance.

A imagem geralmente estimula alguma necessidade subliminal e compara o produto com ela.

Não deve ser preciso ler a legenda de um cartaz para se saber do que trará. Um cartaz tem de ser capaz de se afirmar sozinho como imagem. Esta é a definição básica de cartaz. Esta é a definição básica de imagem.

No texto do cartaz nunca se diz o que está a acontecer na imagem. A imagem geralmente fala por si. Se precisa de muito texto, não é um bom cartaz.

Se a imagem diz uma coisa e tu pões uma legenda que não diz exactamente o mesmo, ou não condiz com a imagem, o cartaz torna-se ineficaz.

Um cartaz totalmente eficaz vale por si mesmo sem precisar de palavras.

Há composição inextricavelmente ligada à mensagem em todas os quadros. Se se seguirem as convenções básicas do banal, não se realça mensagem nenhuma. Não pode haver composição independente da mensagem. O cartaz ideal é algo que se desenha sem legendas ou ilustrações e que as pessoas vêem e interpretam de imediato. Esse é o cartaz ideal.

A IMAGEM SÓ POR SI, SEM LEGENDAS, TEM DE TER UMA MENSAGEM.

A COMPOSIÇÃO ESTÁ INEXTRICAVELMENTE LIGADA Á MENSAGEM.

Se souberes estas duas coisas de trás para a frente, podes fazer cartazes.

BASES

Bases e arte técnica são vitais para conseguir fazer um cartaz de marketing de sucesso. Mas a única razão por que existem é para poderem dar uma ideia e executá-la à maneira de comando. Estas coisas tal como a composição estão lá simplesmente para realçar o poder da mensagem. Arte é a qualidade da comunicação. A razão por que a arte existe é, na realidade, para emitir mensagens de um tipo ou outro. Estas mensagens podem ser sentimentos, sensações, desejos, repugnância e praticamente tudo o que alguém é capaz de pensar. A ideia é dominante. A técnica existe para impulsionar a ideia e dar-lhe ímpeto e poder.

Só tens um instante da atenção da tua audiência e a primeira impressão que eles têm é a impressão que fica. Ninguém vai ficar em frente de um cartaz a estudá-lo.

Se compreenderes estas coisas, podes elaborar óptimos cartazes de que resultará procura do produto.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

Revisão assistida por
Compilações e Pesquisas
Técnicas de LRH

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 16 DE DEZEMBRO DE 2000
PUBLICAÇÃO I

REMIMEOGRAFAR
HATS DE MARKETING
OFICIAIS DE CRAMMING

N.º 32 DA SÉRIE DE MARKETING

DADOS FALSOS EM MARKETING

(Análise de Marketing de LRH de 13 de Setembro de 79,
publicada como HCO PL a 16 de Dezembro de 2000).

Referências:

HCO PL	7 Ago. 79	N.º 36 da Série de Esto N.º 8 da Série de Desbloqueamento de Produto REMOÇÃO DE DADOS FALSOS
HCO PL	1 Set. 79	N.º 2 da Série de Marketing MARKETING, PROMOÇÃO E DISSEMINAÇÃO DEFINIDOS

Temos tido sucesso no hatting do pessoal removendo dados falsos na área em que eles são incapazes de se treinar ou em que são incapazes de produzir.

O campo do marketing é sem dúvida bombardeado com dados falsos da mais falsa natureza de que já se ouviu falar. Publicidade, jornais, TV e outros media e até textos wog sujeitam a pessoa a dados falsos. E o grande Porquê que eu encontrei, de modo geral, no nosso pessoal de marketing é *dados falsos*.

TEXTOS DE MARKETING

Revi recentemente um manual básico de marketing usado nas universidades. Este manual atolou inúmeros dos seus leitores e é responsável por muita incompreensão sobre a matéria. Procurando descobrir por que assim era, encontrei logo nos primeiros parágrafos a recusa em definir a palavra "marketing", e até dizia que era qualquer coisa que se pudesse fazer com ele (marketing). O efeito sobre o estudante era não fazer nada com ele! Ele ficava preso nos primeiros parágrafos do livro e não assimilava uma coisa que, na realidade, é uma matéria muito interessante e útil.

Os autores do manual, professores universitários, tinham mal-entendidos em "marketing" e "matemática". E eram realmente Mal-Entendidos Devastadores. E não só isso, o manual deles até tinha sido amplamente verificado por outros professores universitários e líderes na matéria, e nenhum deles tinha notado que havia algo de errado no livro de texto. Assim eles têm que ter os mesmos Mal-Entendidos.

RESUMO

Toda a ideia de marketing é tech wog. Nós aperfeiçoámo-la e acrescentámos grandes descobertas à tecnologia de sondagens. Onde quer que isto não possa ser aplicado, ou o pessoal de marketing não possa ser treinado no hat, os executivos e os Oficiais de Cramming devem estar alerta em relação ao facto e manejar os dados falsos.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

Compilação assistida por
Compilações e Pesquisas
Técnicas de LRH

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 16 DE DEZEMBRO DE 2000
PUBLICAÇÃO II

REMIMEOGRAFAR
HATS DE MARKETING

N.º 32-1 DA SÉRIE DE MARKETING

NOTAS SOBRE UM TEXTO DE MARKETING

(Escrito a partir do estudo do livro, *Marketing, Teoria e Aplicação*, de Walter B. Wentz e Gerald I. Eyrich. Publicado por Harcourt, Brace & World, Inc. ISBN #0155551108).

Há várias definições dadas para marketing. Na página 1, temos marketing definido como:

> "Marketing é o processo numa sociedade pelo qual a estrutura da procura de bens e serviços económicos é prevista, alargada e satisfeita através de planeamento, promoção e intercâmbio, e de distribuição física de tais bens e serviços ".

Na página 2 temos:

> "O Marketing pode ser reduzido a dimensões mais específicas e manejáveis, examinando cada um dos seus cinco componentes básicos: 1) atribuição, do preço, 2) determinação e mistura do produto, 3) distribuição, 4) promoção (publicidade e venda pessoal), e 5) pesquisa de marketing. Estas são as convenientes unidades de estudo, e também os instrumentos básicos do mercador (em inglês 'marketer') profissional. Elas também servem para definir o campo geral com mais precisão".

A definição do dicionário de Economia é: "A ciência que trata da produção, distribuição e consumo de mercadorias".

O texto diz:

> "A *Economia* pode bem ser definida como estudo da distribuição dos recursos – a atribuição de terra, capital, trabalhadores e tecnologia para produção e distribuição de bens e serviços ".

Noto que há portanto uma confusão entre as definições que eles atribuem a marketing e a definição que é dada a economia.

Os autores provavelmente desejam definir marketing e economia como que sobrepostos:

> "A Economia está para o Marketing como a Física está para a Engenharia ou como a Biologia está para a prática da Medicina. Se alguém não compreende a economia que está por baixo de um determinado fenómeno de mercado é porque aprendeu um sintoma sem entender a causa". . . .
>
> "A *Microeconomia* – aquele ramo da economia que lida com o contexto e operação de empreendimento individual – fornece a base para tomar decisões racionais dentro da firma".

Na verdade na página 2, antes destas definições, há uma operação melhor de marketing e economia. O primeiro parágrafo da página 2:

> "Marketing é o ponto de encontro entre oferta e procura. Os economistas consideram isto como parte da função da produção e incluem-no no cálculo dos custos da firma. O marketing também influencia a procura – e consequentemente a receita – manipulando o gosto do consumidor. Enquanto que, numa companhia autoritária ou controlada por outros, os bens e serviços são atribuídos por decreto governamental, numa economia livre ou mista, é o *sistema de mercado* que serve de mecanismo de distribuição de recursos. Numa economia livre as questões do que será produzido, quanto será produzido e para quem será produzido são decididas em última instância pelo mercado. Assim, o marketing é tão significativo para os que têm a ver com a economia ou com o bem-estar social como para o empresário".

A partir disto ver-se-á que os autores, que, na primeira página, se recusaram a definir marketing, têm eles próprios um conceito relativamente nebuloso do sítio onde se encaixa no esquema das coisas. Marketing é simplesmente técnicas pelas quais se cria procura, se torna possível a sua satisfação, ou se satisfaz, e se recolhe a respectiva recompensa. Esta é a minha definição. O marketing pode ser muito contrário à economia, e pode ser bem sucedido apesar do que pareceria ser o vulgar bom senso. As matérias do marketing e da economia não são necessariamente interdependentes. O marketing pode prosperar apesar de má economia aparente, e a boa economia pode dar em nada na ausência de marketing.

A economia é basicamente uma série de leis relativas a intercâmbio, bens e em geral, oferta e procura, e pode ter em conta os recursos ou a falta deles. Na prática a economia é bastante firme, precisa e previsível. O marketing, por outro lado, introduz um jeito e imaginação e, embora se possa vir a verificar que ele é seguro ou inseguro — as consequências económicas — ele pode apesar disso existir independentemente das leis económicas. Assim, os dois temas não são necessariamente compatíveis. Porém, o marketing influencia de facto a economia, de forma notável e ampla. A economia pode existir quase totalmente na ausência de marketing, como acontece na Rússia de hoje.

> "A Economia está para o Marketing como a Física está para a Engenharia ou a Biologia está para a prática da Medicina. Se não se

compreende a economia que está por baixo de um determinado fenómeno de mercado, a pessoa simplesmente aprendeu um sintoma sem entender a causa. Trata-se de uma aprendizagem pobre, uma vez que um acontecimento novo que não esteja de acordo com um caso do manual ou não se assemelhe a uma experiência anterior deixará a pessoa desnorteada. Pior ainda, não fornece nenhuma base segura para a inovação. O marketing bem sucedido não se consegue seguindo simples regras ou aplicando cegamente a experiência passada a situações novas. O homem do marketing deve compreender o 'porquê' das coisas, e o ' porquê' do muito que acontece no mercado é encontrado na teoria económica".

Onde isto faz mais sentido é onde eles falam da atribuição de recursos. A gestão está muito relacionada com a atribuição de recursos. E isto faz seguramente parte do campo da Economia.

É notável que a palavra "marketer" (traduzida acima por mercador) não está no dicionário, e "marketing" está no dicionário mas não lhe é dado o sentido usado neste manual. Então, está-se a lidar com uma palavra nova inventada a que foi atribuída uma definição variável. Porém, a palavra provém do latim *mercatus* ou *mercari* que significa simplesmente comerciar. Esta é provavelmente uma definição melhor que a tentada pelos autores. Pode-se chamar-lhe "factores envolvidos na manipulação do comércio".

RESUMO

O problema daquele texto é que eles não definiram o termo nem tentaram saber de que derivava e têm mal-entendidos. Dedicaram o primeiro par de capítulos a convencer o estudante de que não há tal matéria, mas que é muito complicado e depende de várias outras matérias.

Então este livro cai na categoria intitulada de simplesmente má tecnologia de estudo, e os que estão e escrever o marketing não estão a fazer marketing da matéria do marketing.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

Compilação assistida por
Compilações e Pesquisas
Técnicas de LRH

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 16 DEZEMBRO DE 2000
PUBLICAÇÃO III

REMIMEOGRAFAR

N.º 32-2 DA SÉRIE DE MARKETING

MARKETING E ECONOMIA

(Escrita a 7 de Julho de 1979).

Referência: HCO PL 16 Dez. 2000 II N.º 32-1 da Série de Marketing
NOTAS SOBRE UM TEXTO DE MARKETING

Marketing é a actividade de criar procura que possa ser satisfeita, e entra no campo da economia no momento em que se recebe alguma coisa em troca. É aqui que há uma separação entre marketing e economia. Quando comercializamos, temos de colocar no mercado a fim de obter algo em troca. Por esse motivo, qualquer tech ou actividade capaz de criar procura a ponto de obter uma coisa em troca, seja qual for o serviço ou artigo, é Marketing.

No momento em que se começa a fornecer mercadorias, estamos no campo da gestão empresarial, da contabilidade e de todas as actividades da indústria.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

Compilação assistida por
Compilações e Pesquisas
Técnicas de LRH

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 17 DE DEZEMBRO DE 2000

REMIMEOGRAFAR
HATS DO DEPT.º 1
HATS DE MARKETING

N.º 33 DA SÉRIE DE MARKETING

QUALIFICAÇÕES DO PESSOAL DE MARKETING

(Publicada originalmente a 20 de Fevereiro de 82 como LRH ED).

O Pessoal não tem tido nenhum critério para recrutar ou escolher pessoas para Marketing.

QUALIFICAÇÕES

Fontes Potenciais de Problemas não podem *nunca* estar na linha. É fatal.

Também, NENHUM caso falhado.

Também, eles têm que ter IQ, aptidão, gráfico de OCA decentes e têm que saber ler e escrever.

A pessoa que está em Marketing tem que QUERER fazer marketing.

HISTÓRIA

De um modo geral, têm sido colocadas em Marketing pessoas do tipo errado, fazendo com que o Marketing falhe.

Os tipos de marketing que o Pessoal habitualmente escolhe foram tipógrafos, pintores, artistas que colocaram letras ou estiveram em publicidade ou eram repórteres que estavam habituados a fraudes estúpidas em que não tinham que acreditar. E eles fracassaram. Também têm sido escolhidos tipos com pretensões artísticas que vieram a tornar-se fantasistas.

RESUMO

Se eu estivesse a escolher pessoal para Marketing, seria de pessoas que tivessem entregado ou experimentado alguns milagres.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

Compilação assistida por Compilações e Pesquisas Técnicas de LRH

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 18 DE DEZEMBRO DE 2000

REMIMEOGRAFAR
TODOS OS RELAÇÕES PÚBLICAS

N.º 36 DA SÉRIE DE RELAÇÕES PÚBLICAS
N.º 34 DA SÉRIE DE MARKETING

A ARTE DE REPRESENTAR EM RELAÇÕES PÚBLICAS E MARKETING

(Originalmente escrita a 11 de Junho de 82 como LRH ED).

Referências:

HCO PL	14 Ago. 63	POLÍTICAS QUANTO À IMPRENSA
HCO PL	28 Oct. 68 I	COMUNICADOS À IMPRENSA
HCO PL	5 Fev. 69 II	ACÇÕES DE PRO
HCO PL	12 Set. 82	N.º 38 da Série de PR FUNÇÕES DE RELAÇÕES PÚBLICAS

A qualidade, o talento e a energia da arte de representar podem estar em falta em Relações Públicas e marketing.

A indústria do entretenimento, o negócio dos livros e o negócio dos discos estão cheios de lantejoulas, brilho e toque de trompete. A hipérbole é a palavra de ordem.

O mundo actual de publicidade está sobrecarregado com muitas mensagens (basta ligar a TV) e é necessário marketing e fulgor excepcionalmente brilhantes para conseguir fazer chegar uma mensagem e ter impacto no público.

A arte de representar em apresentações e marketing impregna as coisas com vida – faz com que sobressaiam e sejam notadas.

Hoje, em Relações Públicas e marketing, não se pode esconder os dotes e a mercadoria e mesmo assim ter êxito.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

Compilação assistida por Compilações e Pesquisas Técnicas de LRH

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 31 DE DEZEMBRO DE 2000

REMIMEOGRAFAR
TODOS OS HATS DE
MARKETING

N.º 46 DA SÉRIE DE RELAÇÕES PÚBLICAS
N.º 35 DA SÉRIE DE MARKETING

COMUNICAÇÃO DE BOCA EM BOCA

(Originalmente publicada a 10 de Outubro de 82 como LRH ED).

A ideia fundamental de qualquer promoção é passar de boca em boca.

Podes dizer o que quiseres sobre anúncios pagos e anúncios de rádio e todos os tipos de anúncios, mas, mais cedo ou mais tarde, um produto começa a passar de boca em boca, ou não. Por outras palavras, as pessoas começam a falar sobre os bens umas com as outras.

Acontece que isto é a publicidade superior quanto a qualquer artigo. Aquilo sobre o que as pessoas não falam pode ser anunciado e bem pode ser publicitado que é como malhar em ferro frio, não se venderá.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

Compilação assistida por
Compilações e Pesquisas
Técnicas de LRH

SÉRIE DE ARTE

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

BOLETIM DO HCO DE 30 DE AGOSTO AD 15R
PUBLICAÇÃO I
REVISTA A 30 DE DEZEMBRO DE 1979

REMIMEOGRAFAR
EXECUTIVOS DE SAINT HILL
ESTUDANTES DE SAINT HILL

N.º 1 DA SÉRIE DE ARTE

ARTE

Há uns quinze anos que ando a estudar, entre outros ramos da filosofia, o tema da ARTE.

A razão disto é: A Arte é o esforço humano menos codificado e o mais mal-entendido. *O que é Arte?* é uma das perguntas humanas a quem têm sido dadas menos respostas.

A Arte está cheia de autoridades. Foi escolhida porque "o campo que contém o maior número de autoridades, contém o mínimo de conhecimento codificado". O convite óbvio é responder à pergunta e codificar o assunto. Isto agora foi feito.

O tema foi originalmente abordado numa conversa com Donald H. Rogers em 1950, em Aberdeen Road n.º 42, Elizabeth, Nova Jérsei.

Uma vez que esta área da actividade humana parecia estar fora do campo de Dianética e Cientologia, subsequentemente trabalhei nela de forma casual.

Tendo publicado 15.000.000 palavras entre 1929 e 1941, as artes não me eram desconhecidas. Tenho vindo a trabalhar desde 1950 com outras artes que não a literatura, a fim de realizar um avanço no tema geral da ARTE.

Finalmente fiz uma descoberta importante neste campo. E acho que é aplicável ao que estamos a fazer, e portanto tem também valor prático.

Para fazer com que esta descoberta fique devidamente registada em vez de a deixar num maço de notas arquivado, estou a publicar estas conclusões como um HCOB. Penso também que serão de alguma ajuda para o avanço de Cientologia.

Tal como no caso de toda a "pesquisa pura" (o que quer dizer estudo sem pensar em possível aplicação), há uma súbita recompensa nessas respostas, que inclui uma melhor disseminação de Cientologia e a reabilitação do artista.

Os meus estudos menos importantes nos campos da fotografia e da música contribuíram significativamente para estas descobertas.

Aproximar-me do estado de Clear também ajudou a compreender este bastante extenso tema da ARTE. É audacioso afirmar que se *resolveu* uma matéria tão vasta como esta, mas aqui estão pelo menos os fundamentos básicos.

O que se segue são notas imperfeitas, mas são de facto a base desse ramo de actividade a que chamamos ARTE.

OS FUNDAMENTOS DA ARTE

Definição Básica

ARTE é uma palavra que resume A QUALIDADE DA COMUNICAÇÃO.

Segue consequentemente as leis da comunicação.

Demasiada originalidade atira a audiência para uma falta de familiaridade e consequentemente para o desacordo, uma vez que a comunicação contém duplicação e a "originalidade" é inimiga da duplicação.

A TÉCNICA não se deve elevar acima do nível da funcionalidade com o fim de comunicar.

A PERFEIÇÃO não pode ser alcançada à custa da comunicação.

Procurar a *perfeição* é um alvo errado na arte. Deve-se primeiramente procurar comunicação com a arte, e *depois* aperfeiçoá-la tanto quanto seja razoável. Tenta-se *comunicação* dentro da estrutura da competência aplicável. Quando se procura a perfeição para além do que se pode conseguir para que a comunicação ocorra, não se comunica.

Exemplo: Uma máquina fotográfica que tira fotografias na perfeição mas que não é suficientemente móvel para as tirar. A pessoa deve satisfazer-se com a máxima perfeição técnica que possa conseguir *abaixo* da capacidade de obter uma fotografia.

Na arte, a ordem de importância é:

1. A comunicação resultante.

2. A execução técnica.

O dois é sempre subordinada à 1. O dois pode ser tão alto quanto possível mas nunca de modo a prejudicar o 1.

A comunicação é o alvo primário. A sua qualidade técnica é a consideração secundária. A pessoa eleva o 2 tanto quanto possível dentro da realidade do 1.

O ser pode esforçar-se muito com o 2 para chegar ao 1, mas há uma altura em que tentar o 2 impede o 1.

Se a arduidade com o 2 impede o 1, então modifica o 2, não modifiques o 1.

A perfeição define-se como a qualidade alcançável que ainda assim permite a entrega da comunicação.

Demasiado tempo em 2 é impeditivo de 1, é claro.

Habitualmente é necessário reduzir o padrão de perfeição absoluta para se conseguir comunicação. O teste do artista é quão pouco ele é reduzido, não até que ponto ele é aumentado.

O profissional de artes é aquele que obtém comunicação com a forma de arte, com o mínimo de sacrifício da qualidade técnica. Há sempre algum sacrifício da qualidade para se conseguir comunicar de todo.

A redução de massa, tempo, impedimentos ou equipamento em direcção à capacidade de produzir um resultado é a medida exacta da quantidade de perfeição técnica que se pode tentar. A regra é: se a pessoa está a ser demasiado perfeccionista para transmitir de facto uma comunicação, tem de reduzir a massa, o tempo, os impedimentos ou o equipamento o suficiente para realizar essa comunicação, mas manter a técnica e perfeição num nível tão elevado quanto seja conciliável com o resultado a ser alcançado, e dentro da capacidade de acção da pessoa.

Não haver comunicação é não haver arte. Não levar a cabo a comunicação por falta de perfeição técnica é o erro primário. É também um erro não elevar tanto quanto possível os aspectos técnicos do resultado.

Mede-se o grau de perfeição a ser alcançado pelo grau de comunicação que será conseguido.

Isto vê-se até mesmo no operário e nas ferramentas. O operário que não consegue realizar nada mas que tem de ter ferramentas é um fracasso *artístico*.

O comentário: “fazer arte só por fazer arte” é um completo paradoxo. “Fazer arte só pela comunicação” e “a procura da perfeição sem comunicação” são o mais e o menos de tudo isto.

A pessoa pode, é claro, comunicar consigo mesma, se quiser ser tanto causa como efeito.

Estuda-se arte apenas quando se quer comunicar, e a procura da perfeição artística é o resultado dos fracassos de comunicação passados.

O auto-melhoramento baseia-se inteiramente na falta de comunicação anterior.

A vida em si pode ser uma arte.

A procura pela liberdade é: ou fuga a insucessos passados de comunicação, ou a tentativa de conseguir nova comunicação. Então, nessa medida, a procura de liberdade é um impulso doentio ou saudável.

A procura e a descoberta dos insucessos passados da comunicação de uma forma de arte ou da ideia que se tem sobre o assunto irá portanto e inevitavelmente reabilitar o artista.

No entanto, devido à natureza da mente reactiva, a reabilitação completa só se consegue através da liberação e do Clearing.

Quanta arte é arte suficiente? A quantidade necessária para produzir uma aproximação do efeito desejado no receptor ou espectador, dentro da realidade da possibilidade de o fazer.

É necessário um conceito do espectador e alguma compreensão do seu nível de aceitação, para formular uma forma de arte bem sucedida ou para a sua apresentação. Isto inclúi aproximar-se daquilo que lhe for familiar e estiver associado ao efeito que se deseja.

Toda a arte depende, para o seu sucesso, das experiências e associações anteriores do espectador. Não existe nenhuma forma geral pura, pois ela teria de presumir uma enorme generalidade de experiências passadas no espectador.

Todos os artistas precisam, em maior ou menor grau, da compreensão das mentes e pontos de vista dos outros para que as suas obras sejam aceites, visto que a aceitabilidade de uma comunicação depende da composição mental do receptor. Cientologia é portanto uma necessidade para o artista, se ele quiser ser bem sucedido sem sofrer desgostos.

Em qualquer forma de arte ou actividade devemos ter uma ideia do espectador (quanto mais não seja de si mesmo). Não fazer isto é atrair o desapontamento e a eventual insatisfação com as próprias criações.

Um artista que discorda completamente do "gosto" da sua potencial audiência não pode naturalmente comunicar com essa audiência com facilidade. Na verdade, o seu desacordo não se baseia na audiência, mas sim em anteriores incapacidades de comunicar com tais audiências, ou em rejeições por parte de uma audiência vagamente semelhante.

A falta de vontade de comunicar por meio de uma forma de arte pode provir de uma incapacidade inteiramente diferente da que se supõe existir.

Frequentemente, os profissionais envolvem-se em controvérsias sobre a *maneira de* apresentar a forma de arte tais, que o todo se transforma numa tecnologia, não numa arte e, devido à falta de progresso e de novidade de aceitação, morre. Esta é provavelmente a origem do declínio e desaparecimento das formas de arte. A ideia de comunicação contemporânea perdeu-se. Todas as formas antigas estão cercadas de exigências e proibições técnicas e por isso deixam de comunicar. A arte é a forma que comunica, não a tecnologia da maneira de comunicar, esta última contribuindo para a facilidade de criar o efeito e para a preservação dos passos usados para o fazer. O alcance de uma forma, embotado, acaba por se envolver apenas com a perfeição e deixa de ser uma forma de arte na sua definição própria.

Uma comunicação pode ser embotada suprimindo a sua forma de arte. Exemplos: má reprodução de gravações, filmes riscados, publicação de excertos não autorizados. Esta então é a supressão principal.

Por outro lado, não permitir continuamente uma comunicação não destrutiva só porque lhe falta arte também é supressivo.

Entre estes dois extremos há comunicação e o que é preciso é alcançar a forma de arte mais elevada possível que se possa manter no acto de comunicar. Fazer outra coisa é inartístico e objectável.

Estes são, portanto, os fundamentos da ARTE.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

BOLETIM DO HCO DE 29 DE JULHO DE 1973

REMIMEOGRAFAR

N.º 2 DA SÉRIE DE ARTE

MAIS SOBRE ARTE

Referência: HCOB 30 de Agosto AD 15 N.º 1 da Série de Arte
ARTE

Até que ponto tem uma obra de arte profissional de ser boa? Aqui incluir-se-ia pintura, música, fotografia, poesia, qualquer das artes, quer faça parte das belas artes quer não. Também se incluiria a apresentação da própria pessoa como forma de arte, bem como os seus produtos.

Sim, até que ponto tem de ser BOA uma obra de arte destas?

Ah, dizes tu, mas isso é imponderável, uma coisa a que não é possível responder. Na verdade, dizes tu, acabaste de fazer uma pergunta para a qual não há respostas além das vaias e aplausos dos críticos. De facto, é por isso que temos críticos de arte! Pois quem pode dizer até que ponto o bom é bom. Quem sabe?

Tenho uma surpresa para ti. HÁ uma resposta.

Como sabes, procurei durante muitos anos, para contrastar um pouco com o trabalho principal em que estava diligentemente envolvido, desenterrar alguns dos materiais que podem constituir as bases da arte. A Arte era o tema menos codificado do planeta, e também o mais sujeito a opiniões, segundo as ideias dos homens sobre as mulheres e as ideias das mulheres sobre os homens e as ideias que o homem tem do Homem. Só Deus sabia o que era a Arte. Obras-primas passaram sem aplausos, verdadeiras anormalidades foram aplaudidas com delírio.

Então, até que ponto tem uma obra de arte de ser boa para ser boa?

O pintor apontará todos os pequenos detalhes técnicos que só os pintores conhecem, o músico tangerá uma partitura com a trombeta e dará explicações sobre os estalidos das válvulas e colocação da boca, o poeta falará de tipos de métrica, o actor dará explicações sobre a maneira como a posição e o movimento de uma mão, segundo instruções de uma escola, podem transformar um papalvo num actor. E por aí fora, arte após arte, detalhe após detalhe.

Mas todas estas pessoas estarão a discutir as complexidades especiais e os mistérios sagrados da técnica, os pequenos pormenores que só os adeptos dessa arte reconheceriam. Eles estão a falar sobre técnica. Não estão realmente a responder à questão de até que ponto tem de ser *boa* uma obra de arte.

As obras de arte são observadas por pessoas. Elas são ouvidas por pessoas. Elas são sentidas por pessoas. Elas não são apenas pasto de um clube intimamente unido de adeptos. Elas são o alimento da alma de todas as pessoas.

Tem-se é claro a liberdade de desafiar esse vasto propósito da arte. Alguns professores que não querem rivais dizem aos seus alunos: "a Arte é para auto-satisfação", "é um passatempo". Por outras palavras, não te exponhas nem exibas, rapaz, ou serás concorrência! O mundo de hoje está cheio desse tipo de pensar-pensar. Mas como nenhuma destas artes de auto-satisfação está em conformidade com uma definição de arte mais vasta que a dada pelo próprio só para o próprio, o profissional não está interessado nela.

Em qualquer produção artística, que temos nós como público? Pessoas. Não críticos, que Deus nos livre. Mas pessoas. Não peritos nessa linha de arte. Mas pessoas.

Aquele velho poeta chinês que, após escrever um poema, saía das suas tradicionais águas furtadas e o lia à senhora idosa que vendia flores na esquina, é que era esperto. Se ela o percebesse e o achasse óptimo, ele publicá-lo-ia. Se não, ele atirá-lo-ia para o caixote do lixo de bambu. Não é de estranhar que os seus poemas tenham sido extraordinariamente aplaudidos ao longo dos séculos.

Bem, podia-se responder agora dizendo apenas que a arte deve comunicar com pessoas de todas as classes sociais. Mas isso não leva realmente os profissionais que suam as estopinhas a lado nenhum como guia para elaborar de facto uma obra e não lhes dá uma medida pela qual possam dizer: "Já está! Consegui!". E saírem com a confiança de a terem feito.

O que é técnica? Qual é o seu valor? Onde é que se encaixa? O que é o perfeccionismo? Quando é que se pára de raspar a tinta e apagar as notas musicais e se diz: "Já está"?

Porque há uma altura. Alguns artistas nunca a descobrem. Os Impressionistas praticamente entraram em parafuso como grupo tentando desenvolver uma nova maneira de ver e comunicar. E conseguiram – ou alguns deles conseguiram, como Monet. Mas muitos deles nunca souberam quando parar e não conseguiram. Eles não eram capazes de responder à pergunta: "Até que ponto tem de ser boa uma obra de arte para ser boa?"

Nesta altura do século, há muitas linhas de comunicação para obras de arte. Como algumas, poucas, obras de arte podem ser mostradas tão facilmente a tanta gente, pode haver ainda menos artistas. A concorrência é muito intensa, é mesmo muitíssimo intensa. Para se ser bom tem de se ser muito bom. Mas de que maneira e como?

Bem, quando eu comprava o pequeno-almoço a artistas de Greenwich Village – que eles comiam esfomeadamente, só parando entre dentadas para deplorar o meu comercialismo e o abastardamento dos meus talentos em troca do ouro que comprou os pequeno-almoços deles – costumava fazer esta pergunta e escusado será dizer que recebi uma aterradora variedade de respostas. Eles soterravam-me em técnica ou falta dela, eles alongavam-se vagamente sobre o talento inato, eles obrigavam-me a correr para galerias para me mostrarem Picasso, ou a uma vedação feita

de tábuas coberta de pinturas abstractas. Mas nenhum deles me disse até que ponto uma canção tinha de ser boa para ser canção.

Então conjecturei acerca disto. E surgiu uma pista quando o falecido Hubert Mathieu, um querido amigo, marcado de juventude na Margem Esquerda do Sena, e a pintar viúvas ricas na Beaux Arts (uma escola de arte em França) quando na meia idade, me disse: "Para fazeres qualquer destas coisas modernas, abstractas, cubistas, primeiro tens de ser capaz de pintar!" E ampliou o tema enquanto eu o enchia de xerez gelado na meia-noite calma de Manhattan e ele terminava o vestido de baile um tanto inflado da Primeira Dama de Nantucket. O Matty sabia PINTAR. Por fim pintou-me um abstracto rápido para me mostrar o que faria alguém que não soubesse pintar e como se *podia* fazê-lo.

Eu percebi o que ele quis dizer. Para se conseguir realmente uma dessas coisas extremamente, extravagantemente modernas, primeiro tem de se saber pintar. Então eu disse, bem, c'os diabos, há Gertrude Stein e Thomas Mann e escrevinhadores como esses. Vamos ver se realmente é uma forma de arte. Então afiei a minha máquina de escrever eléctrica, e terminei à pressa os últimos capítulos de um romance numa prosa nada convencional azeda, escrevi FIM no final e despachei-o para um editor que prontamente me ofereceu muita massa pelo telefone e me levou a almoçar e, contrariamente à sua indiferença do costume disse: "Gostei cabonde (isto foi há décadas, outros tempos, outro calão) a maneira como essa história acaba! Realmente deste um bigode". E isto subiu-lhe o crédito. E foi muito estranho porque os primeiros capítulos eram convencionais visto que tinham sido escritos antes de o Matty ter ficado com sede de xerez e me ter convidado para ir a casa dele, e os últimos capítulos eram uma corrente de consciência impressionista a que o próprio Mann teria chamado "um desvio avançado, bastante ousado e super-Finneganizado da escola ultra" (referência ao romance *Finnegans Wake,* de James Joyce).

E assim, só para ver até onde este tipo de coisas poderia ir, durante algum tempo fui alternando entre vários períodos de prosa, só para ver o que acontecia. Que eles vendiam não provava nada, porque nunca tive problemas com isso. Mas que eles fossem compreendidos de todo, era surpreendente para mim, porque os tipos de prosa, que iam de Shakespeare a *Beowulf* (poema épico do séc VIII), estavam em total desacordo com tudo o que estava a ser publicado na altura.

Então mostrei-os ao Matty da vez seguinte em que ele teve um vestido de baile para pintar ou teve que fazer desaparecer três queixos cobrindo-os de tinta e tinha sede. E ele olhou para eles e disse, "Bem, provaste que eu tinha razão. Não há mistério nenhum. Basicamente tu és um escritor treinado. Vê-se".

E agora estamos a chegar a algum lado, não só comigo e com as minhas aventuras e tempos passados que se foram há muito.

Com o passar do tempo, foi isto que eu comecei a ver: O indivíduo, técnico de uma arte, ouve e vê os pequenos pormenores técnicos. O próprio artista está absorto na aplicação exacta de certas acções exactas que, quando executadas, produzem a sua tela, a sua partitura, o seu romance, a sua actuação.

O artista bem sucedido faz estas pequenas coisas tão bem, que depois também tem atenção e perícia de sobra para fazer chegar a sua mensagem; ele já não anda às voltas com o azul celeste e a semicolcheia. Ele tem estas perícias afinadas. Ele pode

repeti-las e voltar a repeti-las como acções técnicas. Não provocam úlceras. São estritamente rotina.

E aqui temos três pinturas surrealistas. E cada uma tem a sua mensagem. E o público passa por elas e só olha com espanto para uma. E porque é esta diferente das outras duas? É uma mensagem diferente? Não. É mais popular? Isso é demasiado vago.

Se examinares ou escutares qualquer obra de arte, só há uma coisa a que o público casual reage em massa, e se ela a tem, então tu também a verás como obra de arte. Se não tiver, não verás.

Então o que *é*?

PERÍCIA TÉCNICA EM SI MESMA ADEQUADA PARA PRODUZIR UM IMPACTO EMOCIONAL.

E é este o ponto a que uma obra de arte tem de ser boa para ser boa.

Se olhares para isto de vários ângulos, verás que o espectador comum não tem geralmente consciência da técnica. Essa é a zona dos criadores de arte.

Se fores observar uma multidão a ver um mágico, encontrarás um denominador comum de que se extrai uma reacção uniforme. Se for bom mágico, ele é um executante suave. Ele não lhes vai mostrar como faz os truques. Ele apresenta-lhes uma actuação fluida e impecável. É só isto que lhe fornece a onda portadora que transporta a essência das acções dele para a sua assistência. Embora talvez a uma grande distância das belas artes, ainda assim há arte na maneira como ele faz as coisas. Se for bom, a assistência vê em primeiro lugar, antes de mais nada, a PERÍCIA TÉCNICA da sua actuação. E também estão a vê-lo fazer coisas que sabem que não conseguem fazer. E estão a assistir ao resultado das suas apresentações. Ele é bom mágico se a sua actuação for tecnicamente impecável apenas em termos das cenas e movimentos que fornecem o canal para a passagem daquilo que ele está a apresentar.

Não querendo comparar Bach com um mágico, embora se pudesse, todas as grandes obras de arte têm este factor único em comum. Primeiro que tudo, antes de se olhar para as caras nas telas ou de se perceber o significado da canção, há lá a PERÍCIA TÉCNICA adequada para produzir um impacto emocional. Antes de se lhe juntar a mensagem ou significado, há esta PERÍCIA TÉCNICA.

A PERÍCIA TÉCNICA é composta de todos os pedaços de técnica, pequenos e grandes, conhecidos do pintor, músico, actor, qualquer artista competente. Ele reúne estas coisas na sua apresentação básica. Ele sabe o que está a fazer. E como se faz. E depois, a isto ele acrescenta a sua mensagem.

Todos os velhos mestres andaram a pregar telas em molduras como aprendizes, ou a afiar lápis lazúli ou a limpar pincéis, antes de chegarem ao Metropolitan.

Mas quantos pincéis tens de limpar? Os suficientes para saberes que pincéis limpos fazem cor limpa. Quantas palhetas de clarinete tens de substituir? As suficientes para saberes que tipos atingirão o dó mais alto.

Há técnica a apoiar qualquer artista. Tu vê-los a tactear aqui e ali, a encontrar, a pôr de parte e a brincar com coisas. De que andam eles à procura? De um novo azul? Não, apenas de uma constante de azul que seja uma qualidade adequada.

E vês alguém que é realmente capaz de pintar, andar ainda aos tropeções à procura da técnica – um excesso total.

Há uma altura em que a pessoa diz: "Esse é o CARÁCTER TÉCNICO adequado para produzir um impacto emocional". E já está. Agora ela É CAPAZ. Por isso dedica-se às mensagens.

Se entenderes isto de forma confusa ou ao revés, a arte não tem boas hipóteses de ser boa. Se alguém compuser mensagens de forma descuidada sem uma onda transportadora de arte TECNICAMENTE PERITA, o primeiro padrão dos muitos espectadores parece ser violado.

O truque de precisão é ser-se técnico e manter a chama acesa. Então podem produzir-se obras primas num abrir e fechar de olhos. Todos os grandes artistas parecem ter conseguido isso. E quando se desviavam para uma nova trilha, eles dominavam a técnica e *depois* irrompiam com grandes obras.

É uma coisa notável acerca da perícia. Sabias que alguns artistas são bem sucedidos apenas por "perícia técnica adequada para produzir um impacto emocional" sem mensagens? É possível que não tenham consciência disso. Mas é verdade.

Portanto a "perícia adequada" é suficientemente importante para ela própria ser arte. Nunca é grande arte. Mas produz um impacto emocional apenas pela qualidade em si.

E até que ponto deve a perícia ser magistral? Não muito magistral. Apenas adequada. Até que ponto é preciso ser adequado para ser adequado? Bem, há as pessoas que criticam uma história porque há erros tipográficos na impressão. E nas histórias escritas por amadores muitas vezes passam-se páginas antes que alguém apareça ou alguma coisa aconteça. E há partituras que foram consideradas demasiado monótonas simplesmente porque foram mal harmonizadas ou eram dissonantes. E há um actor bem-parecido que se saiu mal porque nunca soube o que fazer com os braços, apesar de troar com ardor as palavras de Shakespeare.

Qualquer arte exige uma certa perícia. Quando esta tem base sólida, é magia! Quase toda a gente olhará para ela e dirá: "Ah!" Porque só a qualidade tem impacto emocional. Quer seja cubista ou dissonante ou versos brancos tem pouca importância; o tipo da forma de arte não é geralmente limitativo da atenção do público, quando ela contém, subjacente e expressa, a perícia adequada para produzir um impacto emocional.

A mensagem é o que a audiência pensa que vê ou ouve. O significado da peça, os sons da sinfonia exaltados até às nuvens, as batidas ritmadas da banda pop que está na berra, são o que a assistência pensa que está a perceber e o que normalmente vai descrever, ou o que pensa que admira. Se isso lhes chega com perícia básica, sendo ela própria capaz de produzir um impacto emocional, eles vão pensar que é esplêndido. E será esplêndido.

Imagina-se o artista num trono de algum paraíso especial onde tudo é cristalino e não há suor, de olhos semicerrados, escravo da inspiração. Talvez seja assim às vezes. Mas todos os que eu vi tinham tinta no cabelo, ou uma toalha à mão para enxugar a testa ou um spray para a garganta na mão para aliviar o esforço vocal de terem repetido as suas falas vinte e duas vezes para a parede ou para o gato. Refiro-me aos grandes. Os outros andavam na boa vida e na esperança, e a falar do produtor ou do injusto proprietário da galeria de arte.

Os grandes artistas sempre trabalharam para alcançar a qualidade técnica necessária. Quando a conseguiam eles sabiam que a tinham. Como é que sabiam? Porque era tecnicamente correcta.

Viver em si mesmo é uma forma de arte. Ergue-se um mock-up. Não acontece por acaso. Tem que se saber lavar as camisas de nylon, e as raparigas têm de saber que tipo de rímel escorre pela cara abaixo e que muitos chocolates estragam a silhueta, muito para além do pâncreas.

Algumas pessoas são elas próprias uma obra de arte, porque dominaram as pequenas técnicas da vida que lhes dão a qualidade adequada para produzir um impacto emocional, mesmo antes de alguém saber o seu nome ou o que fazem.

Mesmo uma barba e umas calças largueironas requerem uma certa arte, se pretendem ser a perícia adequada para produzir um impacto emocional.

E alguns produtos criam um forte impacto de má-emoção sem terem sido completamente vistos. E por esta lógica invertida, da qual podes pensar em vários exemplos tais como uma sala suja, podes então ver que é possível haver uma perícia oposta, sozinha, adequada para produzir um forte mas *desejável* impacto emocional.

É a este ponto que uma obra de arte tem de ser boa. Quando se é capaz de aplicar essa perícia técnica a essa forma de arte, pode-se dar vazão à mensagem. A menos que a forma profissional esteja lá primeiro, a mensagem não se transmite.

Muitos artistas estão a esforçar-se demasiado por obter uma qualidade muito acima da necessária para produzir um impacto emocional. E muitos mais estão a tentar metralhar o mundo com mensagens sem absolutamente nenhuma perícia para formar a onda portadora vital.

Portanto, até que ponto tem de ser boa uma obra de arte?

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

BOLETIM DO HCO DE 10 DE ABRIL DE 1974

REMIMEOGRAFAR

N.º 3 DA SÉRIE DE ARTE

MANEIRAS DE PALCO

O actor, artista ou músico deve ter um bom comando daquilo a que se chama "maneiras de palco".

Uma vez que não é possível dar aqui um texto completo sobre o assunto, estes fundamentos deverão ser suficientes.

1. O propósito do artista é basicamente comunicação.

   a. Para comunicar, tem de se ter R (Realidade) – que é o mesmo que dizer que tem que se estar visível.

   b. Para comunicar, tem de se ter R de que há uma audiência lá com quem comunicar.

   c. Um grau de afinidade para com a audiência deve ser fisicamente expresso. (Não se pode tratar a audiência com desprezo, por exemplo). (Não é obrigatório um sorriso permanente, basta uma expressão de respeito, uma expressão amigável).

Se observares o ABC acima, verás que o básico geral de maneiras de palco é o triângulo ARC. A partir deste, pode-se conseguir quase todo o resto.

No entanto, há algumas regras tradicionais.

I. *Aceitas* aplausos. É a contribuição da audiência. Não os interrompes. Acusas a recepção com vénias ou outras acções físicas. Mas *aceita*-los. Não te esquivas a eles.

II. Nunca voltas as costas à audiência. (Uma excepção é quando o actor está em certas posições na peça). Viras-te de maneira a ficar de frente para a audiência. Não te viras de forma a mostrar-lhe as costas.

III. Nunca mostres embaraço ou medo da ribalta mesmo que o sintas. Força-te a apresentar e expressar compostura.

IV. Se cometeres uma gaffe, desliza suavemente por cima. Não pares, não chames a atenção para isso nem fiques com ar desamparado ou aparvalhado. Limita-te a deslizar suavemente por cima e prosseguir.

V. Se não souberes o que fazer com as mãos ou pés, não faças nada com eles. Evita torcer os pés, as pernas, os braços ou as mãos. Não brinques com as coisas. Movimenta-te com confiança.

VI. Durante as pausas ou períodos de silêncio, lembra-te de que ainda estás em palco e que as maneiras de palco ainda se aplicam.

VII. Dá sempre a ideia de estares a controlar o local e a audiência.

VIII. Nunca permitas que a tua compostura seja abalada por uma surpresa repentina. Desliza suavemente por cima e maneja.

IX. O artista DOMINA a audiência

a. pela sua comunicação,

b. pela sua arte,

c. pela sua perfeição técnica;

d. pelas suas maneiras de palco.

Nada disto significa que não se pode fazer palhaçadas, brincar, dar-se ares de superioridade ou até parecer austero. Estas são as artes da presença em palco. Mas mesmo ao executá-las, continuam a observar-se as maneiras de palco.

Se, em criança pequena, a pessoa era constantemente admoestada acerca das suas maneiras e se ressentia com isso, então ela deve adquirir uma ideia clara do que são maneiras:

Numa cultura, as maneiras são o lubrificante que facilita as fricções dos contactos sociais.

No palco, as maneiras são o meio de suavizar as dificuldades de intercâmbio entre a audiência e o artista.

O que distingue o artista profissional, além da sua arte e competência, são as maneiras de palco impecáveis.

Põe-te de pé em frente de um espelho a toda a altura. (Ou usa um vídeo). Assume as posturas da tua actuação. Aceita os aplausos com graça. Faz vénias com graça. Sorri de uma forma agradável. Ri. Sê digno. Demonstra compostura. Assume a postura necessária para uma audiência que não aplaude. Aguenta as vaias. Exige mais aplausos. Executa as posturas para finalizar a tua actuação a seguir aos aplausos. Aceita uma ovação de pé. Deplora não te ser possível bisar. Faz uma entrada no início da primeira parte de uma actuação. Assume as posturas e a compostura necessárias em palco quando há um minuto de intervalo entre números. Aceita uma placa. Aceita flores. Desliza suavemente por cima de uma gaffe má. Sê respeitador para com a audiência. Pretende convencer a audiência a libertar as suas emoções. Executa cada uma das IX regras. E TUDO SEM DIZER UMA ÚNICA PALAVRA. Executa-as com movimentos físicos ou com falta deles.

Quando conseguires fazer todas estas coisas e olhares bem para ti mesmo e te sentires confortável com elas, dominarás as maneiras de palco e terás confiança nelas.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

BOLETIM DO HCO DE 25 DE ABRIL DE 1974

REMIMEOGRAFAR

N.º 4 DA SÉRIE DE ARTE

RITMO

RITMO: Qualquer tipo de movimento caracterizado pela repetição regular de elementos fortes e fracos. O *Ritmo* denota o fluxo regular padronizado, o descer e o subir dos sons e o movimento no discurso, na música, na escrita, na dança e noutras actividades físicas. *Metro* significa basicamente *compasso* e aplica-se a um sistema ou padrão de repetição calculada de duração, batida ou números em poesia ou música.

TIPOS DE RITMO MUSICAL

Há SEIS tipos distintos de ritmo na música. Estes são:

REGULAR: Que significa batida acentuada (realçada) uniformemente.

SINCOPADO: Colocação de tempos fortes juntamente com tempos fracos a intervalos regulares ou irregulares.

INTERROMPIDO: Num ritmo interrompido existem pausas distintas e regulares no fluxo da melodia, mas todas as batidas estão lá, elas são simplesmente interrompidas regularmente durante um intervalo. (O termo provém de coreografia, como no sapateado onde as pancadas do dançarino preenchem as pausas).

ACENTUADO: Quando uma ou mais batidas de um compasso receberam maior ênfase (batida) ou acentuação. A acentuação num ritmo pode ser feita por volume, duração, diapasão ou qualidade do tom (timbre).

BATIDA OMITIDA: A omissão regular de uma ou mais batidas nos compassos. Para omitir de modo regular, pode ter de se contar em dois ou mais compassos. (Soul, Motown).

BATIDA ADICIONADA: Juntam-se ao ritmo batidas fortes adicionais ou, geralmente, batidas fracas de forma consistente ou inconsistente. (Bongôs, congas, etc.)

USO

Qualquer e todos os ritmos são constituídos pelos seis básicos mencionados acima. Em padrões complexos podem empregar-se um, dois ou mais.

REPETIÇÃO

O ritmo é ritmo por causa da repetição (ocorrência periódica).

RELAÇÃO HARMONIOSA

RELAÇÃO HARMONIOSA: Uma relação, especialmente, de confiança mútua ou afinidade.

Uma audiência com uma relação harmoniosa é diferente de uma audiência de espectadores.

Uma audiência com uma relação harmoniosa PARTICIPA em maior ou menor grau com o actor ou artista ou obra de arte, muitas vezes por movimento corporal ou vocal.

Tal participação é conseguida por:

1. Confiança na repetição uniforme do ritmo.
2. Capacidade de prever que se irá repetir.
3. Formação de acordo por meio dessa previsão de confiança.
4. Permitir à audiência o preenchimento de lacunas ou significados. A omissão regular de uma batida ou passo, ou da explicação completa, faz com que a audiência a preencha por si própria e ocasiona participação física ou mental.

RITMO

Toda a vida é uma cadência repetitiva, um sobe e desce de movimento.

A vida torna-se difícil quando não pode haver previsão rítmica. A ansiedade instala-se. É um alívio participar no ritmo previsível de uma forma de arte. É seguro e tranquilizador. Se o ritmo é excitante, é também excitante. Por isso, a participação no ritmo previsível é prazer e até júbilo.

IMPACTO

Quando se muda de ritmo dentro de uma única obra faz-se a pessoa estar "errada" porque a pessoa previu o ritmo e essa previsão não foi correspondida. Assim ela está errada. Se o ritmo ocorrer de novo, faz-se com que a pessoa esteja certa.

Um ritmo novo atrai a atenção. Se há acordo com ele e se repete, obtém participação.

FORMAS DE ARTE

Os materiais acima descritos, embora escritos do ponto de vista da música, aplicam-se a qualquer forma de arte.

Até a prosa tem um ritmo.

Nem todos os ritmos são agradáveis ou aceitáveis.

Existem muitas formas de utilizar estas observações no ritmo – isto é, pode-se iniciar um ritmo indesejado, usando a objecção da audiência para causar impacto, e depois torná-lo num ritmo desejado.

Como a própria vida passa através do tempo e como o tempo é ocorrência periódica, alguns ritmos são demasiado monótonos para conseguirem qualquer atenção.

O ritmo, usado nas formas de arte, tem por isso de abrandar, acelerar ou mudar os ritmos esperados da vida normal, para comandar a atenção.

O ritmo pode acalmar, serenar, excitar, estimular até qualquer ponto da Escala de Tom emocional.

Um ritmo meio tom ou um tom abaixo do ritmo normal da vida irá deprimir ou degradar a audiência.

Um ritmo meio tom ou um tom acima do ritmo normal irá dominar e interessar.

O ritmo e a sua expressão é a chave básica de todas as formas de arte.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

BOLETIM DO HCO DE 26 DE SETEMBRO DE 1977R
REVISTA A 30 DE DEZEMBRO DE 1979

REMIMEOGRAFAR

N.º 5 DA SÉRIE DE ARTE

ARTE E COMUNICAÇÃO

Quando uma obra de pintura, música ou outra forma de arte, consegue comunicação de duas vias, ela é verdadeiramente arte.

Ouve-se ocasionalmente criticar um artista de que a sua obra é demasiado "literal" ou demasiado "vulgar". Mas raramente se ouve, se é que alguma vez se ouve, uma definição de "literal" ou "vulgar". E há muitos artistas simplesmente preocupados com isto, protestando. E também, algumas escolas de vanguarda vão completamente pela borda fora ao evitar qualquer coisa que seja "literal" ou "vulgar" – e na realidade saem completamente de comunicação!

O fluxo de *retorno* da pessoa que vê uma obra seria contribuição. A verdadeira arte sempre provoca uma contribuição daqueles que a vêem, ou a ouvem ou a experimentam. Entende-se por contribuir "adicionar a".

Uma ilustração é "literal" na medida em que diz tudo o que há que saber. Digamos que a ilustração é a imagem de um tigre que se aproxima de uma rapariga acorrentada. Não importa até que ponto a pintura está bem executada, não deixa de ser uma ilustração e *é* literal. Mas agora tomemos uma pequena porção da cena e ampliemo-la. Digamos, a cabeça do tigre com o seu olho maligno e a rosnar. Repentinamente deixamos de ter uma ilustração. Já não é "literal". E a razão está no facto de o observador poder encaixar esta expressão nos seus próprios conceitos, ideias ou experiência: ele pode dizer o porquê do rosnar, ele pode comparar a cabeça com alguém que ele conhece. Em resumo, ele pode CONTRIBUIR para a cabeça.

A perícia com que a cabeça é executada determina o grau de resposta.

Porque o observador pode contribuir para a imagem, isso é arte.

Em música, o ouvinte pode contribuir com a sua emoção ou movimento. E mesmo que a música seja simplesmente de um único tambor, se provocar uma contribuição de emoção ou movimento, é verdadeira arte.

A obra que entrega tudo e obtém pouco ou nada em troca não é arte. A melodia "comum" ou excessivamente usada, a forma ou formato que se espera obtêm pouca ou nenhuma contribuição do ouvinte ou observador. A obra que é demasiado indecisa ou pobremente executada pode não obter nenhuma contribuição.

Adicionalmente, de maneira incidental, pode-se perguntar se uma fotografia pode alguma vez ser arte, uma controvérsia que grassa intensamente há um século ou mais. Poder-se-ia dizer que só é difícil decidir, porque tem de se estabelecer até que ponto o fotógrafo contribuiu para a "realidade" ou "literalidade" em frente da sua máquina fotográfica, como a interpretou; mas na verdade a questão é se essa fotografia provoca uma contribuição do seu observador ou não. Se o faz, é arte.

A inovação desempenha um grande papel em todas as obras que podem tornar-se arte. Mas mesmo essa pode ser excessiva. A originalidade pode ser excessiva na medida em que deixa de estar ao alcance de qualquer compreensão possível por parte daqueles que a observam ou a ouvem. Pode-se ser tão original que se passe inteiramente para além da fronteira mais distante do acordo com os observadores ou ouvintes. Suspeita-se que isto por vezes acontece quando a pessoa não se deu ao trabalho necessário para executar a obra. Dão-se várias desculpas para isto, mas a pior delas é a "auto-satisfação" do artista. Embora seja muito bom comungar consigo próprio, então não se pode reclamar também que se trata de arte, se não comunicar com mais ninguém e se não for possível a comunicação de mais ninguém.

O terceiro fluxo, de pessoas a comunicarem entre si acerca duma obra, pode também ser considerado comunicação e, quando ocorre, é uma válida contribuição, uma vez que torna a obra conhecida.

As atitudes destrutivas acerca de uma obra podem ser consideradas como recusa em contribuir. As obras que são chocantes ou bizarras a ponto de suscitarem protestos podem desta maneira trazer notoriedade para si próprias e podem agitar as coisas, mas quando a recusa em contribuir está demasiado espalhada, tais obras tendem a desclassificar-se como arte.

Também há a questão da opinião dividida acerca de uma obra. Alguns contribuem para ela, alguns recusam-se a contribuir para ela. Em tais casos, deve-se examinar quem está a contribuir e quem se está a recusar. Pode-se então dizer que é uma obra de arte para aqueles que contribuem para ela e não o é para aqueles que se recusam a contribuir.

A crítica é uma espécie de indicador do grau de contribuição. Há, de maneira geral, dois tipos de crítica: a uma pode chamar-se "crítica invalidativa", e à outra "crítica construtiva".

A crítica invalidativa é muito dominante nas artes, porque há coisas como "gosto individual", padrões contemporâneos e, desafortunadamente, até inveja ou ciúmes. Demasiado frequentemente, a crítica é simplesmente recusa individual em contribuir. Pode-se também dizer que "aqueles que criticam invalidativamente não são capazes de fazer".

"Crítica construtiva" é uma expressão que se usa frequentemente mas que raramente se define. Mas tem utilidade. É provável que a melhor definição seja crítica que "indica uma maneira melhor de fazer", pelo menos na opinião do crítico. Aqueles que só censuram e nunca sugerem um meio prático de fazer melhor certamente perdem mesmo o seu direito de criticar.

De todos os campos, a arte é provavelmente o menos codificado e o menos organizado. Consequentemente, adquire para si mesmo o maior número de "autoridades". Normalmente a uma "autoridade" não se exige mais do que dizer o que está certo, errado, é bom, mau, aceitável ou não aceitável. Com demasiada frequência a única qualificação da autoridade (como no ensino pobre de algumas matérias) é uma lista memorizada de objectos e seus criadores e datas, com alguma ideia nublada do que era a obra. Uma "autoridade" pode melhorar consideravelmente o seu estatuto usando de preferência definições precisas dos seus termos. A tendência moderna de procurar o significado do que o artista queria exprimir não é provável, é claro, que vá fazer progredir muito as artes.

Ver e experimentar a arte com base naquilo com que se está a contribuir para ela e naquilo com que outros contribuem para ela é uma abordagem funcional. E terá como resultado arte melhorada e apreciação melhorada.

É interessante que um ponto de vista destes também introduz no campo da arte algumas coisas que anteriormente não eram consideradas como tal.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

BOLETIM DO HCO DE 4 DE MARÇO DE 1979R
REVISTA A 30 DE DEZEMBRO DE 1979

REMIMEOGRAFAR

N.º 6 DA SÉRIE DE ARTE

A ARTE NOS SEUS FUNDAMENTOS

Cada sector separado das criações artísticas tem as suas regras básicas próprias. Tais áreas incluem escrita, pintura, iluminação, trabalho cinematográfico, trajos, cenários, marketing, gravação de som, mistura de som – todos sectores que contribuem para uma oferta final de arte.

Cada uma destas áreas tem princípios básicos estáveis que a regulamentam. Eles estão contidos nos textos destes temas.

Trata-se das regras – os dados estáveis, os dados importantes de cada actividade especializada.

Nós seguimos as regras porque as regras dão impacto, efeito e mensagem. Não seguimos as regras porque nos mandaram, seguimos as regras para obter um produto eficaz e que leve a cabo aquilo que queremos levar a cabo.

Quem pensar que simplesmente seguir as regras é apenas uma ideia estranha, deve receber clarificação de produto de acordo com o Impresso Resumido de Clarificação de Produto, porque as regras têm tudo a ver com o valor do produto.

Qualquer um pode produzir bagatelas de amador. Quem vai olhar para isso? Quem vai olhar para isso mesmo que tenha sido pago?

A distância entre bagatelas de amador e produto eficaz é coberta pelo conhecimento e cumprimento das regras básicas e do seu uso com perícia. Quando a isto se acrescenta o manejo destro de materiais e equipamentos, e depois alguma experiência tens um profissional.

Quando se acrescenta uma pitada de bom senso e talento, tens um prodígio.

Sê profissional no que quer que faças, o que conta a história é a eficácia do produto sobre os seus observadores e o público pretendido.

Portanto, qualquer que seja a tua especialidade, tens que definir quais são os dados importantes – as regras – e sabê-los de trás para a frente, para nem sequer teres de pensar neles e poderes pensar com eles.

Alguma vez te deste conta de que cada uma destas especialidades tem apenas uma dúzia ou duas de regras?

A = A = A é a maneira como a maioria das pessoas lidam com os dados. Alguns destes As, no entanto, têm milhares de vezes a importância de outros dados. Se os souberes e os puseres por ordem, tens a hipótese de te tornares profissional, e se os puseste por ordem e puderes pensar com eles e tiveres destreza manual com materiais e equipamentos, qualquer profissional desse campo te reconhecerá como profissional, mas muito mais importante é que a tua especialidade comunicará.

Se menosprezares o que acima se diz, estarás fora de comunicação com a tua especialidade, não só com ela mas também com toda a audiência, incluindo crianças, quer elas conheçam as regras quer não.

Sê profissional em tudo o que fizeres.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

BOLETIM DO HCO DE 15 DE ABRIL DE 1979

REMIMEOGRAFAR

N.º 7 DA SÉRIE DE ARTE

BELAS ARTES VERSUS ILUSTRAÇÕES

A divisão entre belas artes e ilustrações é que as belas artes permitem ao observador contribuir para a cena com as suas próprias interpretações e originações, enquanto que as ilustrações são "demasiado literais" e dão-lhe tudo.

Para evocar uma emoção em belas artes, o observador tem de ser convidado a contribuir com parte do significado.

Num cartaz, a intenção na maior parte das vezes é sugestionar a toda a força o observador.

Na ilustração, pretende-se informar o observador.

Uma obra de belas artes pode extrair contribuições emocionais bem diferentes de um elemento da plateia para o outro, na medida em que lhe é dada alguma liberdade para contribuir com significado e emoção da sua escolha.

Nas belas artes, o observador deve fornecer algo para as completar.

As belas artes tocam em alguma corda da natureza ou do passado do observador.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

BOLETIM DO HCO DE 10 DE JUNHO DE 1979

REMIMEOGRAFAR

N.º 8 DA SÉRIE DE ARTE

O PROFISSIONAL

Referência: HCOB 4 Mar. 79 N.º 6 da Série de Arte
A ARTE NOS SEUS FUNDAMENTOS

O profissional é aquele que é capaz de produzir um produto de alta qualidade. Um profissional não é uma audiência, e, quando olha para as coisas, ele procura o que há de bom nelas e não presta atenção ao que elas têm de pobre, de baixo-nível. A razão por que o faz é para poder conceber um cenário ideal. Sem um cenário ideal, ele apenas trabalha com base em dados técnicos e produz, no que respeita a arte, um produto de baixa qualidade, e não é profissional. Sem cenário ideal, ele nunca terá a preconcepção do instantâneo.

Observando as coisas que se aproximam do cenário ideal, o verdadeiro profissional calcula como foi feito e, quando se lhe apresentam tarefas de produção semelhantes, ele consegue levar a cabo no seu próprio trabalho coisas que se aproximam desse cenário ideal.

Outra coisa que separa o elemento da audiência do profissional, é que o profissional só pensa em termos de produzir um produto real. Nunca lhe passa pela cabeça que está ali só pelo prazer, ou que ser "perito" é suficiente. O elemento da audiência não tem a mínima ideia ou conceito de produzir um produto.

O profissional sabe as regras do jogo como coisa natural para poder atingir, no estrato acima, uma alta qualidade de arte.

Quando a pessoa olha para tudo só para ver se "gosta" ou "não gosta", ela é apenas audiência e está do lado errado das luzes da ribalta.

Isto aplica-se ao escritor, ao director, ao actor, ao operador de câmara, ao maquilhador, ao aderecista, ao guarda-roupa, ao realizador, ao artista – a qualquer profissional.

Sem este ponto de vista, ele nunca acumula cenários ideais, então como há-de ele produzir alguma coisa de bom? Ele nunca tem uma biblioteca de memórias com que comparar os seus próprios produtos.

Sê um Profissional.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

BOLETIM DO HCO DE 12 DE JANEIRO DE 1980

REMIMEOGRAFAR

N.º 9 DA SÉRIE DE ARTE

Para fazer uma montagem, plano ou obra de arte que comunique é preciso o seguinte:

1. Elaborar qual é a sua mensagem.
2. Decidir comunicar a mensagem.
3. Introduzir coisas ou arranjos que contribuam para a mensagem.
4. Tirar ou excluir coisas ou arranjos que não contribuam para ela.

Também ajuda saber o que quer dizer "mensagem". (Definição: Mensagem – é uma unidade de comunicação de um significado).

Também ajuda saber a definição de "montagem" , que é – uma série de planos com uma mensagem.

Também se deve saber a definição de plano e deve compreender-se que um pequeno corte ou vislumbre de algo é apenas um ponto de luz ou algumas imagens em oposição a uma cena ou uma "imagem", e há realmente falta de uma palavra para isto na língua inglesa.

Uma cena é uma imagem com uma mensagem por direito próprio.

Um plano é qualquer coisa e não tem nenhuma mensagem só por si, e não comunica excepto se associado a outros planos ou cenas.

Deve-se também saber o que é uma sequência e o que é uma sequência de acção.

Uma sequência é uma série de cenas relacionadas por localização ou assunto em geral. Nos filmes ou numa história fotográfica, é comparável ao capítulo de um livro.

Muitas vezes corta-se rapidamente uma sequência de acção para dar a aparência de movimento rápido e nunca será uma montagem, porque cada imagem nela contida é uma cena e por isso tem a sua própria mensagem.

Os planos individuais numa montagem têm pouco significado em si próprios individualmente, mas quando editados entregam uma mensagem única.

Confundindo sequência de acção com montagem ou plano de montagem com cena, obtém-se muito pouca reacção da audiência, e no fim de contas o que se pretende é obter reacção da audiência.

Fazer coisas para auto-satisfação é para os professores que não sabem fazer.

Tudo isto vem sob o título de integração. A integração consiste em unir o semelhante.

Se tentares unir o totalmente dissemelhante e desconexo, não tens integração e não tens arte. Tens o caos.

O princípio da integração aplica-se a tudo o que é edição e composição em todas as áreas.

Os pontos 1, 2, 3 e 4 acima são uma fórmula que ajuda a pessoa a conseguir comunicação clara e estética de arte.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

BOLETIM DO HCO DE 25 DE AGOSTO DE 1982

REMIMEOGRAFAR

N.º 10 DA SÉRIE DE ARTE

A ALEGRIA DE CRIAR

Força-te a sorrir e logo deixarás de franzir as sobrancelhas.

Força-te a rir e logo encontrarás alguma coisa *de* que rir.

Torna-te entusiasmado e logo te sentirás entusiasmado.

O ser causa os *seus próprios* sentimentos.

A maior alegria que existe na vida é criar.

Dá-te a esse luxo!

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

BOLETIM DO HCO DE 1 DE FEVEREIRO DE 1984

REMIMEOGRAFAR

N.º 11 DA SÉRIE DE ARTE

COMO OBSERVAR ARTE

Há uma habilidade necessária a qualquer pessoa que se envolva em qualquer dos campos da arte, incluindo a escrita, a música, a pintura, a edição de filmes, a mistura de som – por outras palavras, em todas as áreas.

É a habilidade ou perícia, inata ou adquirida, de observar qualquer obra de arte numa nova unidade de tempo de cada vez que se observa. A pessoa tem de ser capaz de pôr de lado todas as considerações do passado relativas a qualquer trabalho que tenha sido alterado ou que esteja a ser manejado, e observá-lo ou ouvi-lo numa unidade de tempo completamente nova, como se nunca antes tivesse ouvido nada sobre ele.

Ao fazer isto, a pessoa vê ou ouve exactamente o que está à sua frente, não as suas considerações do passado relativas a ele.

A habilidade consiste unicamente em ser capaz de ver ou ouvir numa nova unidade de tempo, como se nunca antes tivesse visto ou ouvido o trabalho.

Só desta forma se pode compreender realmente o que se tem agora à frente. Quando não se faz isto, está-se a ver ou a ouvir de memória, em parte, o que se viu ou ouviu antes, e isto confunde-se com o que é agora.

Se a pessoa conseguir fazer isto, ela pode vir a ter apresentações estelares. Mas, quando não faz isto, acaba demasiadas vezes numa trapalhada.

Por exemplo, alguns pintores pintam e repintam e voltam a pintar até à espessura de 2,5 centímetros de tinta quando, possivelmente, várias dessas repinturas teriam sido bastante aceitáveis. Mas eles continuam a tentar corrigir as primeiras impressões que já lá não estavam. Não observando a sua pintura numa nova unidade de tempo, como se nunca a tivessem visto antes, eles não conseguem de facto obter uma impressão correcta do que está à sua frente.

Alguns pintores ou ilustradores têm um truque para fazer isto. Eles olham para a sua pintura através de um espelho. Porque está agora invertida, eles conseguem vê-la de uma maneira nova.

Há outro truque que é olhar para a pintura através de uma lente de redução (como olhar para uma vista panorâmica pelo lado errado do telescópio) para reduzir a pintura até ao tamanho de apresentação que acabará por ter, digamos, numa página impressa. É bastante notável que esta redução muda de facto muito o

aspecto. Mas ao mesmo tempo, uma pintura pequena, ampliada, pode ser absolutamente surpreendente, quando não parecia nada bem enquanto pequena. Mas isto é de facto mudança de formato, e não observar num novo instante de tempo. A habilidade adicional de ver algo num novo instante de tempo é também vital.

Quando qualquer pessoa envolvida numa das artes em qualquer campo não adquiriu esta habilidade, ela nunca sabe realmente quando chegou ao ponto em que o trabalho está acabado. E pode muitas vezes ficar com uma opinião distorcida de uma obra de arte que já não a merece.

AUDIÊNCIAS

Há uma outra habilidade que também se adquire no campo de observar ou ouvir. Esta é a de ser capaz de assumir o ponto de vista da audiência a que se destina o trabalho.

Há certas áreas que pretendem ensinar várias artes que, enquanto de facto tentam encobertamente destruir o futuro do estudante, realçam a "auto-satisfação" como o objectivo mais elevado do envolvimento em qualquer trabalho relacionado com qualquer das artes. É verdade que há uma auto-satisfação considerável na produção de uma boa obra de arte. Mas afirmar que se trabalha nestes campos para a própria auto-satisfação, é realçar excessivamente a primeira dinâmica, a um ponto tal que a obra do artista ou técnico depois fracassa miseravelmente. Na realidade é puro disparate, e uma espécie de desculpa fraca e coxa por não se ser bem sucedido, dizer que se trabalha para satisfação própria.

Este dado falso pode baralhar muitos artistas e técnicos que doutra forma teriam muito êxito. Pois bloqueia o único teste que os tornaria pessoas de sucesso: a audiência.

É bastante vital que a pessoa que se envolver em qualquer destes campos seja capaz de assumir o ponto de vista da eventual audiência.

Tem de ser capaz de ver ou ouvir qualquer produto em que esteja envolvida do ponto de vista da audiência.

Ela pode, é claro, observar do seu próprio ponto de vista, e tem de o fazer. Mas tem de ser capaz de dar a volta e observá-lo ou ouvi-lo do ponto de vista da audiência.

Há alguns truques para isto. Um deles é manter o ouvido bem aberto a "comentários de salão de entrada". Depois de uma actuação ou de observação de uma obra ou filme ou recital ou o que seja – não necessariamente a obra própria – a pessoa mistura-se ou obtém informações daqueles que acabaram de passar pela experiência da apresentação. Não é realmente vital fazer isto. É bastante possível, de facto, assumir simplesmente o ponto de vista da audiência que nem sequer nunca se viu. *Faz*-se e pronto.

Um engenheiro de mistura muitas vezes submete isto a mais um teste, mas isso é porque o que ele está a misturar no seu equipamento de alta qualidade e preço elevado não é o que a audiência vai ouvir. Por isso, ele pega num leitor de cassetes de pulso barato de Taiwan ou num rádio de 7,5 centímetros da loja local de velharias e

ouve através dele o programa que acabou de misturar. Isto diz-lhe o que a audiência irá realmente ouvir. Mas trata-se sobretudo de um aspecto técnico, pois é verdade que os altifalantes ou auscultadores excelentes conseguem manejar facilmente certas distorções de uma mistura ou actuação, enquanto que os altifalantes baratos se estilhaçam com elas. Quando isso acontece, ajusta-se a mistura sem a estragar, de forma a que ela toque num altifalante barato. Este é como que um meio mecânico de assumir o ponto de vista da audiência. Mas a necessidade de fazer isto é introduzida por factores de equipamento.

A verdade é que até o engenheiro de mistura *não* está a misturar para remediar "falhas", mas sim para uma apresentação de qualidade óptima à audiência. É necessário que ele assuma o ponto de vista da audiência para saber quando a tem.

Em todas as artes é necessário ser capaz de mudar para o ponto de vista do ouvinte ou observador que não o próprio. E isto estende-se às audiências.

RESUMO

O que separa realmente os que andam às cegas e os amadores do profissional são estas duas habilidades. A pessoa tem de ser capaz de observar ou ouvir qualquer coisa em que esteja a trabalhar em qualquer altura numa unidade de tempo completamente nova. E tem de ser capaz de ver ou ouvir a sua produção do ponto de vista da audiência eventual.

Por outras palavras, o profissional realmente excelente pode fluir no tempo, não estar preso ao passado e deslocar-se com facilidade no espaço.

Não há razão nenhuma para se estar preso na linha do tempo ou fixo somente na sua própria localização no espaço.

De facto, só o saber que pode haver estas habilidades é às vezes o essencial para as adquirir.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

BOLETIM DO HCO DE 8 DE OUTUBRO DE 1964

(Também publicada como HCO PL, com a mesma data e título)

REMIMEOGRAFAR

N.º 12 DA SÉRIE DE ARTE

APRESENTAÇÃO ARTÍSTICA

(Republicada a 28 de Janeiro de 84 para incluir na Série de Arte).

Há algum tempo que temos, em alguns quadrantes de Cientologia, um problema relativo a apresentação. Muitas vezes, a revisão de provas das revistas é mal feita, os livros estão frequentemente em mau estado, as palestras gravadas são tocadas ao público em leitores comprados no supermercado da esquina, etc. Nalguns quadrantes vamos muito bem, mas em muitos outros, não.

Há algum tempo que ando a observar isto e acabo de me aperceber de que se trata.

Nós vivemos num mundo de máquinas. O palavreado da TV e dos jornais vai todo no sentido de reduzir o esforço. O objectivo primário da civilização em que vivemos é, ao que parece, reduzir todo o esforço pessoal a zero.

Quanto menos esforço o ser puder confrontar, mais efeito do esforço ele se torna.

Se reduzires a zero o produto do esforço do homem, farás também com que o seu banco lhe caia em cima.

A tendência moderna de "não faças" acompanha a tendência moderna de aumento da percentagem de insanos na sociedade.

Quanto mais louca é a pessoa, menos ela realiza ou faz.

Então nós vivemos num mundo que está orientado para levar os homens á loucura.

Mas, mais pertinente para nós, sofremos do engodo contínuo – "faz da maneira mais *fácil*". "Faz da maneira que exija menos esforço".

Vemos isto especialmente na fabricação – a maneira mais fácil, é a mais barata é a mais lucrativa.

Então entramos num "faz da maneira mais fácil".

Bem, isso pode-se aplicar ao fabrico de colheres pelo lucro, mas isso *não* se aplica à apresentação.

Todo o mundo das artes se opõe directamente á filosofia do empresário ou do fabricante.

A arte procura criar um efeito. Um efeito nem sempre é criado da maneira *fácil*. De facto, os melhores efeitos são bastante difíceis de conseguir.

Pode-se cair na criação de efeitos fáceis, em tal grau que a pessoa fracassa completamente.

Por exemplo, uma dúzia de bolos estão em competição numa feira do distrito. O que ganha não é o mais fácil de fazer. É verdade que o cozinheiro que fez o bolo que venceu pode ter maneiras fáceis de abreviar a preparação do bolo. Mas o cozinheiro vencedor na realidade tem aquele pequeno extra de cuidado para fazer tudo mesmo correctamente.

Não é a magia nem a sorte que fazem o profissional. É know-how duramente adquirido e *cuidadosamente aplicado*.

O verdadeiro profissional pode aparentemente fazer as coisas com muita facilidade, mas ele na realidade cuida de cada pormenor para que tudo fique mesmo bem.

O vencedor fá-lo instintivamente. O que perde raramente compreende sequer o conceito de “fazer uma coisa correctamente”.

A apresentação artística é sempre bem sucedida, na medida em que é *bem* feita. Com que *facilidade* é feita é inteiramente secundário.

Para o mundo da apresentação, do erguer de mock-ups, o único guia é ter o cuidado necessário para fazer um bom trabalho.

Para o mundo do empresário, do fabricante, o guia primário é “como é que podemos fazer com facilidade”.

Estas duas filosofias colidem.

Os líderes sindicais, os socialistas, ensinam-nos todos os dias através de publicidade que FAZER COM O MENOR ESFORÇO é o maior objectivo da vida. Fazer o mínimo de trabalho pelo máximo de salário. Comprar a máquina automática que mastiga o máximo de roupa no mínimo de tempo. Usar o papel isolador do telhado mais rápido de aplicar e que menos isola da chuva. Votar pelo Sr. Mau Agoiro que vai fazer com que todo o mundo coma sem trabalhar. Não fazer nada. Atirar para a firma de Contabilidade Confusa, Lda. – ou para o tipo da secretária do lado.

Que tudo isto leva a total dependência de aparelhos, a total escravidão do acréscimo de puzzles económicos, e até mesmo a total escravidão de um Comissário Kruchtchoca Consapos na próxima geração, é completamente descurado. Nunca se faz menção de que há menos de dois séculos vivíamos muito bem e construíamos coisas mais solidamente e éramos bem mais sãos, e sem todos estes anúncios, ferramentas e comissários.

O Homem está a tratar da sua própria extinção. E tudo graças ao slogan “Não te esforces”.

Chegou-se a um ponto tão mau que as pessoas estão-se nas tintas para toda a sua responsabilidade pelo estado, pelos amigos, por cada coisa e por tudo. "Nada tem a ver com ninguém", é o epitáfio que ninguém se dará ao trabalho de escrever na pedra tumular desta civilização.

Ora, isto não é uma tirada contra a automatização ou contra os aparelhos de fazer festinhas auto-esterilizantes aos gatos.

Usa todos os aparelhos a que possas deitar as mãos – se eles realmente funcionam nas tuas mãos, e não absorvas todo o teu tempo a ganhar para compensar o seu custo ou a reparar a suas falhas.

Não, a minha ideia aqui é só esta – mantém o teu nível de acção acima do teu nível de aparelhos.

Mantém-te à frente da automatização. Mantém-te à frente do *fá-lo-por-ti*. Não te prives dos teus direitos entregando todo o teu trabalho – a uma máquina, a um colega de trabalho.

Se tens equipamento, faz uma de duas coisas: (a) usa-o para aumentar a tua produção de efeitos, ou (b) vê-te livre dele.

Mas acima de tudo, compreende que, na apresentação de uma coisa, na tentativa de erguer mock-ups, a melhor maneira nem sempre é a maneira fácil. A melhor maneira é *apenas a maneira mais eficaz*.

Define primeiro que efeito estás a tentar produzir. Então, quando tiveres tudo completamente compreendido, e *só* então, considera a maneira mais fácil de o fazer. E nunca consideres de todo a maneira fácil se ela for menos eficaz.

A arte necessita daquele pequeno extra, daquele cuidado extra, daquele pequeno empurrão a mais para ser arte eficaz.

Não há nenhuma maneira totalmente fácil de produzir um efeito desejável.

E no dia em que desistires de algumas das tuas ideias do efeito que queres produzir, nesse dia ficas um pouco mais velho, um pouco mais fraco, um pouco menos são.

Portanto não aceites a maneira fácil. Aceita só a maneira eficaz. Se alguns dos seus pontos podem depois ser facilitados, óptimo. Se não, faz da maneira difícil.

E, somente se te deres conta disto, poderás escapar à armadilha gigantesca de uma sociedade em que o objectivo das massas é "Nada deve ser feito a não ser por uma máquina ou por qualquer outra pessoa".

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

BOLETIM DO HCO DE 25 DE FEVEREIRO DE 1984

REMIMEOGRAFAR
DIRECTORES DE PROMOÇÃO
HATS DE MARKETING

N.º 13 DA SÉRIE DE ARTE

PERSPECTIVA DE PROFUNDIDADE

O tema da perspectiva de profundidade aplica-se a filmes e fotografia bem como a arte e design.

Perspectiva significa a arte de transmitir a impressão de profundidade e distância; representação de cenas tal como os olhos as vêem através de desenho correcto, sombreamento, etc. (*Standard Dictionary of the English Language* de Funk and Wagnalls, Edição Internacional)

Seguem-se os oito tipos de perspectiva:

1. Profundidade por meio de perspectiva aérea. As áreas distantes vão-se atenuando; as áreas próximas vão ficando mais nítidas.

2. Profundidade por meio de cor. As cores quentes dão a ideia de aproximação enquanto as tonalidades frias dão a ideia de afastamento do observador. Todas as cores parecem ter as suas distâncias relativas de acordo com o fundo contra o qual aparecem.

   Mais escuro e mais claro da mesma cor, mesmo que em tonalidades diferentes, não tem a ver com perspectiva de profundidade.

3. Profundidade por meio de perspectiva linear. Há dois outros factores que dão a ilusão de espaço. Um é a iluminação. Fazendo o objecto afastar-se e diminuir à medida que vai para trás, tem-se a ilusão de profundidade de espaço.

   O outro é a perspectiva segundo a qual traçamos linhas paralelas a afastarem-se para um ponto comum do infinito por "detrás" da imagem. Estas linhas são sempre desenhadas de maneira a convergirem neste ponto pré-seleccionado do infinito. Este ponto pode estar dentro ou fora do campo de visão mas está sempre "atrás" da imagem dentro dela ou para a esquerda, para a direita, por cima ou por baixo do campo de visão – mas sempre a uma distância infinita do observador. A perspectiva pode de facto ser traçada e desenhada a régua do ponto do infinito para diante e dará planos, linhas e ausência de paralelismo aos rectângulos, etc.

4. Profundidade por meio de luz.

5. Profundidade por meio de luz actuando como sombra.

6. Profundidade por meio de solidez. Solidez de formas é diferente de acções de sombreado. A solidez em si mesma é especial. Pode-se desenhar uma coisa para ser sólida. Depois pode-se acrescentar perspectiva. O sombreado tem mais a ver com iluminação.

7. Profundidade por meio de focagem. As coisas quando muito próximas são nítidas. Quando se distanciam ficam um pouco indistintas. O sol forte dá-te um pormenor nítido. Na fotografia, para uma focagem suave, põe uma pequena espiral de Vaselina no meio da lente.

8. Profundidade por meio de movimento lateral.

Esta é a primeira codificação destas coisas como tipos diferentes de perspectiva.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

BOLETIM DO HCO DE 26 DE FEVEREIRO DE 1984
PUBLICAÇÃO I

REMIMEOGRAFAR

N.º 14 DA SÉRIE DE ARTE

A COR

A cor é uma das ferramentas básicas que tem de ser bem compreendida e usada em muitas áreas de procura artística esforçada: pintura, fotografia, design de cenários para palco ou cinema, design de interiores, etc.

HARMONIA DE CORES

A harmonia de cores encontra-se usando o círculo cromático. Tomando um cenário de cinema como exemplo, a harmonia de cores tem a ver com a cor chave do cenário, que é determinada pela cor que não se pode mudar – como num cenário exterior onde possivelmente predominará a relva verde; ou quando a personagem principal tem de usar um traje de uma cor específica. É a cor mais abundante na cena, ou a coisa da imagem em que estás a tentar focar a atenção das pessoas. As cores harmoniosas baseiam-se na cor chave, e esta será então o regulador base do círculo cromático para trajes e cenários.

As cores dominantes, quando juntas, devem integrar-se e fazer com que a cena pareça um todo coeso (é por isso que se usa o círculo cromático). Tem de se usar a cor para fazer com que uma coisa tenha o aspecto de fazer parte de um conjunto, não para "dar prazer".

Há quatro tipos de harmonia de cores que são mais vulgarmente descritos em textos sobre o assunto:

1. Harmonia "directa": Esta é a cor directamente oposta à cor chave no círculo cromático. Esta cor também é conhecida por "cor complementar" ou "complemento" da cor chave. Na harmonia directa, tem-se na cena a mesma quantidade de cor complementar ou menos.

2. "Cores relacionadas": As áreas imediatamente adjacentes à cor chave são as "cores relacionadas". Quando avanças dois espaços a partir da cor chave no círculo cromático, estás a alargar harmonia de cores. Alguns textos sobre harmonia de cores referem-se a estas cores adjacentes à cor chave como "harmonias análogas".

3. "Complementares separadas" ou "Splits": Estas referem-se às cores imediatamente adjacentes ao *complemento* da cor chave. Quando pegamos em "splits",

devemos realmente aplicá-las só em imagens de pequeno formato e mesmo assim moderadamente.

4. "Harmonia triádica" "Triádicos" ou "Tríades": Estas referem-se às cores dois espaços para cada lado do complemento da cor chave. Quando vais para os triádicos, estás a lidar com manchas de cor numa imagem.

Quando usas triádicos e splits, eles têm que estar em áreas pequenas.

Quanto menos cores numa cena, mais integrada ela parece.

Um círculo cromático que provou ser útil é o *Grumbacher Color Compass* publicado por M. Grumbacher, Inc., 460 West 34th Street, New York, New York 10001. Está disponível em muitas lojas de artigos para artistas e pode ser encomendado directamente ao editor.

PROFUNDIDADE DE COR

Há outro aspecto da cor que tem de ser compreendido, e esse é a "profundidade de cor". Trata-se da aparência de profundidade (distância relativa do observador) característica das diferentes cores e dependente do fundo contra o qual elas aparecem.

Contra um fundo branco, as cores dão a ilusão de distância do observador nesta ordem:

azul esverdeado (aparentemente o mais próximo do observador)
azul
púrpura
vermelho
amarelo
amarelo esverdeado (aparentemente o mais distante do observador)

Contra um fundo preto, a aparência de distância muda:

vermelho (o mais próximo)
laranja
amarelo
verde
azul esverdeado
azul
violeta (o mais distante)

A profundidade de cor e a harmonia de cores devem ser usadas em conjunto.

Como exemplo do uso desta tecnologia, uma vez foi-me entregue um design de cenário para um filme que parecia um pouco desintegrado, como se realmente não fizesse parte do mesmo conjunto. A falha principal era que um quadro preto na cena desta sala de aulas parecia mais perto da audiência do que os estudantes, quando na verdade estava mais longe – roubando assim profundidade ao cenário. Tentei trabalhar com o círculo cromático para encontrar uma cor de fundo diferente para o cenário, e descobri nessa altura que não podia obter a combinação que tinha sido

proposta no círculo cromático ou na carta de percepção de profundidade. Verificou-se que o quadro preto teria de ser amarelo para o cenário ser bem sucedido.

Dando outro exemplo, o design proposto para cenário de um templo grego, que me foi entregue, tinha a sua profundidade de cor ao contrário, achatando o cenário e fazendo-o parecer pequeno. As paredes por trás e os soalhos e os pilares deviam ter sido de mármore grego branco, e um friso decorativo montado na parede de trás (por causa dos fundos brancos deste cenário) só podia ter sido verde-maçã.

Os trajes também teriam de ter seguido a percepção da profundidade de cor – na Grécia havia tecidos de quase todas as tonalidades.

Mais informações sobre profundidade de cor podem ser encontradas no livro *The Techniques of Lighting for Television and Motion Pictures (Técnicas de Iluminação para Televisão e Cinema),* de Gerald Millerson e publicado pela Hastings House, 10 East 40th Street, New York, New York 10016.

ASSOCIAÇÕES DE CORES

De acordo com uma pesquisa de marketing, há um índice completo de reacções emocionais às cores. Por exemplo, o azul é normalmente associado ao conhecimento ou serenidade; o amarelo é mais associado ao valor e o vermelho induz a compra por impulso. Têm sido feitos vários estudos destas associações, e vale a pena o artista gastar tempo a familiarizar-se com este assunto. O texto de iluminação para televisão mencionado anteriormente (Millerson) inclui uma pequena secção sobre associações de cores.

Dando um exemplo da aplicação das associações de cores, não se usaria o azul, conotado com a serenidade, como cor chave de uma pintura que quisesse transmitir terror. A mensagem acabaria por ser deturpada.

Os princípios da profundidade de cor, da harmonia de cores e das associações de cores são ferramentas preciosas para fazer passar a tua mensagem. Aprende-as bem.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

BOLETIM DO HCO DE 26 DE FEVEREIRO DE 1984
PUBLICAÇÃO II

REMIMEOGRAFAR

N.º 15 DA SÉRIE DE ARTE

ARTE E INTEGRAÇÃO

Arte é o resultado da INTEGRAÇÃO de todos os seus componentes. Pode-se acrescentar que o resultado convida à CONTRIBUIÇÃO do espectador.

Não é muito misterioso.

Por componentes queremos dizer todas as partes que vão constituir um todo. Num quadro ou pintura ou anúncio ou design de cenário, incluiriam coisas como os objectos reais que se vão mostrar, a cor, a harmonia de cores e a profundidade de cor, a perspectiva de profundidade, o design geométrico e o uso de linhas de estado de ânimo, e a caligrafia ou a forma do tipo que se vão usar. Pode ainda haver outros componentes que também fariam parte.

Os componentes que entram numa obra de arte dependem da forma de arte em si. Na música, por exemplo, por uma questão de integração, a melodia tem de condizer com o ritmo e a tonalidade da instrumentação tem de condizer com o estado de ânimo – caso contrário, não obténs integração em música.

Os componentes são escolhidos apenas porque se INTEGRAM num design completo. Só então é que se tem uma coisa que agrada. Caso contrário, tudo parece deslocado.

Os designs artísticos são bons quando conseguem harmonia de componentes. Quando os componentes entram em colisão – excepto quando se usam para contrapor ou colidir abertamente – é porque não têm nada em comum. Um Ford Modelo T num jardim planeado geometricamente de 1560 d.C. é uma violação da integração. Porque é um ponto-fora. Cubos muito bem empilhados e ordenados não combinam com vidro partido.

As coisas têm de ser da mesma espécie para se integrarem em arte, e a introdução de uma coisa contrária só pode ser usada para contrapor, talvez para acentuar a integridade do restante.

MENSAGEM

O propósito da arte é comunicar uma MENSAGEM pretendida. Mensagem é o que queres que alguém *pense* acerca de coisas. Não é uma descrição de coisas. É aquilo que comunica um significado.

As mensagens podem ser sentimentos, sensações, desejos, repugnância – praticamente qualquer coisa que a pessoa seja capaz de pensar. A *ideia* é dominante. A técnica existe para passar a ideia e dar-lhe ímpeto e poder.

Assim, faz-se a selecção de componentes que se *integram* para passarem a mensagem e contribuírem para ela. E com a selecção e o arranjo dos componentes de forma a integrarem-se de facto, passamos à composição.

Mas a mensagem precede a composição.

A composição não é um tema por si só. É simplesmente uma parte dos temas mais sólidos do significado, mensagem e emoção.

COMPOSIÇÃO

A palavra "composição" está mal definida na maioria dos dicionários, na medida em que estas definições afirmam normalmente que ela é uma coisa por si só. Mas a composição não pode existir independentemente da mensagem. Por isso, cheguei a uma definição abrangente que é:

COMPOSIÇÃO: QUALQUER OU TODAS AS ACÇÕES NECESSÁRIAS PARA INTEGRAR E DAR SIGNIFICADO A UMA MENSAGEM.

E fui mais longe no seu manejo do que os muitos livros de texto com as suas regras infindáveis sobre composição, algumas válidas, muitas delas falsas e enganadoras. Eu tenho o PORQUÊ de ser preciso compor correctamente: e é fazer com que a cena ou imagem se *integre*, em vez de se dispersar. É por isso que se usa harmonia de cores, desenho geométrico, linhas de estado de ânimo, centro de interesse e outras ferramentas do género.

A pessoa apenas está a tentar construir uma cena que não se viole a si própria por introdução de coisas que não parecem pertencer-lhe naturalmente, ou está a tentar causar choque ou impacto introduzindo uma contradição positiva.

Composição é simplesmente colocar coisas onde se espera que estejam e, para provocar impacto, colocar alguma coisa que não seria de esperar ou que se oponha, controlando ao mesmo tempo a direcção e o interesse.

Composição consiste simplesmente em juntar formas que devam estar juntas e não introduzir ou incluir uma coisa que não deva lá estar. Isto aplica-se a objectos (tipos de), harmonia de cores, profundidade de cor, percepção de profundidade, etc.

CENTRO DE INTERESSE

Em qualquer cena ou design há um centro de interesse que deve estar intimamente ligado à mensagem. Se a pessoa simplesmente não tem nenhuma mensagem, a composição pode falhar. A grande descoberta aqui é que a composição é inextricável da mensagem. Sem mensagem torna-se uma mera composição banal. Ou pode-se acabar por transmitir duas mensagens, e a isto chama-se dividir o interesse, o que é dispersão – não integração. Não é que não se possa ter dois pontos de interesse mas, se assim for, combinam-se (ou integram-se) os dois pontos de interesse. Se dividires o interesse e não combinares os dois pontos de interesse, o resultado é nenhuma mensagem.

OBJECTOS

A escolha de objectos é importante para a integração. O tipo ou tipos de objectos escolhidos para uma cena têm de se ajustar uns aos outros. Por exemplo, pode-se estar a trabalhar com um motivo náutico, mas que se restrinja a um período específico da história ou experiência náuticas. O período do décor não seria misturado. Se se tratasse da era do clíper – 1802 a 1840 – escolher-se-iam objectos desse período. Figuras de proa, pois condizem com clípers – a era romântica da vela. Assim como as cadeiras do capitão. Introduzir na cena o Queen Mary, que é de 1930, seria um ponto-fora. Se é para ser INTEGRADO, terá de ser o clíper, 1802 a 1840.

DESIGN GEOMÉTRICO

Quanto ao design geométrico, o design vai buscar a sua forma geométrica ao objecto dominante que tens de incluir na tua cena.

O design geométrico tem a ver com consistência. Tem também a ver com integração.

As coisas que não têm um design geométrico consistente – embora se lhe possa contrapor outro design geométrico – parece que estão fora do sítio.

Como exemplo de erro básico de design, pode-se primeiro cometer o erro de colocar círculos em cima de um rectângulo e depois aumentar o erro usando letras rectangulares. Diferentes tipos a níveis diferentes, não-paralelos, aumentariam a confusão. Faltaria integração geométrica ao design; não se integraria realmente com as suas formas. O erro do design teria a ver com o não-paralelismo das linhas.

O artista pode saber de que supostamente se trata, mas o facto é que ele está a tentar comunicar algo a uma audiência. Quando se tem um design não integrado – uma mistura de círculos, esferas, triângulos e rectângulos e/ou diferentes tipos a níveis diferentes e não-paralelos, a mensagem geométrica é confusa. E o resultado na audiência será confusão.

O desenho clássico preocupa-se com padrões geométricos relacionando-se com padrões geométricos semelhantes – círculos com círculos, quadrados com quadrados, etc., aos quais se podem contrapor outras formas geométricas. Outras formas básicas são os triângulos, as ovais, os rectângulos, as linhas horizontais e verticais. A consistência da forma escolhida, repetida noutras formas, é a base do design clássico.

A ideia global de design é fazer com que uma coisa pareça que faz parte do conjunto. Essa é a razão subjacente ao uso dos designs geométricos. Não é que elas sejam formas geométricas. É para alcançar a meta de consistência e integração. É por isso que as coisas têm um aspecto suave e bonito ou têm um aspecto irritante e feio. Elas ou estão integradas em design geométrico ou estão baralhadas em design com designs geométricos misturados.

Por exemplo, rectangular e octogonal não ficam bem juntos. Contudo, os octógonos e os triângulos ficam bem juntos, porquanto o octógono se divide em triângulos. Mas os rectângulos não vão bem com isto e, de facto, nem sequer se contrapõem. A essência do design geométrico é consistência da forma geométrica.

As linhas de estado de ânimo entram aqui em cena como meio de comunicar a emoção da cena ou desenho. Uma linha de estado de ânimo da esquerda baixa até à direita alta, por exemplo, é optimismo, e se é esse o estado de ânimo que a mensagem pede, muito bem. Se não é, mais vale seleccionar e usar as linhas que vão transmitir o estado de ânimo desejado. Conhecer e seguir as linhas de estado de ânimo é importante para integrar o todo de uma coisa.

Num cenário, até as pessoas, os actores, fazem parte do design e, se o design não as colocar no mesmo plano geométrico que o cenário, parecerá que não é lá o lugar delas.

Visto que os teus cenários são triangulares ou múltiplos de triângulos, então até os teus trajes devem ser também triangulares ou múltiplos de triângulos.

Quando não são consistentes, as partes do cenário e as pessoas parecem não fazer parte do mesmo conjunto, e as coisas parecem dispersas.

A razão de ser da consistência da forma geométrica no cenário e nos trajes é a mesma razão de ser da harmonia de cor. Tudo tem a ver com integração.

COR

Para usar a cor com eficácia e como meio de integração, tem de se saber como se usa o círculo das cores e como se usa harmonia de cores por meio de uma tabela de percepção da profundidade de cor. A harmonia de cores e a profundidade de cor têm de estar de acordo.

O uso de cor como meio de conseguir integração numa obra é tratado em detalhe no HCOB 26 de Fevereiro de 1984 I, N.º 14 da Série de Arte, A COR.

Podemos e devemos fazer experiências com esses dados para nos familiarizarmos com a aplicação de cor e de profundidade de cor. Com poucas experiências, pode-se ver rapidamente, por exemplo, como se pode mover um objecto para longe e se pode trazer outros para primeiro plano usando apenas a cor.

Pode ser útil, quando se elabora inicialmente um desenho, fazer esboços simples a lápis, usando formas geométricas integradas e fazendo experiências com cores diversas para chegar a uma coisa que se integre.

A caligrafia ou o tipo ou estilo de letra a usar entram em tudo isto. E também os tamanhos e arranjos dos tipos.

A disparidade de tamanhos de tipos usados em áreas relacionadas, onde se esperaria uniformidade, fará soar uma nota discordante. Tamanhos de impressão variados por toda a página apenas acrescentam confusão e falta de integração.

E, do ponto de vista da integração, padrões ou linhas de cor fluindo não se integram nada no estilo do tipo modernista e afiado e anguloso. O tipo de letra não alinha com a forma de arte, por isso os dois não se integram. Não parecem bem juntos, por isso, não parecem ser arte.

Para se integrar com padrões de cor fluidos, a caligrafia ou as letras teriam de se ajustar às linhas que dão a impressão de "em movimento" ou "a fluir" ou coisa semelhante. Padrões de cor diferentes ou linhas geométricas diferentes requereriam tipos diferentes de caligrafia.

Por outras palavras, num anúncio ou noutro desenho, a caligrafia ou o estilo do tipo devem alinhar e integrar-se com a forma de arte usada.

E o próprio estilo do tipo deve estar de acordo com as cores.

Deve-se trabalhar no sentido da integração de mensagem geométrica, profundidade de cor, alinhamento do texto e texto.

O que é necessário é comunicação muito directa em todas essas áreas.

Para chegar a um design final, um que comunique a mensagem, tem de se saber que há integração.

Pode-se *descrever* um desenho possível, mas isso não é maqueta de paginação. É apenas a *ideia* para uma maqueta. O que falta é o artista e os seus esboços toscos de desenhos completos. Sem estes não se pode ver se há integração.

A arte acabada com base em componentes aleatórios que TALVEZ POSSAM vir a ser um desenho, não é o passo básico, pois quem sabe como é que eles se vão juntar no produto final?

Faz-se primeiro uma maqueta de paginação, ou várias, com base numa ou mais ideias, e só *depois* se pode ver no que vai dar. Só então se pode ver se vão "resultar" –isto é, integrar.

Sem isto, fica-se a dar tiros no escuro.

Estes dados são verdadeiros para TODOS os designs – anúncios, cenários de filmes, grandes pinturas, carros. E, nos seus básicos, traduz-se para os campos de outras formas de arte – música, literatura, qualquer outra forma de arte.

A chave é INTEGRAÇÃO.

Começa com uma mensagem.

Obtém a harmonia dos componentes que irão contribuir para a mensagem.

Consegue a integração de todos os componentes.

Terás então alcançado uma qualidade de comunicação que convida à contribuição do espectador. E isso é Arte.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

BOLETIM DO HCO DE 10 DE MARÇO DE 1984
PUBLICAÇÃO I

REMIMEOGRAFAR
GUIA DE ESTUDO DE ARTE

N.º 16 DA SÉRIE DE ARTE

MENSAGEM

As obras de arte de sucesso têm mensagem.

Pode ser implícita ou subentendida, emocional, conceptual ou literal, insinuada ou expressa. Mas mesmo assim mensagem.

Isto aplica-se a qualquer forma de arte: pintura, escultura, poesia, prosa, música, arquitectura, fotografia, cinema, qualquer forma de arte ou qualquer forma que dependa da arte, até mesmo brochuras publicitárias e montras.

A arte é para o receptor.

Se a compreende, ele gosta dela. Se ela o confunde, é possível que a ignore ou a deteste.

Não basta o criador da obra compreendê-la; é necessário que aqueles que a recebem a compreendam.

Na criação de obras de arte com sucesso entram muitos elementos e muita perícia. Dominante entre eles é a mensagem, pois esta integra o todo e leva compreensão e reconhecimento àqueles a quem se destina.

Compreender é a base de afinidade, realidade e comunicação.

A mensagem é fundamental para a compreensão.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

BOLETIM DO HCO DE 16 DE NOVEMBRO DE 1989

REMIMEOGRAFAR
CURSO HUBBARD BÁSICO
DE ARTE

N.º 17 DA SÉRIE DE ARTE

ARTE E EQUIPAMENTO

(Escrito originalmente por LRH em 1979.
Publicado a 16 de Novembro de 1989 como parte da Série de Arte).

Referências.

HCOB 29 Jul. 73 N.º 2 da Série de Arte
MAIS SOBRE ARTE

Livro: *Os Problemas do Trabalho* Capítulo, "O segredo da eficiência"

Um artista de qualquer área tem equipamento que usa para obter o seu produto final. Quer seja o pincel do pintor, a máquina do fotógrafo ou os componentes electrónicos usados pelo técnico de mistura, o artista tem de compreender bem os vários aspectos do seu equipamento antes de poder comunicar facilmente a mensagem que visionou.

Se está a tentar tirar uma fotografia mas não percebe como a máquina funciona, pode ficar tão interiorizado na câmara, que não coloca a atenção na fotografia que quer tirar e que está à sua frente. O pintor pode ficar tão interiorizado no funcionamento do pincel, que não vê o que está a pôr na tela.

A chave desta situação é o exercício. O artista deve exercitar-se com todo o seu equipamento até se sentir confiante com ele e não ter de colocar toda a sua atenção no modo como funciona. O bom fotógrafo não tira uma fotografia, a não ser que esteja suficientemente familiarizado com a máquina fotográfica para que se possa exteriorizar dela. O técnico de mistura tem de conhecer o seu equipamento suficientemente bem para não estar introvertido nele, ou não chegará a parte nenhuma.

Uma vez que o artista esteja completamente exercitado e seja competente com as suas ferramentas, a sua atenção já não estará introvertida no equipamento ou no que está a tentar fazer. Ele pode então expressar-se livremente, e descobrirá que os seus produtos artísticos estão a ficar muito melhores.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

CONTAS E FINANÇAS

THE AUDITOR

N.º 51 O DIÁRIO MENSAL DE CIENTOLOGIA 1970

O QUE COMPRAM OS TEUS DONATIVOS

por L. Ron Hubbard

Pergunto-me se alguma vez calculaste quanto custa lançar uma matéria nova no mundo, mantê-la pura, mantê-la no caminho certo, progredir e defendê-la.

Quanto a isso, quanto pensas que custa a uma igreja entregar uma hora de processamento?

Eu sei que os serviços de Dianética e Cientologia deviam ser gratuitos, e quem me dera que fossem.

Pessoalmente, tentei fazer a minha parte nisso.

Os donativos que entregas por serviços não vêm para mim.

O membro da Org do Mar recebe da sua igreja apenas uma semanada pequena, abrigo e comida. Nós dirigimos as nossas igrejas por um custo que um contabilista não acreditaria. Por isso, não é muito o que vai para eles dos vossos donativos, embora carreguem todo o fardo da administração de serviços puros.

Os membros do staff das Orgs de todo o mundo trabalham por tão pouco, que os executivos recebem ocasionalmente cartas dos senhorios pedindo às igrejas que aumentem o seu nível de remunerações, para que os membros do staff possam pagar as suas rendas.

Portanto, não vai para eles muito do teu donativo.

Ocasionalmente, uma igreja ou missão embarca numa onda de remunerações elevadas. Depressa puxamos o tapete que está por baixo. Por isso, se o teu donativo tomou esse caminho por algum tempo, nós depressa corrigimos a irregularidade, pois olhamos com desagrado a motivação financeira como nuvem negra que ameaça trovoada.

Alguns tipos marginais sabem que, se tivesses o monopólio completo da única tecnologia mental funcional do planeta, podias ganhar biliões. É por isso que estão à "margem". Portanto, impedimos o teu donativo de ir nessa direcção.

Então para onde *vai realmente* o teu donativo?

Desde 1950, esses supostos grupos de "saúde mental" têm vindo a lutar por desacreditar e diminuir o poder de Dianética e Cientologia.

Durante 19 anos, usando o seu controlo de imprensa, pessoas que não passam de títeres nas mãos do governo, estes grupos de fachada psiquiátrica, dirigiram contra nós uma operação supressiva, oculta e contínua.

Porquê? Eles temiam perder as suas apropriações fáceis, à medida que o nosso poder aumentasse, e não concretizar os seus planos para um Mundo 1984 (como descrito no romance de George Orwell).

Nós nem sequer estávamos na área de interesse deles – o insano. No entanto, tal era o seu medo, que gastaram somas fabulosas para levar a cabo a nossa destruição.

Nós não só sabemos quem, porquê e onde, com documentação completa, mas também conhecemos as suas intenções sórdidas para com o mundo. Alguns dos teus donativos tornaram possível o trabalho de colher essas provas.

Má imprensa, investigações, proscrições, esta é só a *superfície* que tu vês. São as impressões digitais deles.

Abaixo desse nível está uma luta dura que existe há 19 anos.

Os nossos consultores de imprensa dizem-nos que nunca a devemos mencionar porque "assusta o público".

Se uma definição de governo é manter uma paz ordeira em que se possa tratar de a empresa, então de certeza que não há governo verdadeiro nenhum.

Portanto, uma porção do teu donativo é gasta em remediar o estrago feito, seguindo em frente apesar dos ataques e anulando as acções contra o Ocidente por parte de um grupo selecto de maus elementos. Se não tivéssemos provas documentadas, não me atreveria a mencionar isto.

Custa dinheiro levar casos ao nível do Supremo Tribunal dos EUA como temos feito. As despesas de defesa legal que temos numa dúzia de países não são pequenas.

Portanto, uma parte do teu donativo vai para manter a matéria à tua disposição e à disposição do mundo.

Nós trabalhamos muito arduamente para manter a tech a ser bem aplicada. Não é nada para nós meter duas pessoas num avião rápido e mandá-las dar meia volta ao mundo para endireitarem a Supervisão de Caso e a audição numa área, para que possas ter confiança no serviço que recebes.

É rotina enviar as pessoas da classe mais alta que temos para manejar "Quebras de ARC de Longa Duração", no campo ou nas linhas administrativas, ou para fazerem com que sejam manejadas.

O teu donativo apoia um longo e complexo conjunto de linhas de comunicação através das quais é possível cuidar rapidamente de tech e de admin.

Uma parte do teu donativo deu início, só no outro dia, a um estudo de um país atrasado para introduzir processos educativos de alta velocidade, com o objectivo de trazer rapidamente o seu povo da idade da pedra para o tempo presente. O "Corpo da Paz" também lá estava, apoiado em fundos confortáveis do governo, a construir casas para uma grande Companhia de Construções em troca de grandes lucros. Mas

nós, sem apoio, começámos o trabalho eficaz realmente necessário para ajudar as pessoas.

Um pedacinho do teu donativo limpou uma área arruinada para os Americanos pela Marinha Americana.

Pequenas partes do teu donativo curam muitas coisas por todo o mundo.

Mas a maior parte do teu donativo permanece mesmo na tua área. É usada para pôr à disposição do próximo companheiro o treino, o processamento e os dados, em primeiro lugar mantendo aí a igreja, em segundo, informando-o sobre o assunto e, em terceiro, certificando-nos de que o treino e processamento que ele recebe é standard e eficaz.

O teu donativo mantém a igreja viva, em funcionamento e o ambiente seguro.

Não é fácil de fazer, já que estamos a ser repetidamente atacados.

Gradualmente, a pouco e pouco, vamos retirando a pressão das nossas igrejas. Os maus elementos estão a perder o seu próprio poder no mundo, gradualmente, com segurança e certeza.

Se tivéssemos as somas fantásticas apropriadas para a "saúde mental" (e em grande medida desviadas para os seus próprios bolsos e usadas para esmagar todos os outros), progrediríamos muito, mas muito mais. Porque não teríamos também de combater as mentiras que o dinheiro compra à imprensa e ao governo.

Mas nós não temos dotações orçamentais. Essas, ao que parece, só são dadas àqueles cujo negócio é a morte.

Então, a pouco e pouco, usando os donativos que tu nos entregas pelo teu serviço, o teu treino e o teu processamento, nós criamos áreas de sanidade.

E à medida que essas áreas se vão estendendo, liberando e aclarando a comunidade, se continuarmos vigilantes e competentes, talvez essas áreas se encontrem a partir de um país, de um continente para o seguinte, e teremos um mundo mais limpo e mais são.

O teu donativo está a apoiar a maior esperança que o homem alguma vez teve, e as igrejas e pessoas vitais para a sua sobrevivência e crescimento.

O teu donativo faz o que é preciso para se fazer o trabalho.

Obrigado.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 18 DE JANEIRO DE 1965

MEMBROS DO CONSELHO
DE ADMINISTRAÇÃO
INTERNACIONAL
EXECUTIVOS DE ST. HILL

GESTÃO FINANCEIRA

CONTA DO FUNDO IMOBILIÁRIO

Com efeito desde 1 de Junho de 65, não é permitido retirar da Conta do Fundo Imobiliário montantes para pagamento de aluguéis, limpezas ou de quaisquer outras despesas correntes.

Tais montantes têm de ser retiradas do dinheiro para despesas.

A parte da receita semanal devida à Conta do Fundo Imobiliário tem de ser posta nessa conta e não pode ser retida.

SIGNATÁRIOS

O Presidente, o Secretário e o Tesoureiro são os signatários da Conta do Fundo Imobiliário.

Apenas os membros do Conselho Internacional podem assinar na Conta do Fundo Imobiliário. Não pode haver signatários locais nem nacionais.

PROPÓSITO PRIMÁRIO DA CONTA DO FUNDO IMOBILIÁRIO

O propósito desta conta é de servir de protecção para poder salvar uma organização que esteja a ficar insolvente.

O Conselho Internacional deve dar os seguintes passos no caso de ameaça de insolvência de uma organização local:

a. Destituir o Secretário da Organização ou Associação transferindo-o para um posto inferior ou, em casos flagrantes, despedindo-o; e

b. Aplicar a Conta do Fundo Imobiliário para evitar o colapso da organização, até ser encontrado um novo Secretário da Associação/Organização e o recém-nomeado Secretário da Associação/Organização poder pôr as coisas a funcionar; ou

c. Pagar as despesas de envio de um representante do Conselho para a área, a fim de investigar as actividades em causa, mas apenas quando elas não mostram sinais de ser resolvidas localmente.

PROPÓSITO SECUNDÁRIO

O propósito secundário do Fundo Imobiliário é de *adquirir* propriedades, mas, quando isto é feito, a compra deve ser a dinheiro ou, no caso de haver hipoteca, todos os pagamentos além do inicial têm de ser retirados do dinheiro para despesas.

TERCEIRO PROPÓSITO

Os montantes do Fundo Imobiliário, estando apenas sob o controlo do Conselho Internacional, também podem ser utilizados para outros propósitos do Conselho sem consulta local. Estes propósitos incluem projectos de pesquisa ou de disseminação experimental na área local, ou pesquisa a nível internacional.

QUARTO PROPÓSITO

A liquidação de empréstimos concedidos a uma área pelo Conselho Internacional pode ser feita ao Conselho Internacional do Fundo Imobiliário, mas apenas por meio de acordos originados pelo Conselho Internacional.

QUINTO PROPÓSITO

O Conselho Internacional pode financiar projectos do Conselho Internacional por simples levantamento de fundos da Conta do Fundo Imobiliário local, sem autorização ou consulta dos oficiais da área ou nacionais ou das suas unidades de contabilidade; estes, no entanto, têm de ser informados dos levantamentos.

REGULAMENTOS SOBRE CIRCULAÇÃO DE MOEDA

Nos casos em que os 10% da receita bruta não podem ser pagos semanalmente à área internacional devido a regulamentos locais sobre moeda estrangeira, é necessário abrir localmente uma conta bancária adicional para os receber, e os 10% têm de ser depositados semanalmente nessa conta.

Esta conta chama-se CONTA ADMINISTRATIVA DE HASI INTERNACIONAL.

Apenas os membros do Conselho Internacional podem ser signatários da CONTA ADMINISTRATIVA DE HASI INTERNACIONAL.

Os fundos assim depositados podem ser geridos da maneira que o Conselho Internacional entender, e não são de forma nenhuma propriedade da organização da área local.

ESTA CARTA DE POLÍTICA TAMBÉM SE APLICA AOS TITULARES DAS MISSÕES. Qualquer “impossibilidade de transferir fundos para a organização internacional por razões de restrições à circulação de moeda” é sempre tratada da maneira acima.

Como, segundo a minha experiência, a organização gasta sempre todo o dinheiro que faz, a administração financeira a nível *internacional* não consiste em equilibrar cuidadosamente as receitas acima das despesas, num esforço para que a organização economize um excedente *mas* em: a) impedir a organização de gastar mais do que faz e b) retirar da sua receita e pôr de lado dinheiro suficiente para operações de salvamento e despesas de salvamento.

A parte a) faz-se com uma boa supervisão financeira.

A parte b) faz-se a nível internacional, sem prestar *nenhuma* atenção aos protestos e "necessidades financeiras" da organização em questão. Uma organização, quer seja a Standard Oil, quer seja *qualquer* outra, vai sempre gastar tudo o que faz e tentar gastar mais. A tarefa é, por um lado, impedi-la de gastar mais do que faz e, por outro lado, fazer com que alguns dos seus gastos sejam recuperáveis em dinheiro.

Nunca, numa base internacional, sejas parvo ao ponto de acreditar que uma organização vai manter a diferença entre a sua receita e os seus gastos. Isso nunca acontece. Vai gastá-la de uma forma ou de outra.

Tem um montão de razões para não poder economizar dinheiro, ou (a mesma coisa) para ter de o gastar; isto é habitual e é de esperar que assim seja. "O governo vai cobrar impostos sobre isto", "Não conseguimos arranjar salas de audição", e são apresentadas mil e uma razões para a organização ter de gastar todo o seu dinheiro.

Para dizer a verdade, eu posso gerir qualquer das orgs que temos apenas com 25% da receita que eu faria, ao promover para a ter, e pagar remunerações altas. Já o fiz várias vezes. Mas faço-o, fazendo com que a organização esteja aparentemente a gastar todo o dinheiro que produz, quando na realidade está a gastar o excedente de um modo recuperável. Na prática foi esta a *única* forma por que consegui que uma organização tivesse um excedente.

Os contabilistas lidam com números. Eu lido com pessoas. Alguns campeões de xadrez comparam a vida ao xadrez, e no entanto não conseguem tirar proveito disso na vida. Na vida as peças pensam. Elas têm impulsos. Portanto, as regras do xadrez, tal como as dos contabilistas, não se aplicam.

O pensamento-colectivo aproxima-se sempre mais do pensamento-de-banco do que o raciocínio individual. Isto é porque o banco é a constante única que as pessoas têm em comum. E é louco. Portanto quase todo o indivíduo com vida é capaz de planear melhor que um *grupo* é capaz de executar e, com certeza, melhor do que um grupo é capaz de planear. Os grupos de Cientologia são muito superiores aos grupos humanos. Mas mantém-se a regra de que o pensamento-colectivo é sempre menos são que o pensamento do indivíduo.

Em finanças, o que é bastante estranho para começar, o pensamento-colectivo é sempre menos sensato que a razão individual. Portanto, é quase certo que, em questões financeiras, o grupo se comporta ao contrário do que diz o bom senso. Este factor, muito mais do que as folhas de balanço, tem de ser objecto de atenção. Um

grupo com supervisão pobre, tal como um governo, irá normalmente tentar gastar mais dinheiro do que o que produz. Supervisão rígida e economia podem evitar que isto aconteça. Apenas a retirada física do dinheiro pode conseguir um excedente.

O POTENCIAL DE RECEITAS

O potencial de receitas de qualquer grupo normal é estabelecido pela procura de receitas, não por qualquer outro factor importante.

Na supervisão financeira a nível internacional, este é o único factor com que trabalhamos. Embora sendo *razoável* supor que ocorrem receitas por outras razões e podem ser conseguidas por outras vias, a verdade é que só a procura pelo grupo produz receita de todo.

Podes, para uso em supervisão financeira, exigir quase tudo o que desejares, e enquanto o grupo acreditar que está a gastar todo o dinheiro que faz e que necessita de mais, terás receita adequada.

Para fins práticos, nenhuma outra regra se aplica aqui.

As organizações de Cientologia sempre gastaram todo o dinheiro que lhes fiz. Elas ajustaram as suas "necessidades" ao montante que podia ser feito. Na supervisão das suas finanças só é necessário inverter isto, e elas ajustarão as receitas às "necessidades".

Quando o excedente se torna parte das "necessidades" por meio de despesa disfarçada, há excedente. Só então haverá. Não haverá de outra forma.

Podes gastar 15% da receita da organização para obter um excedente de 5%, e será uma acção sensata. Se procurares um excedente tentando economizar os 15% de forma visível, não só vais perder os 15%, mas também os 5%.

Só podes conseguir uma protecção financeira para a organização pondo o dinheiro fora do seu alcance, de modo a que pareça que foi gasto, apresentando-o depois quando a organização gasta demais ou se mete em sarilhos.

As organizações, como as crianças, são tremendamente imprevidentes. E um grupo, para funcionar, tem de acreditar que está a gastar tudo o que produz.

Para começar, o dinheiro é apenas uma ideia abstracta. Por isso, é vitima de todas as espécies de pensamentos e opiniões.

Tudo o que queremos de uma organização é que ela permaneça de pé e que continue. E para conseguir isso, temos de ter ideias financeiras que funcionem. Por mais incrível que pareça, as únicas ideias práticas de finanças que têm funcionado e produzido excedentes e garantido a continuação da organização são as acima expostas.

Junta-lhes boa promoção e técnica excelente, e tens as razões por que estamos a ganhar força em todo o mundo.

Gestão financeira não é contabilidade. São pessoas. Como chefe de uma organização, se fores capaz de pensar o teu caminho dando a volta ao pensamento-

colectivo, podes tornar-te solvente e até ter um excedente. Talvez não *devesse* ser deste modo, mas é.

AS FINANÇAS LOCAIS

Quando as finanças locais estão em baixo, não olhes nunca para mais nada nem mais ninguém a não ser para o Secretário da Associação ou da Organização. Este ser, ou é capaz de pensar independentemente do pensamento-colectivo, ou não é. Se é, tem uma organização solvente. Se não, acabará na falência.

Uma organização que funciona apenas com base no pensamento-colectivo terminará na falência.

Os únicos sintomas da aproximação da insolvência de uma org que temos que vigiar são: a) os seus pedidos de dinheiro pertencente á org internacional ou a mim próprio, ou b) receita baixa persistente.

Quer num caso quer noutro, o remédio é colocar lá alguém que não peça montantes à org internacional ou a mim próprio, e que consiga aumentar as receitas que entram na organização. Um Secretário da Associação/Organização que não é capaz de fazer isto, é efeito do pensamento-colectivo na sua organização, e não é o líder ou organizador dominante da organização.

A nível continental ou internacional, não podemos nunca procurar a "razão" por que os montantes internacionais ou de LRH têm de ser utilizados pela org, ou por que a receita é persistentemente baixa. Podes morrer de tanta razão. Se existirem estes dois factos, então há tanta outra coisa que está mal que ficaríamos loucos só de contá-las.

Os passos a dar são:

1. Destituir o Secretário da Associação/Organização.

2. Colocar alguém que seja *capaz* de lidar com pensamento-colectivo.

3. Usar qualquer excedente local para manter a organização durante as perturbações da transição.

A experiência ensinou-me que os esforços para corrigir, de longe, males locais extremos, são normalmente desastrosos. Podemos corrigir pequenas coisas, indicar o caminho, etc. E isto não é mais que liderança normal. Mas quando uma organização começa a resvalar financeiramente, ou a ficar preocupada com o facto de o "seu" dinheiro estar a ser gasto internacionalmente, não percas tempo, actua já.

Quanto mais tempo demorarmos a tomar medidas, mais lesadas são as pessoas do local. Porque, por trás destes factores de finanças débeis, existem sempre outros abusos muito feios.

Não quero nenhuma organização em condição de jogo com a organização internacional. Porque, de uma maneira ou de outra, trata-se apenas de um sintoma de

colapso iminente da organização local. Ela vai para uma condição de jogo apenas quando os seus actos hostis se estendem de A a Z.

Os actos hostis não podem ser vistos de longe. O que vemos de facto são as condições financeiras e as exigências.

De hoje em dia, é impossível uma org bem gerida, com base em política e em tech, não se tornar completamente dona da sua própria área total no prazo de 10 anos.

Insolvência financeira? Que disparate!

Portanto a política financeira baseia-se numa boa capacidade individual à frente de cada organização, e não tem por base nem a contabilidade nem o pensamento-colectivo. Nem um nem outro construirão futuro nenhum para a humanidade.

As razões da existência da Conta do Fundo Imobiliário foram expostas acima na totalidade.

Da boa liderança local resulta sempre bom crédito e vigor financeiros locais. Da fraca liderança local sempre resultaram sarilhos e insolvência financeira. A supervisão geral e ampla das organizações utiliza os protestos financeiros e as perturbações e sarilhos para detectar uma liderança medíocre.

Sem líderes adequados e sensatos, as organizações afundar-se-ão no pensamento-colectivo ao fazer os seus planeamentos, gastarão mais dinheiro do que fizeram, e deixarão de existir.

Queremos que as organizações tenham sucesso, se mantenham de pé e persistam. Isto exige precauções financeiras e gestão sensatas.

DADOS ESTÁVEIS

1. A organização tenta sempre gastar mais dinheiro do que o que faz.

2. A economia tem por objectivo evitar que ela gaste mais do que faz.

3. Só se consegue um excedente tornando-o parte dos gastos da organização.

4. As despesas da organização *não* são reguladas por aquilo de que a organização necessita para funcionar, mas sim por aquilo que a organização pensa que tem disponível para gastos.

5. A gestão financeira *não* consegue um excedente financeiro apenas por meio de economia.

6. Para conseguir o excedente, ele tem de fazer parte daquilo que a organização pensa que gasta.

7. As receitas são reguladas por aquilo que a organização pensa que tem de ter para funcionar.

8. Numa org normal as receitas nunca são reguladas por vontade de ter excedentes.

9. Para se conseguir um excedente, ele tem de ser mascarado de "gasto necessário".

10. A economia, para conseguir um excedente, não inclui poupança nos gastos. Inclui apenas acrescentar uma "despesa" que se transforme num excedente.

11. Para se conseguir um excedente temos de acrescentar uma despesa que, a seguir, se converta em excedente. Podemos gastar até 50% das receitas da organização para conseguir um excedente de 10%. Em alguns casos esta é a única forma de se chegar a um excedente. Porquê? Ver 1) e 2) acima.

12. O indivíduo é sempre mais sensato que o grupo.

13. Quando uma organização está a perder terreno financeiramente, ela está a ser "gerida" por alguém que é apenas efeito do grupo e não é capaz de agir como indivíduo no planeamento ou controlo do grupo.

14. A única acção possível para o *Conselho,* quando a organização não está a ter sucesso financeiramente, é destituir o Secretário da Associação ou Organização. Este é apenas efeito do grupo e não está nem a planear nem a controlar.

15. Quanto mais cedo for detectado e afastado o mau Secretário da Associação/Organização, melhor para as pessoas da área.

16. As maneiras de detectar um mau Secretário da Associação/Organização são as seguintes:

    a. Condição de jogo de qualquer parte da organização com o Conselho;

    b. O desejo de serem financiados pelo Conselho ou de utilizar o dinheiro do Conselho ou o meu para funcionar;

    c. Receitas geralmente baixas;

    d. Protestos contra o Conselho por usar o "dinheiro deles".

    Verificar-se-á que, *por* trás destes pontos ou de qualquer um deles, há uma organização descontrolada e a baralhar as pessoas.

    Por isso, quanto mais depressa o Conselho agir no sentido de substituir o Secretário da Associação/Organização, mais fácil se manejará a situação e mais rapidamente a organização recuperará.

17. Esforços do *Conselho* para "endireitar a área" sem substituir o responsável local nunca foram bem sucedidos em 14 anos. Se a deixamos demasiado tempo sob administração incompetente, a recuperação da Organização exige um esforço heróico e grandes gastos financeiros por parte da organização internacional.

18. Má publicidade local e sarilhos seguem-se sempre ao número 16, na medida em que o Conselho não agiu.

19. A gestão financeira de acordo com esta carta de política, seguida à letra, evitará quase todos os problemas e perturbações, não apenas nas finanças mas em todas as outras áreas.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 28 DE JANEIRO DE 1965

REMIMEOGRAFAR
MEMBROS DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO INTERNACIONAL
DIRECTORES CONTINENTAIS
SECRETÁRIOS DO HCO CONTINENTAIS
SECRETÁRIOS DA ORG/ASSOCIAÇÃO
SECRETÁRIOS DO HCO
UNIDADES DE CONTABILIDADE

HATS DE CONTABILIDADE
FINANÇAS

COMO MANTER CRÉDITO E SOLVÊNCIA

(Verificação de hat aos Secretários da Org/Associação e Assistentes de Contabilidade)

O crédito não tem a ver apenas com dinheiro. Tem tudo a ver com confiança e segurança.

Quando o mundo viu um governo recentemente eleito actuar de forma insensata com os direitos aduaneiros, etc., perdeu a confiança nesse governo e a moeda desse governo desfez-se em pedaços no mercado mundial.

O dinheiro é basicamente uma questão de confiança. O crédito também.

Uma Unidade de Contabilidade que gere o dinheiro de forma deficiente arruina a reputação da org relativamente a crédito. A insolvência é muito menos vezes a causa de crédito pobre do que a simples má gestão do dinheiro.

Quase todas as nossas orgs têm bom crédito. Mas onde não têm, o que arruina o crédito é a *gestão* do dinheiro e não a quantidade de dinheiro disponível.

Um Secretário da Org/Associação que faça a gestão das contas a pagar de uma determinada forma tem uma org com bom crédito. Aquele que o não fizer tem um mau crédito.

Tentar atribuir o crédito ao total de dinheiro disponível é *completamente* falso.

Podes ter muito dinheiro e um crédito péssimo. Podes ter pouco dinheiro e um crédito excelente. Logo, dizer “A nossa receita tem sido fraca portanto o nosso crédito é mau”, é uma mentira.

O mundo empresarial avalia Cientologia não pela sua validade científica mas pela cotação do seu crédito financeiro. Se o crédito da org é bom, então "Cientologia é boa". Se o seu crédito é mau, "Cientologia é uma fraude," na opinião empresarial geral.

O *crédito* financeiro da Melburne caiu antes de a sua reputação geral lhe ter merecido um inquérito.

Um bom crédito é uma linha de disseminação de primeira importância. Ele gera confiança. Não se pode ter um mau crédito e mesmo assim ser-se considerado como ciência válida.

Portanto, a gestão financeira *tem de* contribuir para a disseminação geral mantendo bom crédito.

A má cotação de crédito resulta da negligência da Contabilidade, não da falta de aplicação do Registador.

Para começar, uma org não tem o direito de gastar mais dinheiro do que aquele que faz. Ao fazê-lo, demonstra estupidez de gestão e Contabilidade, falta de um sistema de ordens de compra e um estado geral de organização desleixado.

Façam todo o dinheiro que conseguirem. Gastem menos que isso. Este é o simples ABC do controlo financeiro.

Assegurem-se de que se dá contas de e se deposita todas as receitas.

Assegurem-se de que nenhum executivo nem staff pode fazer qualquer compra não autorizada, exigindo uma autorização do chefe da org para comprar ou *contratar* antes de qualquer compra ser feita ou qualquer contrato assinado. Claro que isso é lento. Quem quer que isso seja rápido? Quanto mais lento for, menos gastas.

Queres rapidez na linha de receitas. A linha de despesas é outra coisa.

Logo, não dês ouvidos a quem diz "Mas leva tanto tempo a obter a ordem de compra que eu já comprei. . ." Resmunga e diz, "Fizeste a compra sem autorização. Podes pagá-la pessoalmente". *Nunca* deixes o teu sistema de ordens de compra ir abaixo. Se deixares, rapidamente vão estar a gastar mais do que fazem. É um facto. Sem excepções.

Para a maior parte das pessoas, uma empresa é uma coisa para sangrar. Elas nunca se dão conta de que a empresa só pode gastar aquilo que ganha, e que o que tem é ganho por indivíduos. Logo, se houver alguém por aí que esteja sempre a dizer: "A org vai pagar ou deve pagar", chama a atenção para o facto de que a org é a carteira colectiva do seu staff e que essa carteira tem um fundo.

SOLVÊNCIA

Ouves às vezes à volta da org uma onda de "estamos falidos", quando há restrição nas despesas. Isso afecta o crédito. E não é verdade. Economia *não* é sinal de estar falido. É sinal de prosperidade crescente. Sem despesas limitadas e vigiadas, *nunca* terás prosperidade.

Então não digas a toda a gente: "Não podemos comprar porque estamos falidos". Essa é uma razão indolente e sem imaginação. Uma melhor é: "Não podemos comprar porque não precisamos", e normalmente é a verdade. "Temos um sistema de PO porque queremos prosperar" é a verdadeira razão desse sistema.

Faz muito dinheiro. Gasta-o frugalmente.

Portanto, isto apresenta um problema de impostos. E depois? Os teus contabilistas devem ser capazes de evitar problemas de impostos. Tenhas ou não dinheiro, terás sempre problemas de impostos, porque os governos são loucos. A maneira de resolver problemas de impostos é ter dinheiro, não é estar na falência.

Os impostos existem só para destruir as empresas. Sê impudente. Enriquece e o raio que os parta. Os governos são apenas um banco reactivo com que temos de viver por uns tempos. Aprende a lidar com eles. Mas não recusando-te a fazer dinheiro ou a tê-lo.

Mas a solvência depende da maneira como lidas com as coisas, não de quanto tens. Micawber, no *David Copperfield,* disse que, se tivesses vinte e um xelins e gastasses uma libra, tinhas felicidade. Mas se tivesses dezanove xelins e gastasses uma libra, tinhas miséria! Sendo uma libra vinte xelins, é tudo quanto a solvência.

Se *tiveres* de gastar um milhão de dólares, então é bom que faças primeiro um milhão e cem mil. E depois assegura-te de que não gastas um milhão e duzentos mil.

O segredo da solvência é:

1. Faz muito dinheiro. A maneira de o fazer em Cientologia é abrangida pela Carta de Política do HCO de 21 de Janeiro de 65, DADOS VITAIS SOBRE PROMOÇÃO, OS FUNDAMENTOS DA PROMOÇÃO.

2. Gasta menos do que fazes. Isso consegue-se com um bom sistema de PO e gestão financeira vigilante.

3. Fá-lo antes de o teres de gastar.

4. Junta pouco a pouco uma "almofada" de dinheiro para recorrer a ela em caso de necessidade, mas nunca recorras a ela.

5. Mantém o teu crédito excelente como segunda "almofada".

6. Recusa-te a gastar reservas. Em vez disso, faz mais dinheiro para fazer face a emergências. (Normalmente é mais rápido fazê-lo do que ir cavá-lo a velhos esconderijos. Nunca peças emprestado para pagar dívidas. Dá menos trabalho fazer simplesmente o dinheiro).

7. Percebe que o pensamento colectivo com respeito a finanças é apenas banco, e que o banco é completamente contra a criação de qualquer coisa boa e todo a favor de consumir tudo o que existe. Por isso, o planeamento financeiro e o controlo financeiro são trabalho individual, muitas vezes contrário às exigências do grupo e só tem sucesso quando o indivíduo que o dirige consegue elevar-se acima do grupo. Um gestor financeiro dócil como um cão, que se arraste atrás do grupo dizendo sim a tudo, fará sempre com que o grupo se torne insolvente. A pessoa que encarregares da gestão financeira deve ser

capaz de dizer "Não!", por mais popular que possa ser um ridículo "sim". O gestor financeiro não está lá para comprar a sua própria popularidade com os fundos da org.

Nos primeiros anos de Cientologia, a minha única resposta para a solvência da org era fazer muito mais dinheiro do que as pessoas conseguiam desperdiçar. É uma boa resposta, na falta de quaisquer outras. Quando finalmente alcancei o controlo das orgs, fui capaz de reduzir o desperdício ao mesmo tempo que fazia muito dinheiro, e temos sido bastante solventes desde então. Os princípios que eu usei para alcançar e manter este estado de solvência são listados exacta e completamente na lista de 1. a 7. acima.

CRÉDITO

Quando percebes que o CRÉDITO FINANCEIRO é vital em disseminação, ficas muito interessado em saber de que se trata. Como disse acima, trata-se de *confiança*.

Mesmo com um certo grau de solvência não tens ainda uma boa cotação de crédito. Essa consegue-se com A FORMA COMO PAGAS AS CONTAS.

Este é o grande ponto nesta carta de política que é vital saber muito bem.

Se o Secretário da Organização ou Associação e o Assistente de Contabilidade não conhecerem estes dados com exactidão, a org terá mau crédito e problemas financeiros, por mais dinheiro que faça.

Existe uma forma exacta de pagar as contas.

É pagar sempre as contas até uma certa data. Chama-se "pagamento de data limite".

Nunca "pagues um pouco de cada conta" para poupar dinheiro ou para ajudar a cobrir um período de escassez. Isso nunca ajuda. Pelo contrário, anuncia o teu período de escassez e prejudica o teu crédito.

Em vez disso, com escassez ou abundância, paga *sempre todas* as contas *anteriores* a uma certa data e *nenhuma* mais próxima de Tempo Presente do que essa data.

É por isso que temos o tipo de sistema de desembolsos que temos. De maneira a poderes aplicar este truque. Se o teu sistema de desembolsos e os seus arquivos não estão como deve ser e estão desleixados, terás sempre mau crédito, porque assim não se pode aplicar este truque de pagamento de data limite.

Olha para a Unidade de Contabilidade ineficiente e para a falta deste sistema de pagamento de contas, se o teu crédito local for pobre. Não vás em "chapa ganha, chapa gasta". Exige simplesmente que o nosso sistema geral de contabilidade seja seguido e que os arquivos dos desembolsos estejam actualizados.

Se encontrares pessoal da Contabilidade a justificar à gestão financeira a razão por que não pode ter bons arquivos dos gastos, e se este plano de pagamento de contas estiver sempre a ser violado, parte imediatamente do princípio de que essa pessoa está a destruir abertamente o crédito da org, e afasta-a desse posto e admite alguém que siga o nosso sistema com exactidão e ajude a pagar as contas apenas de data limite.

Nalgumas áreas do mundo, é possível ter seis meses de contas por pagar e *mesmo assim* ter uma boa cotação de crédito, desde que nenhuma conta fique *dez* meses por pagar.

Nunca "pagues contas" qualquer maneira. Um gestor financeiro deve sempre recusar-se a pagar uma conta de cada vez em dias diferentes ou quando a Contabilidade apresenta um cheque.

Diz à Contabilidade "Dá-me todas as contas em dívida anteriores a Agosto (há três meses)". Adiciona-as. Digamos que o total excede o dinheiro disponível. Reduz um mês. Pede: "Preenche cheques para *todas* as contas até 1 de Julho" (há quatro meses). Isso podemos cobrir completamente com o dinheiro disponível. Nós pagamos *todas* as contas *até* 1 de Julho. Perguntamos à Contabilidade: "Tens mesmo a certeza absoluta de que já não há por pagar nenhuma com data anterior a 1 de Julho?" Se a resposta é "Não há nenhuma", muito bem. Mas se, na semana seguinte, descobrimos que havia uma de 1 de Abril que não foi incluída, nós vamos investigar e corrigir a unidade como destrutiva do crédito.

Os empresários, no que respeita à contabilidade, lidam com contas a pagar mês após mês, não por montantes totais a pagar. Quando entra um cheque para pagar a conta de 1 de Julho, então é óbvio que estás a pagar as tuas contas. Se enviares uma pequena quantia com a esperança de "adiar", eles não podem eliminar um extracto completo e por isso entram em pânico. Parece que não estás a pagar as tuas contas.

Depois de teres pago todas as contas com mais de 4 meses, põe-te a trabalhar e faz dinheiro. 30 dias depois pede à Contabilidade "todas as contas até 15 de Agosto". Digamos que descobrimos que temos dinheiro disponível para cobrir este pagamento. Dizemos: "Paga todas as contas até 15 de Agosto". Agora estamos apenas com 3 meses e meio de atraso.

Um mês depois pagamos "Todas as contas até 1 de Outubro". Agora só temos um atraso de 3 meses.

Se tiveres nas finanças alguém super zeloso que não aplique nem compreenda como isto se faz, podes levantar os olhos de repente e descobrir que pensavas que estavas a ir bem mas que afinal estás na falência. O super zeloso pagou aleatoriamente tudo o que encontrou nos arquivos "para pagar as nossas contas". Nós não estamos interessados nas contas como contas. Estamos interessados em "todas as contas anteriores a uma certa data".

Podes cair na bancarrota com a pândega de um super zeloso de pagar contas à grande sem olhar à antiguidade de cada uma.

Paga *só* segundo este sistema:

PAGA SEMPRE TUDO ATÉ UMA DATA e nada mais.

E arranja uma nova Unidade de Contabilidade, se os arquivos dos desembolsos não forem mantidos em dia com exactidão, para que a gestão financeira o possa fazer.

EXCEPÇÕES

As dívidas de impostos ao governo, as contas da água, ocasionalmente a renda ou o telefone são às vezes acompanhadas de ameaças de grandes acções, se o total das contas não for pago imediatamente. Mesmo que assim seja, tenta utilizar o sistema descrito acima. Mas se não conseguires, paga e atrasa o pagamento de outras contas conforme for necessário. E a partir daí, não pagues a conta de nenhuma dessas organizações noutras condições que não sejam a de ameaça de problemas.

Se um comerciante, apesar de aplicar o sistema descrito acima, exigir mais pagamentos ou ameaçar processar-te, avisa-o de que se ele proceder desse modo irás negociar noutro sitio. E leva a cabo a ameaça. *Nunca* continues a utilizar uma firma privada depois de terem sido desagradáveis acerca das contas. Vai comprar a outro lugar. E diz porquê.

Se estás a usar o sistema de data limite e um comerciante se aborrece, então é porque te está a aldrabar ou tem muito pouco dinheiro para manejar a tua conta, por isso pára de negociar com ele. Faz sempre disso uma política rígida. Sê muito orgulhoso e arrogante acerca das contas. *Nunca* propicies.

Portanto, os pontos que são importantes são:

1. Paga apenas segundo a data limite e paga *tudo* até essa data limite. Põe a data limite suficientemente longe de forma a *poderes* pagar tudo até essa data.

2. Conserva a Unidade de Contabilidade que for capaz de fazer isto e muda a que cometer erros.

E isso maneja tudo o que há sobre cotação de crédito.

Simples?

O NOSSO SISTEMA

No outro dia dois contabilistas encartados e de alto estatuto disseram-me uma data de tretas sobre como eu precisava de um sistema de dupla-entrada e que o sistema existente estava errado.

Eles diziam: “21 dias depois do dia 30 do mês, podemos dizer-te qual era a tua posição no mês anterior, usando o nosso sistema de dupla-entrada”.

Eu disse: “O sistema que temos de ter tem de nos dizer, *quatro* dias depois da última semana, exactamente qual é a minha posição. Nós funcionamos no século vinte, não no dezanove”.

Eles disseram: “Mas o teu sistema está errado”.

Eu disse: “Num sistema de dupla-entrada, vocês necessitam de todas as partes que temos, não é assim? Facturar todo o dinheiro, depositá-lo no banco, conciliar os depósitos com os talões e extractos de contas, arquivar todas as contas, conferí-las, pagá-las por cheque e comprovativo de desembolso e manter registos de tudo”.

Eles olharam um para o outro e ficaram muito calados. “Sim, está correcto”, disseram eles.

Eu disse: “Muito bem, esse é o nosso sistema. Agora podem fazer o que quiserem com esse sistema a partir daí, desde que não nos impeçam de saber qual é a nossa posição quatro dias depois da última semana, e desde que não impeçam um não-contabilista de descobrir o que é o quê na Unidade de Contabilidade. Agora, prossigam e, *em cima do* nosso sistema, construam qualquer sistema de que gostem. Nenhum governo exige a qualquer um que tenha *livros*. Eles exigem apenas *registos*. Mas também se deve ter livros, se eles ajudarem, feitos a partir dos nossos registos”. Eles concordaram.

Assim, se estás a receber propaganda enganadora acerca de como o nosso sistema é inadequado como razão para não gerir e ter contabilidade, contrata alguém que *consiga* pô-lo a funcionar. Porque o nosso sistema é a base de todos os outros e, se estiver em ordem e *feito,* podes ter livros. Se *não estiver* em ordem, não é possível ter livro nenhum por sistema *nenhum*.

Portanto, nós não nos preocupamos com o que os contabilistas fazem com o nosso sistema básico, desde que continuemos a ter pelo menos esse. Com base nele, pode ser feito *qualquer* tipo de livros ou de folha de balanço.

Se tens os dados básicos podes calcular.

Se a tua Unidade de Contabilidade não consegue calcular seja o que for que precises, então o nosso sistema *não está em ordem* e *nenhum* sistema funcionará nessa unidade. Onde há problemas de Contabilidade há:

1. Incompreensão do nosso sistema básico como o básico de qualquer sistema de contabilidade ou

2. Nada está a ser feito.

Põe o nosso sistema dentro para saberes onde estás relativamente a dinheiro disponível e contas.

Gere pagando todas as contas apenas até uma data limite específica.

Avança a data limite na medida que conseguires cobrir tudo com o teu dinheiro disponível, e faz muito dinheiro para a avançares ainda mais em direcção ao PT. Pratica a economia para te poderes aproximar ainda mais.

Continua a fazer isso e terás sempre uma boa cotação de crédito.

Nós temos muitas e boas Unidades de Contabilidade. Elas fazem um bom trabalho. Elas conseguem manejar isto se o compreenderem. Cabe-te agora fazer com que seja compreendido e aplicado.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 4 DE MARÇO DE 1965
PUBLICAÇÃO I

NÃO-REMIMEOGRAFAR
GERAL
TESOUREIROS
ASSISTENTES
UNIDADE DE
CONTABILIDADE
SAINT HILL

HATS DE CONTABILIDADE

CONTA DE RESERVA PARA PAGAMENTOS

Todas as organizações têm de abrir, como conta bancária adicional uma Conta de Reserva para Pagamentos com os mesmos signatários que as outras contas de rotina da org.

A Conta de Reserva para Pagamentos, tal como o nome indica, é dinheiro posto de parte com um determinado destino mas ainda não enviado.

OBJECTIVO DA CONTA DE RESERVA PARA PAGAMENTOS: Evitar que ocorra uma ideia falsa da posição financeira da org, proporcionando um local onde se pode pôr o dinheiro que aguarda desembolso antes de ser desembolsado de facto, retirando-o assim das contas gerais e dos cálculos da posição financeira da org.

DÍVIDAS EM DISCUSSÃO: Sempre que uma dívida estiver em discussão, não se paga ao credor enquanto o assunto não estiver completamente resolvido. Contudo, estas quantias perturbam os pagamentos de data limite, e a posição financeira real da org torna-se difícil de calcular enquanto elas se mantiverem nas suas contas regulares. Quando uma conta passada, antes da data limite, está a ser posta em causa e corrigida, o seu valor total é depositado na Conta de Reserva para Pagamentos. Para apaziguar o credor, que pode ter a ideia de que estás simplesmente a ganhar tempo, envia-lhe também e sempre uma cópia do documento da transferência para a Conta de Reserva para Pagamentos, com a nota: "Caro Sr. Raid, Estamos a estudar a sua conta no sentido de a confirmar ou corrigir. Entretanto a quantia para o pagamento respectivo encontra-se na nossa Conta de Reserva para Pagamentos. Logo que esteja confirmada ou corrigida, a quantia que lhe devemos será paga desta conta". O documento da transferência diz claramente "Raid & Cia. Lda.", transferência para a Conta de Reserva para Pagamentos relativa à conta de Março que está a ser verificada". Tais comprovativos são apresentados aos signatários das contas juntamente com outros cheques. Quando o montante real está confirmado, *essa* quantia é então paga ao credor por meio de cheque da Conta de Reserva para Pagamentos. Quanto a algum dinheiro que não seja pago, ele é no fim devolvido às contas normais.

Às vezes, quando estão a ser fechados os livros relativamente ao período que acabou de passar, qualquer montante em excesso na Conta de Reserva para Pagamentos é devolvida às contas normais como transferência, ou deixada como poupança para compras futuras, segundo as instruções da administração financeira.

IMPOSTOS: Todo o dinheiro de impostos que se deve aos governos, mas que ainda não está pago, é depositado na Conta de Reserva para Pagamentos e virá a ser devidamente pago ao governo. Isto significa que, quando uma org tem de reter impostos para entregar ao governo, como os impostos sobre os salários e outros do género, têm de ser emitidos DOIS cheques por semana, um para o staff e o outro para o governo. O cheque para o governo é depositado na Conta de Reserva para Pagamentos. Uma vez por mês ou como for, paga-se ao governo o que é devido até à data, com cheque ou cheques da Conta de Reserva para Pagamentos no total do montante em dívida. No caso de pagamentos de impostos sobre o rendimento da org, qualquer importância *estimada* pode ser posta na Conta de Reserva para Pagamentos conforme parecer prudente de acordo com as condições da área.

ORDENS DE COMPRA POR LIQUIDAR: Quando, ao preparar o Resumo Mensal de Contas a Pagar para pagamento de data limite, os valores de POs grandes em que já se tinha incorrido e de que ainda não *tenha* sido recebido o extracto e que se referem a uma data anterior à data limite, ou uma estimativa liberal dos mesmos, têm de ser depositados na Conta de Reserva para Pagamentos. Essas PO grandes não podem permanecer despercebidas e têm de fazer parte do sistema de pagamentos da data limite. Se há uma PO grande para Agosto, mas o credor ainda não enviou o extracto e a data limite é 1 de Setembro, então o valor da PO grande é depositado na Conta de Reserva para Pagamentos quando forem pagas as outras contas. Aí permanece até o credor apresentar o extracto.

POUPANÇAS: Quando a org deseja comprar uma coisa grande ou cara, *não deve* utilizar pagamento a termo, pagamento a prestações, ou hipotecas. Deve começar a pôr dinheiro na sua Conta de Reserva para Pagamentos e, quando lá estiver o valor total, compra o artigo a pronto, servindo-se do facto para obter um grande e bom desconto. Embora o Fundo Imobiliário para compras de imóveis também tenha como objectivo ajudar a comprar edifícios a pronto pagamento, não faz mal nenhum depositar os valores disponíveis do montante para desembolsos na Conta de Reserva para Pagamentos para servir de ajuda.

Todos os montantes transferidas para a Conta de Reserva para Pagamentos são objecto de comprovativo de desembolso que diga claramente a razão e a finalidade da reserva. É claro que, quando se faz um pagamento da Conta de Reserva para Pagamentos, se emite um outro comprovativo fazendo referência ao da transferência original. Portanto, é necessário que, quando se faz um comprovativo de desembolso para a transferência *para* a Conta de Reserva para Pagamentos, uma cópia desse documento seja espetada na haste ou colocada num arquivo único e à mão. Caso contrário, a pessoa não será capaz de se lembrar da *razão por que* a Conta de Reserva para Pagamentos tem dinheiro e por isso pode permitir o seu uso para outra coisa qualquer, por parecer que se trata de um excedente – e para mais tarde embaraçar toda a gente, quando a conta X estiver corrigida e se quiser dinheiro para a pagar.

A Conta de Reserva para Pagamentos é um sistema fácil. Muitas vezes as pessoas manejam o seu dinheiro pessoal desta forma – 20 dólares de lado para um casaco novo, 15 dólares para a prestação semanal da casa quando esta se vencer. Mais 12,5 dólares "que o João diz que lhe pedi emprestado e que tem de encontrar a nota", e põem tudo no bule partido que está na prateleira de cima, e aí tens o propósito e o mecanismo da conta.

Podes objectar que "empata capital sobre que pagamos juros noutra conta", etc., mas, francamente, tais juros insignificantes são muito pouco para pagar a segurança de saber que podes cumprir as tuas obrigações. Brincar com fundos já comprometidos, é acrobacia financeira arriscada.

Compreendes, com um simples plano ordenado de pagamentos (como nos pagamentos da data limite) e sendo prudente pondo de lado grandes quantias em dívida mas ainda não pagas, a org pode subir para tempo presente.

Não conheço nenhuma outra forma de trazer as finanças de uma org (ou um pc) para tempo presente, excepto sacar-lhe as coisas que prendem no passado.

A org está muito mais consciente e muito mais sã se estiver em tempo presente. Tal como os pré-clears. Daí os pagamentos de data limite e a Conta de Reserva para Pagamentos.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 3 DE MAIO DE 1966R
REVISTO A 2 FEVEREIRO DE 1991

REMIMEOGRAFAR

FUNDO DE RESERVA

Cada organização de Cientologia deve acumular um

FUNDO PARA RISCOS GERAIS.

O fundo deve ser edificado para fazer face a reclamações feitas contra as organizações ou qualquer cientologista, pelo público ou por governos, que surjam da conduta dos assuntos das organizações. O fundo também é para cobrir gastos legais, gastos com calúnias ou difamações, fundos para defesa, destruição de reputação e restrições de comércio, riscos não cobertos de edifícios, seguros caducados, casos de força maior, guerra, distúrbios e desordem civil, usurpação de poder, restrições de governantes, poeiras radioactivas, destruição atómica, salvamento de pessoas e propriedades, custos de reorganização devidos à partida ou falecimento do Fundador.

O fundo é constituído a partir da verba de 5 por cento da receita bruta corrigida.

Tem de ser aberta uma conta bancária especial para cuidar deste fundo, chamada "Fundo para Riscos Gerais", a que se acrescenta o nome local da organização. Os signatários desta conta são os membros do conselho da organização.

Só sai dinheiro deste fundo para reclamações e pedidos aprovados pelos Conselho de Administração por motivos ou necessidades que estejam de acordo com a descrição do fundo feita acima.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

Revisão assistida por
Compilações e Pesquisas
Técnicas de LRH

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 11 DE NOVEMBRO DE 1969
PUBLICAÇÃO I

REMIMEOGRAFAR
HAT DE PES
HAT DE OES
HATS DE CONTABILIDADE
GUIA DE ESTUDO DO
CURSO DE FINANÇAS
GUIA DE ESTUDO DO
CURSO DE PRO

CONTABILIDADE E PRO

O mundo actual é um mundo de PRO.

O Gabinete de Relações Públicas ou o seu Oficial é o que se entende por "PRO" (do inglês Public Relations Office ou Officer). É também gíria para "Boas relações controladas na comunidade ou área".

Quando fazes "PRO" a alguma coisa, fazes visitas, escreves e maneja-la de forma a melhorar e realçar a tua imagem pública.

Há uma grande quantidade de efeito de PRO que ocorre nas linhas de CONTABILIDADE.

Extractos de conta mal feitos ou errados podem arruinar o teu PRO junto de um cliente, pc ou estudante.

Decisões injustas a respeito de contas podem perturbar o PRO de toda uma área.

Contas por pagar podem arruinar o teu PRO em toda uma cidade.

Portanto existe uma grande quantidade de PRO relacionada com as acções de contabilidade.

Reparar os prejuízos causados por não apresentar contas correctas aos clientes ou não pagar facturas comerciais, rendas ou serviços públicos, é uma acção de PRO, e requer um pensamento e um manejo cuidadosos para restaurar o PRO da org.

O maior crime que se pode cometer nesta sociedade moderna é estar sem dinheiro. Até mesmo no supersocialismo isto é um crime.

Para uma org, não ter e não ganhar muito dinheiro é estúpido. Dispondo de uma actividade potencialmente remuneradora, são apenas os serviços absolutamente miseráveis e os manejos horrivelmente maus da promoção, ou descuido criminoso nas contas, que podem deixar uma org sem dinheiro. Executar as acções standard da org, prestar serviço excelente e fazer uma promoção adequada, traz dinheiro em

abundância. As situações incorrectas que impedem as receitas ou desperdiçam desembolsos têm que ser realmente flagrantes e tolas para deixarem uma org sem dinheiro.

O caminho para NÃO ter PRO é não ter dinheiro nenhum.

A falta de dinheiro ou as situações incorrectas e invulgares no manejo do dinheiro podem praticamente destruir o PRO de uma org.

O "crédito" como qualidade é uma espécie de deus na sociedade ocidental. Se o teu "crédito é mau" isso acaba contigo perante todos. É uma afirmação muito pior do que a de simples "assassino". Deve sê-lo, visto que a psiquiatria assassina diariamente mas é bem vista pelo governo.

Portanto, temos este valor extremo do "bom crédito".

O pagamento de data limite e outras políticas de contabilidade evitam o mau crédito.

Mas, quando o crédito se tornou mau, é preciso ganhar dinheiro e tomar acções brilhantes de PRO para restaurar uma boa imagem de crédito. E TEM QUE SER RESTAURADO.

O dinheiro como motivação total para uma acção não é uma motivação muito elevada. Nos serviços de espionagem, espera-se do homem que trabalha apenas por dinheiro que vire a casaca e mude de lealdade; e é olhado com desprezo.

Porém o dinheiro é um ponto básico de critério sobre o qual se podem construir níveis mais altos de motivação num mundo wog. *É* PRO para o mundo comercial que não tem nenhuma dedicação real.

Portanto, facturar aos devedores e pagar aos credores tem um valor muito alto de PRO para uma org.

Tudo isto pode transformar-se num ciclo estranho. A org mancha a sua área, digamos, por serviço mau ou indiferente, e a promoção em seguida é irreal, e desta forma o PRO junto dos clientes desmorona-se. Estes não compram serviços. A org fica sem dinheiro. As suas dívidas amontoam-se e o seu PRO junto da comunidade comercial desaparece, e assim não tem crédito público. Lá se vai a org.

A contabilidade é a área afectada e continuará a ser afectada até começar a insistir em BOM SERVIÇO, na reparação de todos o mau serviço, em boa promoção real e arranjar dinheiro para gastar em PROMOÇÃO. O dinheiro entrará. As acções de Contabilidade devem agora fazer PRO ao campo comercial, fazer com que a situação seja manejada com bom PRO acompanhado de dinheiro de pagamentos de data limite e acordos sensatos. Será gasto mais dinheiro em mais PROMOÇÃO. O mau serviço anterior é manejado. O crédito é restabelecido na área. Qualquer problema de contas com os clientes é clarificado. A org está de novo totalmente lá.

Não há substituto, em PRO de Contabilidade, para conhecer e seguir as políticas financeiras.

Arquivos de contas desleixados, ausência de planeamento financeiro, ausência do sistema de Ordens de Compra, ignorância da política financeira tal como contida na Guia de Estudo de Finanças, podem conduzir uma org directamente à perda do seu

PRO na comunidade, independentemente da qualidade do serviço ou da promoção. Desta forma, tal como a Contabilidade pode ser baralhada pela falta de dinheiro devido a mau serviço ou má promoção, também acontece que a Contabilidade só por si pode arruinar todo o PRO de uma org junto da comunidade.

É portanto VITAL para o PRO que a org:

1. Faça com que o pessoal da Contabilidade use os seus hats de Contabilidade e que as políticas de finanças sejam estritamente seguidas.

2. Que o planeamento financeiro seja real e as receitas se mantenham superiores aos desembolsos.

3. Que haja fundos adequados disponíveis para promoção, e que os fundos da org não sejam todos absorvidos pelas divisões do HCO ES e OES para armários de arquivos e revestimento novo para o telhado.

4. Que os pcs e estudantes (fregueses) da org sejam manejados de forma a criar um alto PRO quando sejam contactados sobre a contabilidade.

5. Que as relações comerciais da org na comunidade, os credores da org, sejam suavemente manejados para criar um PRO elevado.

6. Que quaisquer reacções adversas nas linhas de contabilidade sejam imediatamente manejadas para restaurar um bom PRO. Estas podem incluir uma operação encoberta junto dos nossos credores por parte de algum inimigo – que será manejada provando a falsidade da acusação. Podem incluir troco errado, não reembolsar, pagamento relutante, incorrecto ou omisso aos Membros de Staff de Campo. Estas e quaisquer outras acções adversas da Contabilidade devem ser rapidamente afastadas e substituídas por bom PRO.

A falta de dinheiro provém de serviço lento ou mau e de não dar tudo por tudo para o remediar, ou de promoção inexistente, má ou irreal. Ou a falta de dinheiro pode ser directamente originada por manejos fora de política, ou mal feitos, da contabilidade e das finanças da org.

Em última análise, é um mundo de PRO e não se pode fazer um PRO elevado por uma org se houver alguma coisa errada nas suas linhas de contabilidade. Desta forma, o PRO é fortemente afectado pelas acções de Contabilidade e Finanças.

As nossas orgs não contraem dívidas, não são financiadas por empréstimos. As nossas orgs ganham a vida pelos seus próprios meios. Por isso são ainda as nossas orgs. E o PRO de Contabilidade tem muito a ver com isso.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

SÉRIE DE FINANÇAS

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 29 DE JANEIRO DE 1971RA
REVISTA A 2 DE FEVEREIRO DE 1991

REMIMEOGRAFAR
PASTAS DE FINANÇAS
ORGANIZAÇÕES DA ORG
DO MAR E DE
CIENTOLOGIA
HAT DE FBO

N.º 1 DA SÉRIE DE FINANÇAS

OFICIAIS BANCÁRIOS DE FLAG

O Gabinete de Finanças tem representantes em todos os gabinetes, em todos os Gabinetes de Ligação Continental, e em todas as organizações da Organização do Mar ou de Cientologia.

No organigrama, está localizado no Departamento 21.

O seu representante é denominado de OFICIAL BANCÁRIO DE FLAG (FBO).

A autoridade do FBO provém da sua posição de oficial da organização da Igreja de que faz parte.

Quando se estabelece o gabinete numa área, implementa-se o seguinte procedimento.

O FBO verifica e recolhe do Caixa ou do Departamento de Receitas, Div. 3, Divisão de Tesouraria, todas as receitas que a organização recebeu. Isto é feito diariamente.

Recibos apropriados são passados ao Caixa ou ao Director de Receitas.

O FBO deposita imediatamente o dinheiro na conta do Gabinete de Finanças da organização ou guarda-o no seu cofre, fazendo registos expressos e úteis desta acção.

Quando a organização ou actividade leva a cabo o seu plano financeiro (FP) de maneira que satisfaça o Secretário de Tesouraria (ou Comissário de Bordo) que pode verificar se o FP cobre as necessidades de funcionamento da organização, o FP é transmitido ao FBO que o verifica novamente.

A acompanhar o FP proveniente do Conselho Consultivo deve vir um relatório das receitas futuras previstas e o seu planeamento. É nisto que o FBO baseia a sua autorização.

O FBO transfere então, à sua discrição, os fundos necessários para a Conta Principal da organização. Isto é a VERBA.

Desta Conta Principal, a organização transfere agora fundos para as suas outras contas.

Quaisquer reservas a ser constituídas pela organização são retiradas da verba.

A administração da verba continua a ser da competência da organização.

A discrição do FBO quanto ao montante atribuído, que se baseia nas receitas previstas de acordo com o indicado no FP e no FP que foi enviado para aprovação, é inteiramente da responsabilidade do FBO e não é passível de recurso. O FBO tem de, de acordo com a sua experiência, tomar em consideração os períodos baixos e a produção real de produtos finais valiosos da organização.

Qualquer dinheiro que apareça no gráfico de dinheiro-contas é dinheiro recuperado de verbas anteriores (reservas da organização) ou de verbas correntes. O dinheiro exposto no gráfico de dinheiro-contas da organização tem de existir na realidade e tem de ser dinheiro real que possa ser gasto. Não pode ser "crédito que se vai receber de um FBO", nem importâncias cobráveis ainda não recebidas. Nem os cheques com atraso na compensação podem fazer parte do valor em dinheiro da organização.

O FBO também paga, a partir dos seus próprios fundos cobrados desta maneira às organizações, as despesas incorridas localmente por parte da administração. Estas não fazem parte das despesas da organização.

As importâncias e as contas do FBO são controladas apenas pelo FBO. As importâncias atribuídas à organização são controladas pela própria organização.

Os montantes solicitados pelo FP da organização às contas do FBO para um fim especifico, têm de ser aplicados para esse fim, ou devolvidos ao FBO se o não forem.

O estado de ordem e admin dentro da Divisão de Tesouraria da organização fica sob supervisão geral do Secretário de Tesouraria da organização, e o Secretário de Tesouraria da organização, o estado da sua divisão e a realidade das suas actividades, são da responsabilidade do Gabinete de Tesouraria, e também estão sob a autoridade do Director Executivo ou Oficial Comandante dessa organização ou actividade.

As folhas de balanço e outros relatórios estão sob a mesma responsabilidade que a Divisão de Tesouraria, mas, no caso das folhas de balanço e impostos, estão também sob a autoridade do Gabinete de Assuntos Especiais e do Gabinete de Finanças, pelos quais são responsáveis os Aides de Tesouraria e A/Aides.

A viabilidade da organização e da área é da responsabilidade local dos Secretários de Tesouraria, dos A/Aides e dos Aides do Gabinete de Tesouraria e, de acordo com o que lhes pareça aplicável, da Rede de Finanças.

A solvência das organizações e das áreas é da responsabilidade do FBO.

As estatísticas do FBO são constituídas por dinheiro pago às reservas centrais e pelo valor do rácio verba-producão de cada organização e da área.

As reservas centrais são utilizadas para defesas e custo global da administração e de viabilidade.

As reservas da organização são usadas para emergências locais ou para períodos de baixas estatísticas ou grandes aquisições com o objectivo de aumentar a produção.

Nada nesta carta política interfere de qualquer forma com a política de finanças existente, a não ser no que respeite a alterar as acções do Caixa e do Director das Receitas de entrega de todas as receitas, prestando contas devidamente ao FBO, e de recebimento do FBO, através do FP e do Secretário de Tesouraria da organização, da verba autorizada pelo FBO.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

Revisão assistida por
Compilações e Pesquisas
Técnicas de LRH

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 13 DE FEVEREIRO DE 1971

REMIMEOGRAFAR
ADICIONAR À GUIA DE ESTUDOS DE FINANÇAS
TODOS OS MEMBROS DE FP

N.º 2 DA SÉRIE DE FINANÇAS

DICAS PARA O PLANEAMENTO FINANCEIRO

O FP não tem de ser de forma alguma um fardo.

Se existirem estas cinco condições, então o FP é muito fácil.

1. PRODUZIR COMO ACTIVIDADE. Examina quais devem ser os teus produtos, particularmente os teus produtos finais valiosos, e então começa a obter esses produtos seja como for. É esta, e só esta, a notável razão que permite que te seja atribuída uma verba decente. Se esta depois te for negada, podes barafustar e ter a certeza de reparação. Com chapéu na mão e sem produto, é caminho certo para corte no FP. (Exemplo: Uma organização com meio milhão cobrável pelos seus livros, mas que nem sequer enviou extractos de conta, passou um mau bocado com o FP. Pedindo "verbas" que na realidade eram esmolas, nem o corpo do FP nem tão pouco o FBO compreenderam completamente PORQUÊ, mas pareceu-lhes simplesmente irreal entregar-lhe dinheiro. Estava a pedir dinheiro. Não estava a pedir o retorno do dinheiro que tinha feito e a que tinha direito. Não tinha feito nada de valor e portanto não podia justificar receber algo de valor. Por isso, "parecia um pouco estranho" a Finanças. Nem mesmo as Finanças sabiam porquê. O exemplo mais incrível disto foi a Fundação de LA em 1950 que, sob um ex-contra-almirante da marinha dos Estados Unidos, queria 47.000 dólares por semana para subsidiar uma fundação que podia ganhar potencialmente 80.000 dólares por semana. Mas ele encerrou as suas portas e recusou-se gerir até que fosse "legal" e subsidiada. Outro é a DK em 1969 a querer que Flag lhe pagasse 3.000 dólares por semana para continuar a funcionar, quando nem sequer estavam a expedir cartas e nem sequer possuiam uma máquina de escrever, mas por acaso estavam a ganhar a média semanal de 5.500 dólares. Há um montão de exemplos destes. Os serviços seguem a maneira de pensar das dotações orçamentais do governo em vez de *promover-vender-cobrar* e *entregar,* e acabam sem paga, sem comida, sem uniformes e com problemas e conflitos com o FP que nem te passam pela cabeça.)

2. CONHECE A TUA PASTA DE FINANÇAS. Quando os membros do corpo do FP não estudaram a pasta de finanças, entram em confusão total. Além disso, qualquer

autoridade de finanças fica desgostosa com as suas irregularidades administrativas e não olha com seriedade para as suas propostas ou problemas. Não estudar ou recusar-se a estudar uma pasta de finanças (que apenas demora um par de dias de estudo em tempo parcial) pode dar um mau nome ao corpo do FP perante o pessoal de Finanças, pelo simples facto de a sua ignorância ser tomada por propostas disparatadas.

3. SEPARAR OS DIFERENTES TIPOS DE DESPESA. Uma carta de política inicial (a HCO PL de 15 de Fevereiro de 64, O EQUIPAMENTO DAS ORGANIZAÇÕES) que cobra os "títulos" de vários itens ajuda a clarificar. Descobre e consegue acordo sobre o que é abrangido pelo Título A (permanente), Título B (objecto de valor que não se pode despender) e Título C (que se pode distribuir ou utilizar) e leva as Finanças a chegar a um acordo sobre o que é o qual e precisamente em que base se está a fazer FP, e o rolo torna-se mais fácil de desfazer. O que é Objectos Imóveis Permanentes? Fazemos FP para navios novos, edifícios novos, reparações vitais, sobresselentes vitais? (Efectivamente não, mas isto tem de ser coberto por finanças em geral.) Estamos a fazer FP para aparelhómetros e coisas estranhas e coisas possivelmente úteis (Título B)? Ou estamos a fazer FP para coisas que se podem despender, remunerações, comida, combustível, papel (Título C)? Talvez estejamos a fazer FP para as três coisas, MAS dentro da categoria das coisas necessárias para funcionar e do que seria bom e de coisas que se esperam vir a ter. Os sobresselentes necessários para o Título A que deixariam tudo sem funcionar são com certeza necessidades. Por isso provavelmente devem ser aprovados sem dúvida. Apesar de o pessoal das Finanças muitas vezes não os ver dessa forma. Remuneração, comida, uniformes, combustível estão sujeitos a redução quando o serviço não é capaz de demonstrar produção. Normalmente podem-se considerar as "boas ideias" para compras sob o Título B quando a actividade está a fazer realmente muito dinheiro, e fora disso o pessoal de Finanças boceja. As coisas que se espera vir a ter dependem totalmente do uso proveitoso daquilo que já se possui. Uma vez chegados a um acordo sobre tudo isto com o pessoal das Finanças, eles não podem alterar as regras a cada FP que fazem. E muita da tensão desaparece. Nenhuma Ordem de Flag ou Carta de Política poderia facilmente estabelecer as regras exactas para cada tipo de serviço que existe. Essencialmente trata-se do que é acordado entre o pessoal das Finanças e o corpo do FP. O pessoal das Finanças quer obter dinheiro para as reservas e ressente-se justamente com uma actividade parasita que pensa em subsídios ou de maneira insensata. Eles querem entregar X feijões (dinheiro) a um serviço, e receber de volta X feijões a mais. Quando eles entregam X feijões e não recebem de volta feijões *nenhuns,* torna-se difícil conviver com eles. Até mesmo o navio, que não produz dinheiro directamente, vende às orgs eventos de ajuda e membros da Org do Mar treinados e experientes em troca de feijões das orgs. Qualquer org lhes daria dinheiro sonante por ajuda verdadeira e membros da Org do Mar treinados e experientes. Se a AOLA pudesse "comprar" ao navio de estação todos os excelentes membros da SO que quisesse e de que necessitasse, ficaria delirante de alegria. Mas se o navio de estação não os estiver a produzir, isso tem o aspecto de "chapéu na mão" para o pessoal das Finanças. O pessoal das Finanças então arranja as regras para tentar evitar a entrega *seja de que* dinheiro *for*, naturalmente. Embora isto seja coberto pelo ponto N.º 1 acima indicado, também afecta o ponto N.º 3. Tudo é considerado como Título C, incluindo o navio, e sujeito a uma redução total porque

não aumenta a viabilidade do ponto de vista do pessoal das Finanças. Portanto "as regras" mudam para o corpo do FP. Se não está a produzir um produto final valioso que possa ser trocado por dinheiro com algo que tem dinheiro (N.º 1 acima) e se não conhece as regras gerais das finanças (como no N.° 2 acima) e se não tem nenhum acordo em concreto com as autoridades das finanças acerca dos Títulos A, B e C, então é claro o FP é um pesadelo para todos os envolvidos.

4. NEGLIGENCIANDO NECESSIDADES. Quando um corpo do FP não está consciente das necessidades da sua operação e não as inclui no FP, é o pessoal de Finanças (Gabinete Três da Tesouraria e os FBO) que tem de o fazer por eles. Isto causa bastante má vontade do pessoal de Finanças. Incluir no FP uma fonte nova para beber ou um tapete para o trampolim do staff e não incluir selos no FP vai com certeza causar um engrama duradouro! O corpo do FP deve ter a lista das necessidades vitais por divisão e deve fazer o FP para elas em primeiro lugar, antes de começar a questionar-se. Por estranho que pareça, paga, comida e uniformes não são considerados necessidades. Não influenciam directamente as receitas de um serviço. Uma "necessidade" é o que é necessário para fazer produtos e produtos finais valiosos. Numa actividade do tipo "chapéu na mão" a comida é qualificada como "alguma comida, talvez flocos de aveia". A paga torna-se "talvez, mas bónus nunca". As fardas tornam-se "nenhuma". Cartazes para recrutamento, SIM. O combustível torna-se "quantidades económicas consumidas cuidadosamente". Materiais de treino torna-se SIM. Então o que é uma necessidade? Uma necessidade é o que é necessário para fazer *o* produto final valioso, não é a sobrevivência do indivíduo, mas sim a sobrevivência do grupo. Portanto o corpo de um FP com pensar individuado pode meter-se em graves problemas de FP, pela simples natureza da economia.

5. USAR O FP PARA NEGLIGENCIAR DEVERES. É uma vergonha mas é verdade que as pessoas desculpam a falta de acções vitais atirando as culpas para o FP. "O edifício ardeu porque não conseguimos que o FP aprovasse a compra de mangueiras de incêndio". "O motor principal avariou porque o FP rejeitou. . ." Um verdadeiro rastreio de tais afirmações normalmente revela que o item nunca foi incluído no FP, nem tão pouco requerido ao comité do FP, ou que a desculpa com o "FP" foi utilizada como uma forma de fugir ao trabalho. Se aceitares estas tentativas de culpabilizar o FP, pensarás que o FP e o pessoal de Finanças são vilões. Na verdade, o FP é muitas vezes usado como sendo o bode expiatório para desculpar não fazer o trabalho ou para atrasá-lo. Não manejar ou dizer que foi o FP quando não foi, é matéria para um Comité de Evidência. Portanto não deixes que o FP adquira mau nome injustamente. Já é suficientemente duro, mesmo quando é feito correctamente.

O futuro de qualquer serviço depende dos cinco factores acima mencionados. Vivemos num mundo de economia, independentemente dos "ismos" como o capitalismo ou o comunismo ou o socialismo.

Se cuidares destes cinco pontos, podes fazer um FP com bastante boa disposição.

Conseguir dinheiro é, em essência, fazer dinheiro em primeiro lugar. O FP é o segundo passo de o que é que vamos fazer com o dinheiro que fazemos. Nunca resolverás a questão negligenciando o fazê-lo. Irás ter sempre problemas de dinheiro se não fizeres nenhum.

Espero que isto ajude a guiar alguns corpos de finanças para fora da selva e em direcção ao sol.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 17 DE FEVEREIRO DE 1971RD
REVISTA A 5 DE NOVEMBRO DE 2000

REMIMEOGRAFAR
PASTAS DE FINANÇAS
ORGS DA ORGANIZAÇÃO DO MAR E DE CIENTOLOGIA

N.º 3 DA SÉRIE DE FINANÇAS

DEVERES BÁSICOS DO FBO

Referências:

HCO PL	29 Jan. 71RA Rev. 2.2.91	N.º 1 da Série de Finanças OFICIAIS BANCÁRIOS DE FLAG
HCO PL	13 Fev. 71	N.º 2 da Série de Finanças DICAS PARA O PLANEAMENTO FINANCEIRO

RECOLHA DE DINHEIRO PELA ORG

O FBO recolhe o dinheiro da Divisão 3.

Ele verifica o que recebeu.

Ele emite um recibo.

Ele aponta tudo isso nos seus registos, fazendo uma lista completa das quantias indicando a que respeitam.

Ele preenche um talão de depósito bancário.

Vai ao banco e deposita o dinheiro na sua Conta N.º 1 de FBO.

LINHA DO FP

O Conselho Executivo da Org aprova e finaliza o seu FP e entrega-o ao FBO que o verifica, ele próprio, em comparação com a produção.

O FBO passa um cheque de transferência da Conta Bancária N.º 1 de FBO da organização e simplesmente transfere o montante do FP para a conta bancária da org (Conta Principal).

Os executivos da org são os signatários das contas bancárias da org.

O FBO e o Director de Assuntos Especiais são os signatários das Contas de FBO, juntamente com o Comunicador de LRH (ou Representante de Flag, se não houver

Comunicador de LRH em posto) como segundo signatário. Só na ausência do FBO e DSA é que o terceiro signatário é usado.

O FBO mantém uma segunda conta bancária (FBO N.º 2) para a qual transfere o dinheiro para as despesas da Administração Internacional.

Ele envia dinheiro da primeira conta (FBO N.º 1) para as Reservas da Organização do Mar (não as da org).

O FBO mantém um sistema de facturas e comprovativos de desembolso relativamente à sua Conta N.º 2 de FBO.

O FBO nunca gasta dinheiro da Conta N.º 1 de FBO. O dinheiro entra nela e é transferido para fora dela. Nela só são passados cheques de transferência (para as Reservas da Organização do Mar ou para as contas de FBO da org).

O FBO mantém "uma reserva suficiente" na sua Conta N.º 1 para cobrir cheques sem cobertura. SÓ pode haver cheques sem cobertura nessa conta.

No instante em que um cheque não tem cobertura ou não é pago, o FBO faz um relatório de conhecimento sobre o emissor do cheque por informação falsa e contacta-o pessoalmente para estabelecer se o cheque deve ser apresentado de novo ou se vai ser emitido outro cheque.

Esta transacção *não* passa através da Divisão 3 da org e *não* entra nos livros da org. A org é mantida na posição de amiga do público. O FBO é que é o mau da fita para o público.

O FBO nunca contacta, aborda ou importuna a Divisão 3 por causa de cheques sem cobertura. Fazer isto é transgressão.

As cobranças da Divisão 3 têm a ver com cobrança das facturas de crédito de Qual, pagamentos adiantados e quaisquer outros créditos adiantados pela org.

CONTAS BANCÁRIAS

CONTA N.º 1 DE OFICIAL BANCÁRIO DE FLAG (nome da org). Signatários: FBO da org e Director de Assuntos Especiais. Comunicador de LRH (ou Representante de Flag se não houver um Comunicador de LRH em posto) como segundo signatário. Apenas os responsáveis das redes mencionados – terminais da org, não. Só transferências. Requer dois signatários.

CONTA N.º 2 DE OFICIAL BANCÁRIO DE FLAG (nome da org). Signatários: FBO da org e Director de Assuntos Especiais. Comunicador de LRH (ou Representante de Flag se não houver um Comunicador de LRH em posto) como segundo signatário. Apenas os responsáveis das redes mencionados – terminais da org, não. Apenas despesas de Administração aprovadas pelos terminais administrativos autorizados, despesas da org, não. Requer dois signatários.

CONTA N.º 3 DE OFICIAL BANCÁRIO DE FLAG (nome da org). Signatários: FBO e Director de Assuntos Especiais. Comunicador de LRH (ou Representante de Flag se não houver um Comunicador de LRH em posto) como segundo signatário. Apenas os responsáveis das redes mencionados – terminais da org, não. Recebe

receitas especiais, uma soma avultada paga de uma só vez que a org recebe para serviços que não podem ser entregues de imediato. Estes fundos estão disponíveis para uso quando os serviços pagos puderem ser entregues.

CONTA PRINCIPAL DA ORG: Recebe apenas dinheiro transferido da Conta N.º 1 de FBO, nunca do Caixa. Signatários usuais da org. Estes são o CO/ED, HES, OES e PES. A verba recebida do FBO vai para esta conta. Todas as despesas da org, vencimentos, etc., são pagos desta conta.

CONTA DE RESERVA DA ORG. Recebe quaisquer fundos, como o fundo imobiliário que a *org* possua como reserva para si própria, no valor economizado das verbas atribuídas. Os oficiais da org são os signatários e são responsáveis por ela.

FUNDO PARA RISCOS GERAIS. Reserva constituída por atribuição semanal de verbas contra catástrofes e riscos importantes. O Conselho de Administração da Igreja é titular e signatário desta conta.

CONTA DO FUNDO IMOBILIÁRIO. Uma conta de reserva usada de acordo com os propósitos delineados na HCO PL de 18 de Janeiro de 1965, Conta de Fundo Imobiliário.

CONTA DE LIVROS DO HCO. Todo o dinheiro recebido para a conta quer de pagamentos em numerário quer de pagamentos adiantados usados para materiais de livraria, são transferidas pelo FBO da sua Conta N.º 1 para a Conta de Livros do HCO. O D/FBO para MORE, que é o detentor dos livros de cheques, é um dos dois signatários. Os signatários da org são o Secretário Executivo do HCO, o HAS ou o Secretário de Disseminação.

CONTA DE FSM. Recebe fundos da Conta N.º 1 de FBO para pagamento de comissões de FSM. Os signatários são o FBO e, com aprovação final do FBO, CO/ED, HES, OES e PES. Requer dois signatários.

CONTA DE PRÉMIOS DE COMPLETAÇÃO DE SERVIÇO (SCA). Recebe verbas da Conta N.º 1 de FBO para pagamento de prémios aos estudantes e preclears que completem serviços da org. É administrada de forma semelhante à da conta de FSM. Os signatários são o FBO, CO/ED, HES, OES e PES. Requer dois signatários.

CONTA DE RESERVAS PARA PAGAMENTOS.É usada para pôr de parte fundos que aguardem desembolso, antes de os pagamentos serem de facto efectuados. Signatários usuais da org.

CONTA DO CONSELHO DE VERIFICAÇÃO DE RECLAMAÇÕES (CVB). Recebe quantias depositadas pelo FBO para pagamentos futuros de reclamações de reembolsos e devoluções de pagamento, depois de estes terem sido completamente verificados pelo CVB.

NÃO HÁ MAIS CONTAS BANCÁRIAS.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

Revisão assistida por
Compilações e Pesquisas
Técnicas de LRH

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 17 DE FEVEREIRO DE 1971-1RC
REVISTA A 29 DE OUTUBRO DE 2000

REMIMEOGRAFAR
HATS DE FBO

N.º 3-1 DA SÉRIE DE FINANÇAS

MANEJO DE CHEQUES SEM COBERTURA E REEMBOLSOS

Esta carta de política delineia o manejo exacto dos cheques sem cobertura, incluindo as acções do FBO que seriam necessárias relativamente à HCO PL de 29 de Jan. de 71RA, N.º 1 da Série de Finanças, OFICIAIS BANCÁRIOS DE FLAG e à HCO PL de 17 de Fevereiro de 71RC, N.º 3 da Série de Finanças, DEVERES BÁSICOS DO FBO.

É dever do FBO salvaguardar as receitas que entram e assegurar de que *todas* as receitas são devidamente e legivelmente facturadas pela organização, e que o montante exacto é cobrado, passados os recibos, e diariamente depositado por ele próprio no banco.

Os registos do FBO têm portanto de estar de acordo com os da Div. 3 e confirmá-los.

Todas as cobranças diárias são cuidadosamente conferidas pelo FBO antes de ser emitido qualquer recibo.

Ele confere cuidadosamente o total patente na fita de calculadora das receitas diárias em comparação com as facturas da organização. Verifica a correcção administrativa e a legibilidade das facturas. Assegura-se de que qualquer cópia de factura anulada é agrafada à cópia de factura que faz parte das facturas em série.

A seguir calcula o total dos cheques numa fita de calculadora e conta-se o dinheiro em caixa, comparando-os com o total das facturas.

Estes montantes devem ser precisamente iguais.

Ele inspecciona a exactidão das datas e do endosso dos cheques e manda fazer rapidamente qualquer correcção necessária.

Depois o FBO emite a sua factura ao Departamento 7, em nome do "Director de Receitas" ou "Caixa" precisamente na moeda corrente do recibo.

Assegura-se de que o total dos talões de depósito é igual ao total das facturas da organização e ao do seu recibo do dinheiro.

Todas as cobranças de receitas da organização são então depositados na Conta N.º 1 do Gabinete das Finanças.

CHEQUES SEM COBERTURA

Assim, quaisquer cheques sem cobertura são devolvidos pelo banco ao FBO.

O FBO, ao receber do banco um cheque sem cobertura, debita-o à org por meio de uma FACTURA NEGATIVA da mesma série numérica em que emite as facturas das cobranças diárias da organização.

O Director das Receitas ou Caixa da organização emite de imediato a sua própria *FACTURA NEGATIVA* debitando a conta da pessoa que entregou o cheque. Dá uma cópia ao FBO.

Isto protege a organização de entregar serviços que na verdade não foram pagos. Uma organização tinha a mais nos seus livros de contabilidade 20.000 dólares de cheques sem cobertura, que se encontravam por cobrar mas ainda apareciam nas contas dos clientes como crédito!

COBRANÇA

O cheque sem cobertura está agora sujeito a acção imediata de nova cobrança pelo FBO, o qual relata o sacador por RELATÓRIO FALSO e contacta-o pessoalmente para obter um novo cheque ou autorização para depositar de novo o anterior.

O FBO anota todas as acções de cobrança numa folha única, à qual são anexados todos os outros documentos relacionados.

Quando o FBO consegue receber o valor do cheque, emite uma factura de crédito em nome da organização, juntando uma cópia aos seus apontamentos sobre a cobrança, para indicar que o ciclo está terminado. Estes documentos são em seguida arquivados.

O Director das Receitas ou Caixa da organização faz de imediato a sua própria factura de CRÉDITO dizendo “CHEQUE SEM COBERTURA COBRADO” e creditando a conta da pessoa na organização.

O cheque cobrado de novo é depositado pelo FBO.

TOTAL DAS RECEITAS SEMANAIS

As Receitas Brutas, tal como são relatadas no OIC, são o total das quantias cobradas *pela organização* e não são afectadas pelos cheques sem cobertura nem pela cobrança de cheques sem cobertura.

As facturas negativas por cheques sem cobertura *NÃO* são deduzidas ao total da receita semanal; e os cheques sem cobertura cobrados de novo, tendo já sido contados uma vez como receita, não são contados outra vez.

No entanto, o montante de cheques sem cobertura recebidos durante a semana é subtraído às receitas quando forem calculadas as receitas brutas corrigidas, e o

montante de cheques sem cobertura cobrado é somado à cifra de *receitas brutas corrigidas.*

CONJUNTOS DE FACTURAS

O total da fita da calculadora das facturas semanais da Divisão 3 exclui quaisquer facturas de cheques sem cobertura ou de cheques sem cobertura cobrados.

O total da fita de calculadora das facturas semanais do FBO exclui tais facturas de crédito ou débito, mas o FBO faz uma fita separada de todos os cheques sem cobertura e uma terceira de todos os cheques desses cobrados durante essa semana.

Os talões de depósito do FBO de cheques depositados de novo são feitos em separado e assinalados como tal pelo FBO, para os distinguir dos depósitos de receitas da organização.

O FBO guarda os conjuntos de facturas do FBO em lugar seguro e em ordem, e à disposição das auditorias.

COBRANÇAS ANTECIPADAS E CHEQUES SEM COBERTURA

Numa organização descobriu-se que cobranças antecipadas feitas a pessoas da organização por conta de outros estavam na base de um grande número de cheques sem cobertura.

Muitas vezes vendem-se serviços a grupos familiares em que um membro paga por alguns ou mesmo por todos.

Isto não é invulgar e é perfeitamente legítimo.

Mas para além disto, o pessoal da organização não pode solicitar pagamentos ao staff ou ao público por conta de outros.

As organizações não podem fazer acordos de emissão de cheques temporariamente por conta de outros com pessoas do público ou com o staff, com o fim de conseguir cobranças.

Às vezes um estudante ou PC da organização oferece pagamento a um amigo. Isto está certo.

Mas as organizações não podem pedir nem sugerir isso. Nunca.

Conseguem-se cobranças antecipadas por meio de cobrança industriosa a "clientes potenciais interessados" e a outros estudantes e PCs potenciais.

Em essência, trata-se de registar a pessoa para o serviço, cobrar o dinheiro e entregar o serviço. (Pré-pagamentos não utilizados estão sujeitos a reembolso).

REEMBOLSOS E DEVOLUÇÕES DE PAGAMENTOS ANTECIPADOS

Os reembolsos e devoluções de pagamentos antecipados não são anulados por facturas negativas, são sim pagos pelo Departamento 8.

Uma cópia do documento comprovativo de débito da conta de público é colocada no seu arquivo da conta.

Quaisquer montantes que a org requisite para esse fim devem ser provenientes da Conta do Conselho de Verificação de Reclamações (CVB).

O FBO tem de conhecer as políticas de reembolso/devolução e exigir a sua aplicação na totalidade e com exactidão.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

Revisão assistida por
Compilações e Pesquisas
Técnicas de LRH

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 1 DE MARÇO DE 1971RB
REVISTA A 2 DE FEVEREIRO DE 1991

REMIMEOGRAFAR
PASTAS DE FINANÇAS
MEMBROS DE FP
HATS DE FBO

N.º 4 DA SÉRIE DE FINANÇAS

FONTES DE RECEITA

Deveres adicionais do FBO são:

a. Exigir receitas.

b. Investigar, localizar e sumariar fontes de receita presentes e passadas da org, para a org.

Ele faz isso a partir das próprias facturas, de respostas a promoções e dos arquivos de contas a cobrar.

Como actividade de rotina, ele pesquisa registos antigos e facturas e arquivos para detectar e reactivar quaisquer fontes de receita do passado que já não estejam activas, e também faz o resumo das receitas correntes.

O FBO apresenta os resultados ao Conselho Executivo e ao Conselho Consultivo.

Nada disto liberta o Registador, o Conselho Consultivo, o Conselho Executivo ou a Div. 3 da sua responsabilidade relativamente a receitas e cobranças.

O Conselho Consultivo *também* tem cópias das folhas de receitas do seu departamento, que são preenchidas semanalmente pelos chefes de dept.º de acordo com as cópias das facturas dos departamentos de serviços.

O orçamento do Conselho Consultivo relativamente a receitas futuras projectadas, que ele apresenta ao Conselho Executivo, pode agora basear-se num aumento planeado de produtos, de fontes de receitas e de sucessos promocionais correntes e passados reais, e na nova receita planeada.

O planeamento de acordo com o qual se pretende ganhar as receitas, está expresso no FP.

O corpo do FP e o seu FBO devem conhecer, de trás para a frente, os seus produtos e fontes de receita para serem capazes de planear de todo e de fazer com que as receitas projectadas se materializem.

O corpo do FP que for capaz de projectar receitas esperadas com realismo e de elaborar um FP que vá conseguir um aumento dos produtos da org e das receitas

projectadas sensata e realisticamente, não terá problemas com as autoridades financeiras.

O corpo do FP que não for capaz de fazer isto terá problemas sem fim com as autoridades financeiras, e um FBO que não for capaz de atribuir verbas de acordo com isto terá problemas sem conta com os corpos do FP.

LINHA DO FP

À linha do FP acrescenta-se o relatório preparado pelo FBO do resumo das fontes de receita da semana presente e das anteriores recentes, e quaisquer fontes de receita anteriores descobertas e sucessos promocionais, na medida em que estiverem disponíveis.

O FBO fornece estes ao Conselho Consultivo e ao Conselho Executivo antes do planeamento financeiro. A apresentação é feita com números e é factual, não é uma opinião.

São enviadas cópias de tais relatórios do FBO aos Gabinetes de Finanças Continental e de Flag e aos Gabinetes de Dados de Flag e FOLO. O Conselho Consultivo e o Conselho Executivo têm agora as bases para planear, com realidade, as receitas projectadas futuras.

O Conselho Consultivo, tendo preparado o seu orçamento das receitas projectadas e tendo proposta o seu FP, envia agora o FP, via Secretário de Tesouraria, para o Conselho Executivo que finaliza o planeamento financeiro e o planeamento de receitas, e depois o apresenta ao FBO para aprovação da verba.

VERBA

O FBO analisa (a) as receitas esperadas tal como foram definidas pelo Conselho Consultivo da org e (b) o montante do FP. Ele faz a sua verba de acordo com isso.

Quando a org está mesmo a ganhar dinheiro e é capaz de projectar ainda mais por meio de um bom FP planeado com realismo, o FBO deve tomar isso em consideração e atribuir verbas para artigos de melhoramento de imagem e das instalações, os quais poderão não levar a um aumento directo de receitas, mas que foram merecidos por produção elevada e receitas elevadas.

O montante do FP é, para o FBO, menos importante do que o aumento do rácio verba/produção.

Os serviços (orgs) que não têm expectativa directa de receitas colocam-se na posição de chapéu na mão, sendo-lhes exigido que produzam receitas mas, entretanto, aqui vai uma esmola para as necessidades mínimas. O FBO procura obter desse serviço muito mais do que lhe dá.

AUTORIDADE FINAL DO FP

O FBO é a autoridade final no que respeita ao FP e, como tal, arbitra quaisquer discordâncias ou disputas relacionadas com o FP.

A adjudicação baseia-se nas receitas correntes, no realismo das receitas futuras projectadas e no planeamento sensato e realista das despesas de que resultará o montante de receitas brutas que foi projectado.

Qualquer membro do pessoal que sinta que o uso das verbas atribuídas à org é incorrecto, pode apelar directamente ao FBO sobre esse assunto de acordo com a HCO PL de 4 de Setembro de 71RB I, N.º 8 da Série de Finanças, O FP E AS NECESSIDADES e, quando descontente com o resultado do apelo, pode levar o seu apelo a FBO Cont. ou FBO Int. de acordo com essa mesma PL.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

Revisão assistida por
Compilações e Pesquisas
Técnicas de LRH

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 10 DE MARÇO DE 1971RA
PUBLICAÇÃO I
REVISTA A 2 DE FEVEREIRO DE 1991

REMIMEOGRAFAR
PASTAS DE FINANÇAS
HATS DE FBO

N.º 5 DA SÉRIE DE FINANÇAS

O HAT DE FBO

Esta carta de política delineia as tarefas e deveres do FBO tal como são apresentados em publicações recentes e nas Ordens de Flag de 1968, de acordo com as quais o posto foi inicialmente criado.

LOCALIZAÇÃO NO ORGANIGRAMA:

1. O Gabinete de Finanças Internacional está situado sob o Comité Watchdog (WDC).

2. Ao nível de Flag, continental e da organização, o Gabinete de Finanças está situado no Departamento 21.

3. A autoridade do FBO provém da sua posição de oficial da organização da Igreja de que faz parte.

4. O representante do Gabinete de Finanças numa organização denomina-se OFICIAL BANCÁRIO DE FLAG.

PRODUTOS DO FBO:

1. Reservas da Organização do Mar: a grande magnitude das mesmas.

2. Dinheiro para as reservas da Organização do Mar a um nível aceitável e com tendência ascendente.

3. Incremento da solvência da org de acordo com o indicado pelo rácio ascendente de verba–producão.

4. Programas, projectos e ordens da Rede de Finanças *feitos* rápida, meticulosa e completamente.

5. Dados e relatórios terminados a tempo e com exactidão, e enviados para os Gabinetes de Finanças de Flag e Continental. Inclui dados precisos e actuais para os Gabinetes de Dados de Flag e Continental.

6. Manejo competente e definitivo de situações financeiras que surjam localmente, através da aplicação das políticas pertinentes, e o relato das mesmas para os Gabinetes de Finanças de Flag e Continental.

7. A solvência dos projectos e acções de Flag na área.

8. O financiamento dos projectos e acções de Flag na área.

PROPÓSITOS DO FBO:

1. FAZER COM QUE A ORG GANHE MAIS DINHEIRO.

2. PROVER A ORG DE STAFF BEM PAGO.

3. FAZER COM QUE VALHA A PENA A FLAG GERÍ-LA E AJUDÁ-LA.

ESTATÍSTICAS DO FBO:

1. Pagamentos a Flag.

2. Rácio verba–producão da organização.

3. Valor do montante para paga dividido pelo staff.

SUPERIOR IMEDIATO:

1. O superior imediato do FBO de uma org na rede de Finanças é o FBO Continental.

2. O superior do FBO Continental é o FBO Int.

3. O superior imediato do Director de Finanças de Flag é o Director de Finanças Internacional que dirige o Gabinete de Finanças Internacional.

DEVERES DO FBO:

1. Estabelecer e manter em política a utilização, os títulos e os signatários adequados das três contas bancárias do FBO, a N.º 1, a N.º 2 e a N.º 3.

2. Recolher diariamente da org todas as quantias das receitas, e assegurar-se de que todo o dinheiro que entra é facturado e depositado no banco pelo FBO, antes de qualquer verba ou despesa poder ter lugar.

3. Assegurar-se de que todos os empréstimos das reservas da Organização do Mar e todas as dívidas a ela são registados como tal.

4. Conferir todas as quantias recebidas pelo FBO contra as facturas da org desse dia, e assegurar-se de que o total patente na fita da calculadora contendo a soma das facturas é exactamente igual à quantia recebida pelo FBO.

5. Emitir uma factura ao Caixa ou Director de Receitas do que foi recebido.

6. Manter actualizado o LIVRO DE REGISTO DO FBO onde todas as quantias que entram são registadas na página do lado esquerdo desse dia, apresentando uma lista completa do que são essas quantias.

7. Registar separadamente (na parte inferior da mesma página) e à parte das receitas correntes, quaisquer cheques sem cobertura devolvidos pelo banco nesse dia, e quaisquer cheques devolvidos que tenham sido cobrados de novo pelo FBO.

8. Registar na página oposta (direita) do LIVRO DE REGISTO DO FBO, para o mesmo dia, a distribuição exacta das receitas desse dia para a Conta N.º 1 do FBO ou para o estrangeiro, para câmbio.

9. Verificar a correcção das datas, dos endossos e do tipo de moeda de todos os cheques, antes de os depositar.

10. Separar quaisquer cheques provenientes de outros países que não sejam cambiáveis no nosso país, se tiver sido recebido algum, para que o FBO os envie para o estrangeiro para serem cambiados.

11. Fazer um talão de depósito para as receitas do dia que sejam depositadas no banco, e um talão de depósito separado para os cheques devolvidos que sejam novamente depositados.

12. Depositar diariamente todas as somas de dinheiro recebidas na Conta N.º 1 de FBO.

13. Manter o registo consecutivo dos talões de depósitos bancários na agenda ou livro de registo de depósitos fornecida pelo banco.

14. Arquivar uma segunda cópia de cada talão de depósito juntamente com as facturas do FBO dessa semana.

15. Embalar e classificar semanalmente as facturas do FBO incluindo as facturas em série e a fita da soma, um conjunto de cópias soltas, os talões de depósito da semana, e as notas de débito do banco referentes a qualquer cheque devolvido nessa semana.

16. Manter um registo claro e exacto de todos os montantes enviados para o estrangeiro para câmbio, e seguir cada um deles até à sua devolução. Tais montantes, por terem já sido facturados pela Divisão 3, não podem regressar através da Divisão 3 nem serem facturados de novo quando são devolvidos do estrangeiro, pois isto introduz um erro nas receitas.

17. Manter uma “quantia de sobreaviso” suficiente na Conta N.º 1 de FBO para cobrir quaisquer cheques devolvidos pelo banco.

18. Levantar do banco, diariamente, quaisquer cheques devolvidos.

19. Manejar imediatamente quaisquer cheques devolvidos mediante contacto pessoal urgente com o emissor do cheque, obtendo imediatamente um novo cheque ou a autorização do emissor para o voltar a depositar. É uma acção de contacto urgente e rápido com Ética iminente.

20. Voltar a depositar diariamente essas somas, em talão de depósito separado, na Conta N.º 1 do FBO.

21. Assegurar-se de que os cheques devolvidos são cobrados *unicamente* pelo FBO, e que nem o cheque devolvido nem a sua cobrança aparecem nos registos da org, no GI da org ou nas estatísticas da Div 3. Uma nova facturação dos cheques devolvidos pela Divisão 3 introduziria um erro nas receitas. Os únicos registos da org onde estes aparecem são o arquivo da conta do indivíduo e a adição do valor cobrado às receitas brutas *corrigidas* da org.

22. Ameaçar com acção legal qualquer cheque devolvido que esteja por cobrar há muito tempo e, se continuar por cobrar, entregar o caso à secção dos Assuntos Legais.

23. Informar semanalmente o Gabinete de Finanças Continental do valor dos cheques devolvidos, cheques cobrados e cheques por cobrar, com cópia para o Gabinete de Finanças de Flag.

24. Recolher semanalmente do Secretário de Tesouraria uma cópia das folhas de receitas preenchidas pelos chefes de departamento a partir das suas cópias dos serviços departamentais relativas às facturas dessa semana.

25. Assegurar-se de que as notas de DÉBITO estão registadas e claramente identificadas nestas folhas e assegurar-se de que a Divisão 3 cobra as notas de DÉBITO.

26. Resumir semanalmente para a org os recibos e fontes de receita da org.

27. Procurar e encontrar os arquivos de cobrança e facturas antigas da org para detectar e reavivar quaisquer fontes de receita antigas que já não estejam a ser usadas ou que tenham diminuído de volume.

28. Rastrear as fontes de receita até às suas acções de promoção bem sucedidas, quando tal informação estiver disponível de forma objectiva (não como opinião).

29. Apresentar ao Conselho Executivo e ao Conselho Consultivo da org um resumo objectivo das fontes de receita da org, incluindo a semana ou mês corrente e cópias de relatórios anteriores e quaisquer antigas fontes de receitas que forem novamente descobertas. Isto é apresentado antes de qualquer planeamento financeiro e ajuda o Conselho Executivo e Consultivo na preparação do FP.

30. Exigir aumento de receitas à org, especialmente quando se tenham descurado antigas fontes de receitas bem sucedidas ou cobranças.

31. Conhecer as necessidades vitais necessárias à actividade para produzir os seus produtos finais valiosos e principalmente as suas receitas.

32. Manter acordo com o corpo do FP relativamente às necessidades de despesas e produtos nas categorias A, B e C, e sobre a maneira como isso é coberto pelo FP e pelas finanças em geral.

33. Receber do Conselho Consultivo o planeamento financeiro proposto e a declaração das receitas previstas, depois de aprovados pelo Secretário de Tesouraria e pelo Conselho Executivo.

34. Inspeccionar o FP proposto com relação a: a) expectativa de receitas e o plano para as materializar e b) o montante do FP, e atribuir a verba à org em conformidade.

35. Assegurar-se de que as verbas do FP atribuídas pelo FBO provocam um aumento de receitas, daí advindo incremento do rácio verba-produção e subida da estatística do dinheiro para as reservas da SO.

36. Transferir, por cheque, para a Conta Principal da org os valores das despesas assim aprovadas.

37. Enviar para os Gabinetes de Finanças de Flag e Continental uma cópia do planeamento financeiro aprovado, de acordo com o qual foi atribuída a verba.

38. Transferir todas as receitas da Conta do HCO para a CONTA DE LIVROS DO HCO da org.

39. Transferir para a Conta de CVB da org quaisquer montantes requeridos para reembolsos.

40. Transferir para a Conta de FSM da org quaisquer montantes relativos a comissões de FSM pagas, as quais não se encontram sujeitas a planeamento financeiro.

41. Emitir, para o Secretário de Tesouraria da org, um comprovativo relativo a cada ordem de transferência por cheque, detalhando o valor e o uso previstos para essas quantias.

42. Reaver da org qualquer verba atribuída que não tenha sido aplicada naquilo para que foi aprovada (excepto os montantes para a Conta do HCO). As verbas atribuídas pelo FBO só podem ser utilizadas com o propósito solicitado e aprovado e, se não forem utilizadas desta forma, têm de ser devolvidas ao FBO.

43. Receber cópia de qualquer PO de EMERGÊNCIA não previsto pelo plano financeiro da org, mas vital para o crédito, a promoção ou o produto da org e para deduzir 125% do seu valor à futura atribuição de verbas para a org ou navio.

44. Deduzir às verbas atribuídas futuras 200% do valor de qualquer PO de EMERGÊNCIA que se verificou ter sido aprovada sem cópia a informar o FBO, ou se a despesa apresentada como uma emergência não era de facto uma emergência.

45. Recolher do Secretário de Tesouraria uma folha semanal de desembolso enumerando todos os comprovativos e montantes pagos pela Divisão 3 durante a semana.

46. Assegurar-se de que o Secretário de Tesouraria responde por todas as quantias que lhe tenham sido entregues, através do total semanal das despesas e do dinheiro em caixa contra verbas provenientes do FBO nessa semana.

47. Transferir, por cheque da Conta N.º 1 de FBO, dinheiro para as reservas da SO, para a Conta N.º 2 de FBO para despesas da administração feitas localmente, e para a Conta N.º 3 de FBO para receitas especiais.

48. Assegurar-se de que os montantes devidos à administração por serviços e missões são cobrados.

49. Manter uma série separada de comprovativos e facturas relativa à Conta N.º 2 de FBO, incluindo registos separados dos talões de depósito e pastas de facturas e comprovativos tal como na Conta N.º 1.

50. Pagar da Conta N.º 2 de FBO qualquer despesa da administração internacional que tenha sido feita localmente, mantendo registos exactos e claros das mesmas.

51. Manter um registo preciso e perfeito de todos os recibos do FBO – depósitos bancários, transferências e desembolsos – tal como é exigido em qualquer actividade de contabilidade, de acordo com as políticas standard de contabilidade de Cientologia.

52. Fazer, relativamente a todas as três contas de FBO, breves resumos semanais dos recebimentos e pagamentos, enviando-os ao Gabinete de Finanças de Flag e guardando uma cópia.

53. Manter, e conferir semanalmente um DIÁRIO DE CAIXA DO FBO para o registo de quaisquer valores em dinheiro que o FBO possa ter na sua posse. A FOLHA DE CAIXA e a caixa do dinheiro servem apenas para os desembolsos ocasionais em dinheiro, normalmente relacionados com despesas da administração. Os desembolsos e transferências do FBO são normalmente pagos só por cheque.

54. Receber cheques pagos pelo banco nas Contas N.º 1, 2 e 3 de FBO e colá-los de novo com fita adesiva aos canhotos originais dos livros de cheques.

55. Receber do banco os extractos mensais das Contas N.º 1, 2 e 3 de FBO e conciliar cada um deles após a recepção.

56. Calcular o total numa fita de calculadora, arquivar em pastas e rotular mensalmente os comprovativos do FBO por séries com um conjunto de cópias soltas. As Contas N.º 1, 2 e 3 de FBO têm cada uma a sua série de comprovativos separados e os mesmos são arquivados em pastas separadas.

57. Fazer um relatório financeiro mensal completo para o Gabinete de Finanças de Flag resumindo todas as receitas que entraram na Conta N.º 1 de FBO e transferências que saíram da mesma, incluindo em anexo, no fim do mês, uma cópia do extracto de conta do banco devidamente conferido.

58. Fazer um relatório financeiro mensal completo para o Gabinete de Finanças de Flag resumindo os recebimentos que entraram nas Contas N.º 2 e 3 de FBO e os pagamentos que saíram das mesmas.

59. Juntar a este relatório uma relação completa de todas as despesas da administração pagas localmente, classificadas de acordo com o exigido pelo Gabinete de Finanças de Flag, e incluir uma fotocópia, ou cópia a papel químico, de todas essas contas pagas e dos comprovativos de pagamento. Anexar também uma cópia do extracto da Conta N.º 2 do final do mês, devidamente conferida.

60. Fornecer atempadamente, e com total exactidão, os relatórios financeiros semanais e mensais requeridos, de modo a que se possa fazer centralmente em Flag um resumo da administração, solvência e viabilidade da org.

61. Proporcionar ao Gabinete de Finanças de Flag uma cópia dos documentos com as assinaturas que obrigam cada uma das contas de FBO e fornecer cópias actualizadas, sempre que tais mandatos de assinatura sejam modificados.

62. Manter as contas e os fundos do FBO completamente seguros a todo o instante, o que inclui verificação ocasional dos mecanismos de segurança do banco, para garantir que só as assinaturas autorizadas são aceites.

63. Relatar as estatísticas de FBO rapidamente e com precisão para o OIC da org e para os Gabinetes de Finanças Continental e de Flag.

64. Fornecer aos Gabinetes de Finanças de Flag e Continental uma análise das estatísticas de FBO no final de cada período estatístico.

65. Conhecer e aplicar as políticas de finanças e de contabilidade de Cientologia no que se refere às verbas atribuídas à org e ao admin de contabilidade do próprio FBO.

66. Actuar como TERMINAL ESTÁVEL para os Gabinetes de Finanças Internacional, de Flag e Continental.

67. LEVAR A CABO as ordens de Comando e os programas de finanças de forma rápida, minuciosa e exacta e incluir nos relatórios de cumprimento o QUE foi feito exactamente e os resultados.

68. Informar sobre as situações fora da Divisão 3 ao Gabinete de Tesouraria Continental e dar-lhes seguimento para que sejam manejadas.

69. Encarregar-se e *manejar* de forma definitiva, situações financeiras que surjam localmente usando a política relacionada. Isto faz-se MANEJANDO-AS, não a escrever comunicados.

70. Fazer um relatório semanal breve e conciso destas situações, expondo a SITUAÇÃO e o seu MANEJO. Estes relatórios semanais vão para o Gabinete de Finanças Continental, para transmissão ao Gabinete de Finanças de Flag. É feita uma cópia para os Gabinetes de Dados de Flag e Continental.

71. Um FBO produz aumento das estatísticas de FBO, ordens e programas LEVADOS A CABO de forma competente, relatórios completos com precisão e atempados e situações *manejadas* – não as justificações, "não se pode fazer", nem os problemas.

ABORDAGEM GERAL

As preocupações principais de um FBO são as fontes de receitas, a procura de receitas e o aumento de receitas.

Na realidade é a grandeza das receitas da org e o aumento do rácio verba-produção que determina o dinheiro para as reservas.

Isto não quer dizer que ele dirige a org mediante gestão financeira. Não o faz.

Mas ele espera, de facto, que haja um aumento das receitas e do rácio verba-produção a partir das quantias que atribui, e se o não conseguir, ele descobre o PORQUÊ. Ele encontra o seu PORQUÊ em factos e números, não em opiniões.

Os gestores das orgs podem então considerar isto juntamente com outros dados que afectem a administração.

E se os membros do FP estiverem bem treinados no seu hat, e o FBO conhecer o seu trabalho e o fizer, os conflitos de finanças resolvem-se e os resultados reflectem-se em estatísticas ascendentes.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

Revisão assistida por
Compilações e Pesquisas
Técnicas de LRH

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 19 DE MARÇO DE 1971RA
PUBLICAÇÃO II
REVISTA A 27 DE OUTUBRO DE 1982

REMIMEOGRAFAR
TODAS AS ORGS
HATS DE FBO
HATS DE FP

N.º 6 DA SÉRIE DE FINANÇAS

TEORIA DOS FEIJÕES
FINANÇAS COMO MERCADORIA

A verba atribuída que Finanças paga à org ou actividade tem de *COMPRAR ALGUMA COISA*.

Ela compra à actividade mais fundos do que desembolsou e compra a produção dessa actividade.

É mais fácil compreender as Finanças como MERCADORIA em termos de feijões.

Tantos feijões entregues a uma actividade e tantos mais feijões em troca.

Os feijões não se transformam por magia em mais feijões. O que dá mais feijões em troca dos que se atribuíram é a PRODUÇÃO e o EMPENHO do staff da org e a sensatez com que os feijões são atribuídos.

Até mesmo os juros que se recebem de uma conta bancária são ganhos de facto pela produção e capacidade de alguém para obter de uma actividade mais feijões do que os que nela investiu.

Quando as Finanças usam os seus feijões para comprar produção, empenho e receitas futuras projectadas a um custo que exige que a actividade seja viável, elas obtêm mais feijões e um rácio verba-produção mais elevado.

A primeira regra de Finanças e de qualquer actividade é RECEITAS MAIORES QUE DESPESAS.

Quando as Finanças conseguem aplicar isto com perícia às divisões e pessoal de uma org, assim como à org no seu todo, os feijões adicionais tornam-se realidade, porque o que é comprado é a produção e os produtos que constituem o produto de receitas elevadas e viabilidade.

PRODUÇÃO

As actividades que atribuem verbas de acordo com a necessidade e não forçam nem pagam a produção são a base de economias falidas e estados de assistência social.

"Nós precisamos. . ." é recebido por Finanças com um bocejo, a não ser que seja imediatamente seguido de um produto projectado e valioso resultante ou de receita realisticamente planeada e imediatamente em vista.

As Finanças atribuem verbas contra produção comprovada e receitas projectadas.

O FBO vê para onde vão os feijões e que receitas e produção está a comprar.

Quando descobre que os feijões entregues a uma área ou divisão não estão a comprar produção ou receitas, atribui estatuto de chapéu na mão a *essa* área, e os feijões entregues passam a ser apenas os essenciais para produzir, até que surja o produto no volume e qualidade esperados.

Uma org com uma folha de pagamentos a subir muito, particularmente na área de Tech, enquanto entregava menos de 5 horas de audição por auditor e *por semana,* tinha toda a gente a receber paga e bónus completos. A org tinha problemas financeiros e descobriu que as quantias necessárias para fazer promoção eram absorvidas pela paga elevada em vez de pela promoção.

Como? A org funcionava numa base de paga fixa (elevada) e só dava os bónus de produção baixos, obrigando-se a uma despesa elevada com paga sem tomar em conta a produção.

Além de outros erros, o erro de Finanças era a ausência da exigência de que os feijões entregues a essa área comprassem mais feijões ou produção máxima válida.

O contrário disto, fixar paga baixa e bónus de produção altos, teria comprado *produção* para os feijões entregues e, quando não houvesse produção, não teriam sido entregues nenhuns feijões ou teria sido entregue apenas um mínimo.

FONTES DE RECEITA

A aparência de que as fontes de rendimento recaem sobre algumas partes singulares da org conduz as Finanças a dificuldades, a não ser que os produtos e sub-produtos da org e das suas divisões sejam completamente entendidos.

Investigar, localizar e reforçar as fontes de receitas, conquanto acção necessária e vital, fica muito aquém da acção total das Finanças no seu investimento de feijões.

Uma companhia que receba receitas apenas depois de feita a entrega, levaria uma pessoa de Finanças inepta ou não familiarizada a considerar a ENTREGA a sua fonte de receitas mais importante. Se em seguida as Finanças procurarem elevar as receitas forçando todos os feijões para o aumento da entrega, e ao mesmo tempo se descuidar da promoção prévia e vendas, em breve não haverá procura, nada para entregar e NENHUNS FEIJÕES.

Identificar superficialmente a destreza de VENDAS por si só como fonte de receitas, negligenciando a promoção e a entrega, mais uma vez tem como resultado NÃO HAVER FEIJÕES.

A pessoa de Finanças que veja a perícia em vendas como fonte de receita imediata e principal da companhia põe, muito acertadamente, mais feijões à venda. Porém, se deixar a promoção e a entrega subfinanciadas, as vendas encontram-se de repente a vender um produto desconhecido devido a ausência de promoção prévia, e as vendas efectuadas ficam por entregar ou são mal entregues ou mesmo reembolsadas.

E as Finanças que identifiquem a promoção como a fonte única de receitas e negligenciem as verbas para promover as vendas e entregas, obtêm o mesmo resultado.

Desta forma, além das fontes de receita da org, as pessoas de Finanças e os gestores da org têm de conhecer os produtos e sub-produtos finais valiosos da org e das suas divisões e postos, de forma a atribuírem fundos com sensatez.

O CÁLCULO DOS CUSTOS

Receitas maiores que despesas aplica-se igualmente a cada divisão e pessoa da org.

Se as Finanças estiverem totalmente familiarizadas com os produtos das divisões e postos-chave da org, com o seu custo e valor para o produto completo da org e com o volume ou capacidade esperados, elas poderão aplicar com competência receitas maiores que despesas individualmente a cada um deles.

Uma org tem produtos finais valiosos pelos quais cobra receitas.

Cada divisão e área da organização tem um produto ou produtos que contribuem para o todo que promove e entrega o produto da organização e cobra as receitas.

Quanto custa produzir uma certa quantidade de produto é o cálculo do CUSTO de uma divisão, organização ou posto.

Nem sempre é possível determinar com quanta *receita* contribui cada posto individual ou divisão para a actividade em geral.

Mas *pode-se* saber em que medida um sub-produto é vital para a entrega do produto final valioso da organização e pode-se saber quanto custa produzi-lo. E pode-se esperar que cada área e posto seja produtivo e viável como actividade singular.

Para que o cálculo do custo seja real é preciso tomar também em conta a CAPACIDADE ou CENÁRIO IDEAL que se espera da actividade.

Uma fábrica que produza a metade da sua capacidade, mas com um contigente completo de pessoal e a funcionar com gastos por inteiro, dá como resultado um produto que custa o dobro do que custaria se a empresa fosse totalmente viável e lucrativa.

O cálculo do custo da Divisão Técnica descrita acima, mostraria que, ao produzir a um quinto da sua capacidade, o seu produto custaria 5 vezes mais do que devia custar para ser viável como actividade e lucrativo para a org.

Assim, os fundos atribuídos a uma actividade apenas em função do cálculo dos custos não comprarão nem garantirão produção nem obterão mais feijões de volta.

Se se atribuísse feijões segundo as receitas e produtos, teria que se tomar em consideração o CÁLCULO DO CUSTO de cada produto, a importância de cada produto (até que ponto ele é vital para os produtos finais valiosos da org) e a capacidade ou volume esperados de cada área.

É possível jogar com estes factores e determinar um valor a atribuir a cada produto, sub-produto e estatística importante.

Tantas cartas enviadas, tanto correio em grande volume enviado, tantos pontos de estudante e horas de audição bem feitas = tanto de verba atribuída.

Sob um tal sistema, o FBO obteria produção e mais feijões em troca dos feijões investidos.

O Conselho Executivo, ao fazer o FP sobre estas verbas atribuídas veria rapidamente quais as áreas sub-produtivas que estavam a provocar menor atribuição de verbas e pressionaria essas áreas para que produzissem. Da mesma forma, as actividades das divisões e áreas produtivas seriam reforçadas pelo corpo do FP.

O que realiza isto NÃO são as Finanças a actuarem como administração da org, mas sim as Finanças a porem em prática receitas maiores que despesas em cada divisão e área da org e a gerirem o dinheiro como mercadoria, de que se põe tanto em circulação e se recebe mais tanto de volta.

As Finanças tornam-se administração da org apenas quando deixam de gerir as finanças como uma mercadoria como feijões, e quando os próprios gestores da org não entendem nem compreendem as realidades financeiras.

RECEITAS PERDIDAS

Planeamento Financeiro consiste na maneira de usar os fundos de que se dispõe para manter as coisas a funcionar bem e ganhar mais receitas.

Existe um certo grau de perda em não evitar despesas irreais e não lucrativas.

As orgs e corpos de FP são por vezes imprevidentes no seu planeamento, e o pessoal de Finanças está atento a isso e tem que o estar, porque espera com toda a razão receber de volta mais feijões do que os feijões gastos.

Porém a maior perda para as Finanças são as receitas perdidas ou nunca feitas.

A diferença entre o que a org devia estar a ganhar e o que está a ganhar dá às Finanças mais perda que quaisquer economias no FP podem alguma vez recuperar.

As despesas idiotas ou irreais são evitadas porque são investimento pobre. Mas uma org com um potencial de receitas de 50.000 dólares que ganhe apenas 20.000 dólares representa uma perda semanal de 30.000 dólares para as Finanças.

Uma org que acumule milhares de dólares em serviços cobrados mas não entregues causa a Finanças uma enorme perda potencial em verbas reembolsadas.

Uma org que tente economizar dez xelins enquanto deixa de desenvolver e expandir todo um continente, não faz sentido.

Sabe-se perfeitamente quais são as fontes de receita da org e que sub-produtos resultam em promoção, vendas e entrega e a receita respectiva cobrada.

Põe-se as finanças como mercadoria em primeiro lugar e acima de tudo nestes sub-produtos e nunca se economiza neles, a não ser para aumentar a viabilidade de uma divisão ou área vital que não esteja a produzir bem, e neste caso, apenas para aumentar a produção.

Procuram-se novas fontes de receita e meios, enquanto se reforçam os que já são bem sucedidos e se reactivam os que já não estiverem a ser usados.

Mandam-se cobrar as quantias devidas à org com empenho e em grande volume.

Manejam-se as emergências fazendo mais dinheiro e preparando uma lista de 3 ou 4 fontes de receitas válidas, em que cada uma forneceria os fundos necessários.

Utilizam-se os feijões para comprar elevadas receitas e produção e recusamo-nos a financiar não-produção ou despesas infrutíferas.

Sabemos de olhos fechados o cálculo do custo dos produtos vitais e outros produtos da org, e exigimos produção ao máximo da capacidade e viabilidade e receitas maiores que despesas em cada divisão, área e posto da org individualmente.

Prevê-se e planeia-se para a expansão a ocorrer e para a adequada suficiência futura de materiais e qualidade de entrega, antes que a ausência repentina de staff adequado ou de meios de entrega se converta numa urgência extrema.

E sabe-se que se pode perder lucros de valor superior ao que alguma vez pode ser poupado em despesas.

O dinheiro é uma mercadoria.

Está sujeito a certas realidades. As suas realidades aplicam-se a toda a organização e igualmente às divisões e pessoas da org. As suas realidades têm que ser totalmente compreendidas por Finanças, pelos membros do FP e pelos gestores da org.

Gerido pelo pessoal de Finanças como mercadoria da qual sempre se obtém de uma área mais do que nela se investiu, produz um aumento de receitas, expansão e reservas.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 27 DE NOVEMBRO DE 1971
PUBLICAÇÃO I

REMIMEOGRAFAR

N.º 3 DA SÉRIE DO EXECUTIVO
N.º 6-1 DA SÉRIE DE FINANÇAS

DINHEIRO

Com que então achas que o GI devia ser mais elevado.

Com que então perguntas a ti mesmo porque é que o staff não é melhor pago.

Para resolver com sucesso estes enigmas é necessário saber alguma coisa acerca de DINHEIRO.

Basicamente o *dinheiro* é "uma ideia apoiada por confiança".

A ideia é que a troca de artigos ou serviços por coisas da mesma espécie é demasiado tosca. Levar a tua dúzia de ovos por toda a cidade, até encontrares alguém que tenha pão e o troque pelos teus ovos para que possas ter pão, é excessivamente incómodo. Este é o chamado "sistema de comércio por permuta" e é usado nas tribos primitivas. Para resolver isto os homens tiveram a ideia de fazer com que placas de metal ou tiras de papel representassem os ovos e o pão. Desta forma não é preciso percorrer toda a cidade. Qualquer pessoa que queira ovos te comprará os ovos e te dará dinheiro, e qualquer pessoa que tenha pão aceitará dinheiro por ele. Assim: uma partícula de dinheiro vale cinco pães ou uma dúzia de ovos, ou duas horas de trabalho, um livrete, ou uns 2,5 centímetros quadrados de terreno, ou, ou, ou. . .

A confiança provém do facto de a partícula de dinheiro (tira de papel ou metal ou outro símbolo) SER de novo aceite, depois de tu a teres aceitado em troca dos ovos. Isto estende-se a confiança no país que emitiu a moeda ou papel.

Como o metal tem outros usos – o ouro, a prata, o cobre, o bronze – é mais provável que se confie nele, visto que o país poderia ir à falência, mas ainda assim a pessoa teria os metais. Com o papel é necessário ter mais confiança no país.

Portanto o DINHEIRO é apenas uma coisa que pode ser trocada com confiança por artigos ou serviços. É um símbolo que representa valor em termos de artigos ou serviços.

Quando o dinheiro é gasto sem comprar valores (como nas esmolas da assistência social, material de guerra, acções que não prestam ou apenas uma promessa sem apoio em coisa alguma) ele próprio mete-se em sarilhos. Começa a comprar menos coisas porque já não representa produção, serviços ou valores.

Quando uma pessoa começa a receber e a gastar dinheiro entra numa área conhecida como ECONOMIA.

Para compreender o dinheiro *temos* que compreender a economia. De outra forma seremos ludibriados.

ECONOMIA

ECONOMIA em linguagem moderna significa: "A ciência social que estuda a produção, distribuição e consumo (uso) de bens (coisas)".

Se gostas de dinheiro, queres dinheiro ou o utilizas, não podes permanecer na ignorância da "economia".

A razão pela qual Marx e os socialistas em geral conseguem enganar toda a gente, é que há muito poucas pessoas que conhecem a economia, e que esta não é uma ciência, mas uma arte primitiva. Portanto, tal como tu podes tropeçar nesta palavra "economia", também os socialistas super-totalitários levam sociedades inteiras a tropeçar e cair nas suas mãos.

A palavra originalmente significava "a ciência ou arte de dirigir uma casa ou assuntos domésticos", e este é ainda o seu primeiro significado. Daí se desenvolveu um estudo de toda a comunidade como uma actividade interligada.

Lembra-te que o *dinheiro* representa *coisas*. É um substituto para bens e serviços.

O que os governos, as pessoas e até as nossas organizações não conseguem compreender, é que AUSÊNCIA DE PRODUÇÃO = ausência de dinheiro.

Se uma pessoa executa um serviço valioso *e* o troca por bens, fá-lo através da partícula chamada *dinheiro*.

Produção pode significar produzir um serviço ou um artigo que podem ser trocados por artigos e serviços.

Se uma actividade não produz, *nem* entrega, *nem* troca com outras actividades, não será possível haver dinheiro.

Exemplo: A falta de boas Divisões 6 (Divisões Públicas) nas organizações impossibilitará os *intercâmbios* com a comunidade. Isso resulta em ausência de dinheiro.

Isto é o que está por trás das receitas brutas baixas.

As medidas a tomar são, pôr a org em condições de produzir um serviço valioso em algum volume, e em seguida *intercambiar* esse serviço com a comunidade por *dinheiro*, através dos contactos da Div. 6. Em seguida, aumentar o volume e qualidade do serviço e o intercâmbio por intermédio de mais contactos da Divisão 6. Isso vai aumentando progressivamente até um GI volumoso que continuará a ser volumoso e não cairá.

Mal se deixa de entregar o serviço, quebra-se o *intercâmbio* e o GI entra em colapso. Por mais inexoravelmente que *vendas*, se não entregas metes-te em apuros.

O membro de staff, como parte da org, pode pensar que a sua paga provém de fontes misteriosas. Não é assim. Provém da sua própria produção.

Os serviços conjugados dos membros de staff dão à org os serviços finais valiosos que ela pode trocar por *dinheiro*. Se faz isto, então o membro de staff é pago e bem cuidado.

Cabe à Divisão 6 criar uma PROCURA de serviços e uma grande quantidade de pessoas que em seguida procurem o serviço. Faz isto por meio de inquéritos sobre aquilo que o público comprará e que a org pode oferecer. Em seguida dá conhecimento disto ao público por meio de anúncios e contactos. O público vem e paga. O resto da org mantém-se a funcionar e entrega-o.

Isto é na verdade tão simples quanto isto.

Quando vês um staff que não é pago ou uma org não muito solvente, são os dados acima que não são compreendidos.

Quando vês uma org solvente e o seu staff bem pago, então a maioria dos seus membros de staff compreendeu isto e está a fazê-lo.

Se o fazem bastante bem e em quantidade suficiente, controlam cada vez mais o ponto de vista acerca da boa vontade e confiança neles depositada e expandem-se.

Hoje em dia este assunto ensina-se muito mal às pessoas. Todo o dinheiro vem do papá. Os governos cunham-no em torrentes sem fim (e a moeda perde o valor).

Não admira que as pessoas acreditem na "sorte" como sendo a única coisa que as pode tornar ricas e poderosas. Ou em qualquer ideia louca que nunca foi experimentada e seria um falhanço.

As verdades sobre a fortuna são:

A entrada de dinheiro a partir de vendas deve ser superior à saída para pagamento de contas.

Os livros, a audição e o treino, as cassetes e os E-Metros devem-se vender por mais do que custou à org produzi-los ou comprá-los.

O dinheiro é simplesmente aquilo que representa a produção entregue.

O moral também depende da produção realizada e intercambiada.

Dinheiro *não* é igual a moral. Os ricos ociosos constituem um estudo maravilhoso de psicose.

E o dinheiro da assistência social degrada, porque não é trocado por produção entregue.

Estes são todos factores na economia.

O caminho para uma boa paga é a compreensão do assunto como se indicou acima, e o trabalho necessário para o tornar assim.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 3 DE DEZEMBRO DE 1971

REMIMEOGRAFAR

N.º 4 DA SÉRIE DO EXECUTIVO
N.º 6-2 DA SÉRIE DE FINANÇAS

INTERCÂMBIO

Foram introduzidos tantos truques nos sistemas económicos, e existem tantas fixações políticas, que um gestor é frequentemente pressionado de uma forma muito dura ao tentar ocasionar a solvência da sua actividade.

O dinheiro pode ser manipulado de mil maneiras diferentes.

Existem "especuladores" que procuram comprar alguma coisa (tal como terra) barata para a vender cara. Ou vendê-la cara, criar uma depressão no mercado e tornar a comprá-la barata. Em qualquer dos casos obtêm lucros.

É menos compreendido quando os "especuladores" operam também no domínio do próprio dinheiro. Ao manipular o valor de uma moeda em comparação com outra procuram obter lucros. Isto é o trabalho diário do "banqueiro internacional". Compra cem biliões de francos franceses por x dólares. Em seguida ocasiona uma situação de pânico em relação ao dólar. O franco torna-se muito valioso. Ele vende os seus cem biliões de francos franceses pelo dobro dos dólares. Depois diz que o dólar está óptimo. "Fez" um bom magote de dólares para si próprio.

Ou encontra um político nojento como Hitler, constrói uma máquina de guerra para ele, é pago com a pilhagem feita à Europa antes do colapso de Hitler.

O banqueiro empresta ao Jorge Gestor 100.000 dólares para modernizar a sua fábrica. O Jorge queria 200.000. Mas aceita os 100.000. O banqueiro fica com a fábrica inteira como garantia. O Jorge não consegue o seu objectivo, pois eram realmente precisos 200.000 dólares. Vai à falência. O banqueiro apodera-se da fábrica que vale 5.000.000 de dólares. Isto inclui os 100.000 agora gastos em máquinas novas. O banqueiro vende-a a um amigalhaço por 2.500.000 dólares e sai a lucrar essa quantia a partir deste empréstimo.

Os sócios da Bolachas Maneirinhas são informados de que a firma está em apuros. As acções caiem. Um grupo compra as acções pelo preço da chuva, surge como proprietário da Maneirinhas que se revela não estar em apuros.

Todos estes, bem como milhares de milhares de outros sistemas para ganhar dinheiro, praticados com demasiada frequência, estragam a CONFIANÇA e arruinam o dinheiro.

Toda uma religião como o Comunismo acabará por se erguer, votada unicamente à destruição do Capitalismo. O que se abandonou foi a ideia de INTERCÂMBIO.

O dinheiro tem que *representar* alguma coisa, porque, em si, não é nada, a não ser uma ideia apoiada por confiança.

Pode representar ouro ou feijões ou horas de trabalho ou quase outra coisa qualquer, desde que a coisa representada seja real.

Seja o que for que represente, deve ser algo intercambiável.

Se o dinheiro representa ouro, então o ouro deve ser intercambiável. Como prova disto, no momento em que o ouro deixou de poder ser possuído pelo indivíduo, o dólar, baseado nele, tornou-se muito menos valioso.

Tem que haver quantidade suficiente da coisa que o dinheiro representa. Ao tornar a coisa escassa, o dinheiro pode ser manipulado e os preços levados a subir em flecha.

A economia, devido a diversas manipulações, pode ser transformada na armadilha mais eficaz do moderno esclavagista.

Periodicamente, através da História, e não apenas nos tempos modernos, as classes endinheiradas ou aqueles que se acreditava controlarem o dinheiro, foram feitos em fanicos, fuzilados, apedrejados, queimados e esmagados. Os antigos faraós do Egipto perdiam periodicamente o seu país devido aos abusos de impostos.

O dinheiro, em resumo, é um tema arrebatador.

Actualmente, a tampa da panela económica está quase a saltar com a fervura.

Demasiados especuladores, demasiados homens desonestos a gerar demasiado ódio, abusos fiscais em demasia e excesso de propagandistas a protestar aos berros que o dinheiro não presta, demasiados imbecis, tudo isto contribui para uma atmosfera económica explosiva.

Um grupo tem que ser muito inteligente para sobreviver a um período como este. As suas disposições e políticas económicas têm que ser fantasticamente sábias, bem estabelecidas e seguidas.

Tal como as coisas são no momento em que escrevo, o único crime real no Ocidente é um grupo não ter dinheiro. Isso acaba com ele. Porém, com dinheiro suficiente pode defender-se e expandir.

Contudo, se pedes dinheiro emprestado, tornas-te propriedade dos banqueiros. Se ganhas dinheiro, tornas-te o alvo dos cobradores de impostos.

Mas se não o tens, então o grupo exala o último suspiro, ao som do martelo dos leiloeiros e coisas piores.

Portanto, fazemos sempre com que a primeira condição de um grupo seja ser bem sucedido e ser próspero pelos seus próprios esforços.

A chave para tal prosperidade é o *intercâmbio*.

Uma pessoa troca alguma coisa de valor por alguma coisa de valor.

O processamento e o treino são valiosos. Bem feitos, são inestimáveis.

Um intercâmbio pode ocorrer de muitas formas. Actualmente é feito por meio de dinheiro.

No nosso caso, o processamento e o treino são as substâncias que trocamos pelos artigos necessários à sobrevivência.

Para *trocar* alguma coisa, há que encontrar ou criar uma *procura.*

Deve-se em seguida satisfazer essa procura em TROCA das coisas de que o grupo necessita.

Se isto for compreendido, vemos imediatamente que: a) um grupo não pode limitar-se a dar processamento ou treino aos seus próprios membros, b) um grupo não pode oferecer os seus serviços sem intercâmbio, c) os serviços devem ser valiosos para quem os recebe, d) a procura deve ser estabelecida por inquéritos e criada na base do que for encontrado e e) o contacto contínuo com o público deve ser mantido.

Assim, ao reduzir o problema da viabilidade às bases fundamentais do *intercâmbio*, uma pessoa pode atravessar todo a nevoeiro que rodeia a economia e o dinheiro, ser prático e eficiente.

Se vivemos numa economia monetária, então as contas têm que ser resolvidas dispondo de muito mais do que o "dinheiro suficiente" e não o gastando de forma estúpida. Obtém-se muito mais do que o "dinheiro suficiente" compreendendo os princípios do INTERCÂMBIO e aplicando-os.

Noutro tipo de economia, tal como a dos estados socialistas, os princípios continuam a funcionar.

Os princípios do intercâmbio funcionam de forma constante. Não sobem muito alto para se despenharem como na especulação, ou ao exigir dinheiro e não entregar nada. Ou entregar algo e não exigir dinheiro.

Vemos à nossa volta exemplos que parecem violar estes princípios. Porém, são instáveis e temporários.

O que as pessoas ou os governos consideram como um serviço valioso é por vezes incrível, e o que eles não notam como sendo valioso é igualmente incrível. É por isto que tem de se usar inquéritos – para descobrir o que as pessoas querem, que se lhes pode entregar. A não ser que isto seja estabelecido, encontrar-te-ás num bloqueio de intercâmbio. Podes adivinhar, mas enquanto não descobres realmente, pouco podes fazer em relação a isso.

Uma vez que tenhas descoberto o que as pessoas querem, e que lhes *podes* entregar, podes proceder ao aumento da procura, ou a alargá-la, ou a torná-la mais valiosa, usando relações públicas standard, publicidade e técnicas de mercado.

O essencial é compreender que o INTERCÂMBIO é o problema básico.

Então, e só então, se pode tratar de o resolver.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 26 ABRIL DE 1971RD
REVISTA A 25 DE JUNHO DE 1988

REMIMEOGRAFAR
HATS DE FINANÇAS E FP
DEPT.º 8
SIGNATÁRIOS DE CHEQUES
HAT DE FBO

N.º 7 DA SÉRIE DE FINANÇAS

ACTIVAÇÃO DO FP

Os montantes das verbas atribuídas ao FP devem ser transferidas da Conta N.º 1 do FBO para a Conta Principal da org imediatamente depois de o FBO ter aprovado o FP e o montante da verba.

O FBO está geralmente atento ao encaminhamento do FP e às suas linhas de manejo e evita quaisquer demoras indevidas.

Com o FP aprovado e o montante da verba estabelecido, o FBO emite o seu cheque de transferência IMEDIATAMENTE e obtém sem demora a co-assinatura do Director dos Assuntos Especiais ou do Comunicador de LRH (ou Representante de Flag se não houver um Comunicador de LRH em posto) e entrega o cheque nas mãos do Secretário de Tesouraria.

O Secretário de Tesouraria passa-lhe um recibo e manda depositar o cheque da verba atribuída *IMEDIATAMENTE* na Conta Principal da Org.

Quando o cheque do FP foi compensado e creditado na Conta Principal da Org pelo banco, o FP tal como foi aprovado pode ser activado pela Divisão 3. *NUNCA ANTES.*

Emitir cheques ou activar POs contra um FP que ainda não tem depositada e compensada a verba atribuída é o mesmo que gastar dinheiro que não está lá, e viola políticas anteriores e torna falsa a estatística dinheiro-contas da org.

As comissões de FSM vencidas e os reembolsos ou devoluções devidos que devem ser transferidos para a Conta de CVB seguem o mesmo princípio.

O Dept.º 8 prepara todos os formulários e dados pertinentes e dirige-se *IMEDIATAMENTE* ao FBO através do Secretário de Tesouraria na data do vencimento desses pagamentos e transferências. O FBO confere rapidamente e emite *imediatamente* um cheque para cobrir as comissões de FSM válidas vencidas e um cheque em separado para cobrir quaisquer reembolsos a serem transferidos. No documento da transferência regista os nomes e montantes. As comissões de FSM *NUNCA* são detidas

até à assinatura do cheque semanal, e, quando o FSM trouxe pessoalmente o seu seleccionado à org e tem direito a uma comissão, esta TEM DE ser paga imediatamente com um cheque da Conta de FSM posto directamente pela org nas mãos do FSM.

Os executivos que assinam cheques de FSM da Conta de FSM têm de examinar uma cópia do documento de transferência do FBO, a factura do seleccionado e uma cópia do talão de selecção, antes de poderem assinar o cheque da comissão de FSM.

Como ocasionaria demoras nos pagamentos das comissões de FSM exigir que a transferência da Conta N.º 1 do FBO estivesse na Conta de FSM da org antes de se poder emitir um cheque de comissão de FSM, a Conta de FSM começa com um saldo igual à média das comissões de uma semana inteira. Depois disto, a rotina de transferir as importâncias das comissões pagas cada dia manterá a conta com um nível de provisão que permite o pagamento de comissões sem perigo de não serem compensadas pelo banco. Quando o volume das comissões aumenta de nível, o Director de Desembolsos da org deve fazer um CSW ao FBO para que transfira fundos adicionais para a Conta de FSM para assegurar que o nível básico desta se mantém suficientemente elevado para manejar o tráfego. O FBO transfere então os fundos adicionais da sua Conta de FBO N.º 1 para a Conta de FSM da org. O assunto da administração exacta da linha de comissões de FSM é tratado na HCO PL de 5 de Abril de 1979RC II, N.º 6 da Série do FSM, NOVA CONTA DE FSM.

O facto de a Conta de FSM ser manejada como acima indicado NÃO significa que possa ser usada como "reserva suficiente" para pagar comissões de FSM ultrapassando o FBO.

Um signatário de cheques que não verifique se a transferência do FBO foi feita, antes de assinar cheques contra essa transferência, arrisca-se a assinar cheques contra fundos que não estão lá ou que se destinam a outros propósitos.

DINHEIRO/CONTAS

A estatística dinheiro/contas como relatado pela Divisão 3, compreende os montantes realmente *disponíveis* nas contas Principal e de Reserva da org contra contas vencidas e compras encomendadas recentemente.

Desta forma, um signatário de cheques, que aceite cheques para activação do FP sem prova da transferência pelo FBO, também se arrisca a uma falsa redução da estatística dinheiro/contas, o que dá uma imagem falsa da verdadeira situação financeira da org.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

Revisão assistida por
Compilações e Pesquisas
Técnicas de LRH

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 4 SETEMBRO DE 1971RB
PUBLICAÇÃO I
REVISTA A 2 DE FEVEREIRO DE 1991

REMIMEOGRAFAR
TODAS AS PASTAS DE FP E FINANÇAS
HATS DE FBO
HATS DE D/FBO
TODO O STAFF

N.º 8 DA SÉRIE DE FINANÇAS

O FP E AS NECESSIDADES

(LINHA DE APELO AO FBO)

Uma "NECESSIDADE" é o que é necessário para fazer produtos e produtos finais valiosos. (Ref. HCO PL de 13 de Fevereiro de 1971, N.º 2 da Série de Finanças, DICAS PARA O PLANEAMENTO FINANCEIRO)

O secretário de divisão é responsável por assegurar que se cuida das necessidades da sua divisão no planeamento financeiro. Esta responsabilidade estende-se ao seguimento dos itens aprovados, assegurando-se de que são adquiridos pela Divisão 3 e entregues em boas condições.

Para o Secretário da Tesouraria esta tarefa estende-se à organização inteira.

NECESSIDADES NEGADAS

Demasiadas vezes, a investigação dos problemas do FP leva-nos a um ou mais dos seguintes pontos:

1. O item em causa nunca foi proposto a qualquer Comité de FP.
2. O item foi devolvido para um CSW melhorado e nunca reapareceu.
3. O item foi negado pelo corpo do FP mas nunca se apelou nem ao corpo do FP nem ao FBO.
4. O FBO fez com que o item passasse há meses sem problemas no FP, mas depois ele nunca foi comprado ou então o dinheiro foi utilizado (ilegalmente) noutra coisa.

Para que o FBO possa assegurar o seguimento das políticas existentes referenciadas acima, estabelece-se pela presente uma linha de apelo.

A linha de apelo é directa ao FBO. Qualquer membro do staff pode utilizá-la.

Diz respeito ao *uso* da verba atribuída à organização – não ao montante.

É usada sempre que uma necessidade *vital* é negada em FP.

É usada quando um item aprovado no FP ficou atolado nas linhas de compra.

Pode ser utilizada em qualquer caso em que as linhas *usuais* não tiverem remediado uma situação não optima referente a aprovação ou compra de coisas necessárias.

Qualquer membro do staff pode apelar ao FBO Continental ou mesmo ao FBO Internacional se, ao nível da org local, não tiver sido feito manejo de maneira a satisfazer o membro do staff, mas em tais casos deve incluir o resultado do apelo ao FBO da organização.

Qualquer relatório de tais situações recebido a nível Continental ou de Flag sem ter sido feito apelo ao FBO da organização para começar, será considerado falso.

Quando o apelo respeitar a atraso na implementação de uma ordem ou emissão de Flag ou de nível superior, uma cópia do apelo *deve* ser enviada directamente ao Representante de Flag Continental.

ACÇÃO DO FBO

A acção usual do FBO seria:

1. Fazer com que a situação seja MANEJADA definitivamente e relatada ao FBO Continental de imediato, com envio de cópias do relatório para os Arquivos de Dados de Flag e do FOLO para aquela organização.

2. Fazer com que todas as pessoas interessadas façam checkout nas cartas de política ou outras publicações relacionadas com o assunto.

3. Requerer ao Director de I&R uma investigação do assunto para determinar a fonte da situação e o manejo de qualquer situação de fora de ética que for encontrada; e, se isto não se realizar, o FBO tem de investigar o assunto pessoalmente e manejá-lo DEFINITIVAMENTE. Os resultados de qualquer destas investigações têm de ser relatados ao Oficial de Ética de Finanças Internacional com cópia para os Chefes de Programas de Flag e do FOLO.

A RAZÃO

O FBO tem uma estatística do rácio VERBA-PRODUÇÃO da organização.

Se a sua verba comprar VFP, ele pode esperar estatística com aumento do rácio verba-produção. Normalmente, isto é assegurado pelo uso de um sistema de atribuição que atribui contra os VFP.

Contudo, se as necessidades da divisão e da organização forem negadas ou ignoradas fora da sua vista, ele pode encontrar o rácio verba-producão despenhado semanas ou meses mais tarde.

Também, com demasiada frequência o FP e Finanças têm má fama por causa de situações que na realidade têm origem nos pontos 1, 2, 3 ou 4 acima.

Finalmente, esta carta de política dá aos membros do staff uma linha de recurso e apelo final, no caso de ser necessário para assegurar a continuação da produção em grande quantidade dos produtos finais valiosos das suas divisões e da organização.

Nenhum membro do staff pode ser sujeito a uma acção de justiça ou ética por ter feito um apelo de acordo com esta carta de política. No entanto, não fazer um apelo quando o resultado é diminuição da produção dentro duma organização, terá como resultado acção de ética ou de justiça contra o membro do staff.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

Revisão assistida por
Compilações e Pesquisas
Técnicas de LRH

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 23 DE SETEMBRO DE 1971

REMIMEOGRAFAR
HATS DE FBO
ITEM N.º 1 DOS
HATS DE FBO
TEM DE RECEBER W/C 2
E CHECKOUT DE NÍVEL
ESTRELA
E DEMONSTRAR EM
PLASTICINA

IMPORTANTE

N.º 9 DA SÉRIE DE FINANÇAS

PROPÓSITOS DO OFICIAL BANCÁRIO DE FLAG

(A sua Carta de Política mais Importante)

Um Oficial Bancário de Flag trabalha para a sua reputação e para a reputação da sua rede da seguinte forma:

"Uma org com FBO faz mais dinheiro, tem staff mais bem pago e faz com que valha mais a pena a Flag gerí-la, do que qualquer org sem FBO".

Esta reputação tem de ser *adquirida* através da conduta e do bom senso do FBO.

Portanto, os propósitos do FBO são:

1. Fazer com que a org faça mais dinheiro
2. Prover a org de staff bem pago
3. Fazer com que valha muito a pena a Flag gerí-la e ajudá-la.

CAPACIDADE DO FBO

Um FBO deve saber fazer dinheiro.

Um FBO deve saber COMO uma org faz dinheiro e mantém a sua reputação com entrega excelente.

Um FBO deve conhecer o "know how" da política usada para fazer dinheiro.

Um FBO deve saber que "rejeitar FPs" será fazer, sem o saber, o jogo de qualquer um que deseje que a org falhe, e que impor um FP apropriado, que tenha em conta a promoção e as acções necessárias, é o caminho para derrotar contra-intenções na org.

Um FBO deve saber que as despesas efectuadas para o futuro, que estejam para além da capacidade da org para as pagar, devem ser paradas antes que a despesa seja efectuada, não depois de a org estar comprometida.

Um FBO deve compreender que o controlo financeiro é um ponto primário da autoridade administrativa, e que este controlo não deve ser desenvolvido localmente ao ponto de as Finanças formarem uma linha de comando escondida, sem conhecimento da administração ou de Flag. O FBO não tem autoridade para permitir novas aquisições ou obrigações e não tem autoridade para despedir pessoal ou suspender obrigações sem a aprovação do *Oficial Comandante* de Flag. Ninguém, em toda a rede, de alto a baixo, tem qualquer autoridade para modificar ordens ou política efectivas e, só para casos específicos, deve ser obtida essa autoridade dos que estão no momento no comando, isto é, do Oficial Comandante de um Gabinete de Ligação Continental ou do Oficial Comandante dos Gabinetes de Flag, pois as alterações importantes que afectam o planeamento básico são decisões de comando. (Contratos futuros apropriados, admissão e demissão de staff e alterações básicas ao FP N.º 1 de uma org são todos decisões de comando, que não são para serem tomadas na Rede FBO. Coisas que impliquem quaisquer riscos futuros requerem autoridade dos Gabinetes de Flag).

O FBO deve compreender que está bem apoiado e que as suas advertências e sugestões são normalmente autorizadas pelos canais de comando.

Um FBO deve compreender que podem ser aprovados regulamentos sem fim relativos às finanças para impedir tentativas de escapar aos regulamentos mais antigos (como testemunham os problemas do pessoal dos impostos), e que também se escapará a todos os novos regulamentos. Para manejar isto, o FBO deve em vez disso trabalhar para alcançar dentro da org compreensão e cooperação em matéria de finanças.

O FBO deve saber que a falta de Clarificação de Palavras e hatting tornam uma org irresponsável financeiramente, e deve assegurar-se de que ele próprio e a org fazem Clarificação de Palavras em todas as políticas de finanças.

Um FBO ao cumprir as suas obrigações deve trabalhar sempre para adquirir a reputação estabelecida e postulada no início desta carta de política.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 22 DE OUTUBRO DE 1971RD
REVISTA A 2 DE FEVEREIRO DE 1991

REMIMEOGRAFAR
TODOS OS EXECUTIVOS
HATS DO STAFF
HAT DO FBO
HATS DE DIV. 3
PASTA DO FP

N.º 10 DA SÉRIE DE FINANÇAS

LINHAS DE COMPRA E DE ASSINATURA DE CHEQUES – MODIFICADAS

A eficácia do controlo financeiro nas orgs depende antes de mais do grau em que as políticas de finanças e de criação de receitas forem conhecidas e aplicadas pelos membros do FP, pelos FBO e pelo pessoal de Tesouraria.

No entanto, a eficácia das linhas administrativas que gerem as compras e o pagamento das contas é também um factor vital.

Se estas linhas não estiverem rigorosamente DENTRO, o FBO e os executivos podem estar a trabalhar a todo o vapor para tirar a organização de uma situação financeira difícil, apenas para descobrir que estão a chegar mais contas novas de que ninguém tinha conhecimento ou que o novo responsável pelas compras acaba de comprar uma impressora porque "alguém lhe disse para o fazer!"

Quando uma organização atinge a situação de pouco dinheiro disponível - contas elevadas, pode demorar muitos meses de planeamento cuidadoso para restaurar as receitas e a solvência.

Mesmo quando tudo corre bem, as linhas de compra e de pagamento de contas devem ser mantidas debaixo de um controle firme para se manterem assim.

Portanto, o seguinte aplicar-se-á na totalidade a todas as organizações de Cientologia e da Organização do Mar *e aos FOLO:*

1. Todo o papel timbrado utilizado pela Divisão de Tesouraria tem de levar a seguinte declaração:

   "QUALQUER DESPESA CONTRAÍDA EM NOME DA IGREJA TEM DE TER AUTORIZAÇÃO ESCRITA DO SECRETÁRIO DE TESOURARIA DA IGREJA PARA SER CONSIDERADA VÁLIDA E PAGÁVEL PELA IGREJA."

   A palavra "Igreja" pode ser substituída por "organização" em qualquer org em que o estatuto corporativo tal possa exigir.

2. Cada firma com que a organização negoceie e cada firma contactada de novo para pedido de preços ou compra deve de imediato receber uma carta do Secretário de Tesouraria, com essa declaração timbrada e apresentando pelo nome as pessoas que estão autorizadas a fazer compras.

3. Tais cartas têm de promover a nossa situação de crédito excelente e deixar bem claro que as pessoas apresentadas são as ÚNICAS autorizadas a comprar bens ou serviços para a sociedade.

   Isto serve para dar a conhecer a política da sociedade e para impedir que pessoas aleatórias dêem origem a contas.

4. Qualquer mudança de pessoal dentro da organização que provoque alteração nas pessoas autorizadas a fazer compras tem de ser seguida de imediato por novas cartas a todas as firmas informando-as do facto.

5. Todo o compromisso de despesas é feito por meio de requisição escrita preparada pelo Departamento 8, com a assinatura do Secretário de Tesouraria a autorizar, e apresentada ao fornecedor na altura da compra.

6. O Secretário de Tesouraria ao assinar tais requisições tem de ver a ORDEM DE COMPRA válida para cada artigo pedido.

7. As despesas tais como serviços públicos (por exemplo electricidade), franquia e outras despesas ocasionais que não possam ser manejadas desta forma, são, mesmo assim, cobertas por ordens de compra usuais ou por estimativas de ordens de compra (EPO).

8. Todas as linhas de compra são inspeccionadas rotineiramente pelo FBO em relação à aplicação desta carta de política e os resultados são relatados aos Gabinetes de Finanças Continental e de Flag.

9. As chamadas telefónicas de longa-distância e outros serviços semelhantes podem tornar-se numa fonte inesperada de aumento repentino de gastos, se o HCO não exigir uma PO aprovada por cada chamada de longa-distância, conforme exigido na Carta de Política do HCO de 1 de Junho de 1958 – ORDENS DE COMPRA, e tem de se estar atento a um aumento súbito do custo de outros serviços públicos.

10. A assinatura de todos os cheques da Conta Principal será feita semanalmente pelos signatários habituais na presença do FBO. Todos os cheques devem ser somados à máquina e as pequenas importâncias limitadas.

    Exceptua-se a Conta de Livros do HCO, já que os cheques da Conta de Livros podem ser assinados a qualquer hora e a presença do FBO não é necessária. Em alternativa, o D/FBO para MORE é signatário obrigatório e os cheques desta conta podem ser assinados em qualquer altura, sendo o D/FBO para MORE responsável por inspeccionar os registos da Conta de Livros, o estado da livraria, o stock de livros e as vendas de livros, para averiguar se há plena adesão às políticas da Conta de Livros, incluindo a correcção dos gastos.

Os cheques da Conta de FSM estão também isentos da regra da assinatura semanal de cheques, dado que as comissões de FSM têm de ser pagas de imediato. Estes cheques são assinados por quaisquer dois signatários, entre os especificados na política, que estejam disponíveis.

11. O FBO, no cumprimento deste dever, assegura a aplicação de todas as políticas de data limite e de assinatura de cheques, que todos os cheques que se estão a assinar têm a devida autorização e não excedem a verba atribuída à org e, no caso de reembolsos e das comissões de FSM, que as quantias correspondentes foram transferidas para as respectivas contas da org pelo FBO, de modo a que o dinheiro/contas da org não seja falsamente afectado.

12. Os livros de cheques em uso e os ainda não usados relativos às contas bancárias da org são guardados pelo FBO no seu cofre, e são entregues à Divisão de Tesouraria apenas para a conciliação semanal, preparação de cheques e anexação dos cheques cancelados aos seus canhotos.

    Exceptuam-se a Conta de Livros do HCO e a Conta de FSM, já que os livros de cheques da Conta de Livros do HCO em uso são guardados pelo D/FBO para MORE no seu cofre, e o livro de cheques da Conta de FSM em uso está na posse do Secretário de Tesouraria e guardado no seu cofre. Os livros de cheques não utilizados da Conta de Livros e da Conta de FSM podem ser guardados pelo FBO.

13. Estas políticas não podem de maneira nenhuma ser usadas para atrasar pagamento de contas ou compras válidas, mas devem ser aplicadas de modo a que não haja atrasos e que as linhas de administração financeira se fortaleçam e se tornem mais seguras.

14. O cumprimento e aplicação destas políticas é da responsabilidade do FBO, que deve pessoalmente familiarizar com elas o Secretário de Tesouraria e o Dept.º 8 e de novo quando houver mudanças de pessoal.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

Revisão assistida por
Compilações e Pesquisas
Técnicas de LRH

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 9 DE MARÇO DE 1972 RA
PUBLICAÇÃO I
REVISTA A 2 DE FEVEREIRO DE 1991

REMIMEOGRAFAR
ESTOS DE DIV. 7 PARA
VERIFICAR
EM TODOS OS FBO
W/C 4
E EM PLASTICINA

N.º 11 DA SÉRIE DE FINANÇAS

FLUXOS E FONTES DE RECEITAS PRINCÍPIOS DA GESTÃO DE DINHEIRO

(Esta PL corrige qualquer PL anterior em que haja alguma diferença ou conflito.)

POLÍTICA

Se uma unidade administrativa, como um Gabinete, um Gabinete de Ligação Continental, um Gabinete de Ligação de Operações e Transporte ou qualquer agente dos mesmos, como um FBO ou Flag Rep, tiver alguma competência, A ORG DE SERVIÇOS MAIS PRÓXIMA FARÁ BASTANTE DINHEIRO PARA PAGAR à unidade administrativa e FICAR AINDA COM MUITO PARA ENGROSSAR as Reservas da Org do Mar.

Portanto, se a unidade ou actividade administrativa próxima de uma Org Central ou de uma org de serviços está "com fundos" ou "sem fundos", isso é um indicador directo da qualidade de gestão, expressa nas estatísticas da org de serviços mais próxima.

ORGANIZAÇÃO MAIOR

Para uma OTL, a expressão ORG CENTRAL deve ser activamente utilizada, sendo aplicada à Org maior mais próxima.

Para um CLO, uma AOLA ou a AOSH é a org mais próxima, portanto a sua Org Maior.

Para a Flag e a administração internacional, a Organização de Serviços de Flag é a org de serviços mais próxima quando se considera o apoio financeiro.

FLUXOS

Uma OTL, CLO ou Gabinete *deve* gerir as orgs menores para que elas construam um público que 1) seja servido localmente por essas orgs menores e 2) FAÇA FLUIR ESTUDANTES E PCs PARA A ORG MAIOR.

Desta forma, a *LINHA* DE FLUXO é: auditores de campo – missões – pequenas orgs – ORGS CENTRAIS – SH – AO, e sem ela a Org Central ou org maior irá à falência.

Se estes serviços menores se mantiverem prósperas e a enviar pessoas *para cima* através do sistema de FSM e de outros sistemas, as unidades administrativas LOCAL, CONTINENTAL e INTERNACIONAL ESTARÃO EM PROSPERIDADE.

Se não se fizer com que esta linha de fluxo funcione desta forma, ficará tudo muito feio. Se ela *de facto* funcionar desta forma, tudo estará *bem*.

UMA *ORG CENTRAL* DEVE, PORTANTO, PRESTAR SERVIÇOS MELHORES E MAIS ELEVADOS (EM TIPO) DO QUE AS ORGS QUE A ALIMENTAM.

Uma AO deve prestar serviços mais altos e melhores do que uma SH.

Os serviços de Flag devem ser mais elevados em classe do que uma AO.

DEFINIÇÕES

A falta de uma definição precisa do que é receita e do que são "reservas", tem causado problemas na identificação de serviços e nesta linha de fluxo de gestão e de receitas.

O problema principal que tem causado é que uma unidade administrativa, não dispondo de definições precisas e não conhecendo as linhas de fluxo (como acima indicadas), tenta ir buscar o seu sustento a "fontes financeiras" incorrectas.

(Exemplos: Um CLO Continental tentou viver dos 10% para administração que não lhe pertenciam [UKLO em 71]. Um CLO deixou a AOSH próxima ir-se abaixo e tentou viver à custa de Flag [USLO em 71]. Um CLO permitiu que uma AO se fosse abaixo, ignorando-a completamente, enquanto se limitava a construir a sua org mais distante [USLO em 71]. Uma Div. 3 não queria cobrar activamente grandes dívidas porque podia pedir empréstimos a reservas [FAO em 71]. Uma OTL ignorou a sua ORG CENTRAL próxima e continuou a tentar obter apoio da sua CLO [ANZO em 71]. O exemplo mais antigo foi um almirante da marinha [Scoles] que levou a fundação de LA ao fundo em 1950, porque pensava que ela devia ser sustentada por Elizabeth, Nova Jersia.) O PORQUÊ de tudo isto foi falta de compreensão das linhas de fluxo, e falta de definição de receitas, despesas e reservas como fundos monetários diferentes e precisos, e tipos de orgs diferentes.

Segue-se um resumo das palavras-chave usadas em relação às finanças da Igreja de Cientologia. Referem-se a questões administrativas da igreja respeitantes a finanças de tipos de actividades ou áreas. Não têm a intenção de definir a estrutura corporativa da Igreja.

A ORG DO MAR: Associação religiosa de elite dentro da Igreja de Cientologia. Os seus membros estão envolvidos na gestão da Igreja e na entrega dos serviços mais elevados desta.

ADMINISTRAÇÃO INTERNACIONAL: É formada pelo Comité Watchdog Internacional e pelos Executivos da Administração Internacional (Estrato Executivo) e pelas unidades DIRECTAMENTE ligadas a estes, tais como o gabinete internacional da Rede de Finanças. O WDC (Comité Watchdog) cobre SECTORES (entidades como Missões de Cientologia Internacionais, organizações da Org do Mar, orgs de serviços de Cientologia, FSO, etc.) e é essencialmente uma organização de policiamento e inspecção que se assegura de que as coisas são GERIDAS. O Estrato Executivo (e ED Internacional) não gere as orgs; maneja as FUNÇÕES que as orgs executam, não olha a entidades, mas coordena as funções dentro delas.

FLAG: Navio principal da Org do Mar. Historicamente, a palavra "Flag" significa Oficial Comandante da Flotilha e o seu staff pessoal, e o seu uso vem de tempos imemoriais e não é novo. Quando as operações e tripulação de Flag estiveram estacionadas em terra, o termo deu lugar a "Flag Land Base" (Base de Flag em Terra). Flag consiste primariamente na organização administrativa (Gabinetes de Flag), numa organização de serviços ao público que entrega os mais altos níveis de serviços (Organização de Serviços de Flag) e numa organização de instalações que serve o público e a tripulação (Organização da Tripulação de Flag).

ORGANIZAÇÃO DE SERVIÇOS DE FLAG: A organização principal de serviços ao público situada na Base de Flag em Terra.

GABINETES DE FLAG: O corpo de administração que é responsável pela gestão da Org de Serviços de Flag (FSO), das orgs da Org do Mar, das orgs de Cientologia e das orgs de serviços do Centro de Celebridades. É basicamente uma unidade táctica que dirige orgs com base em avaliações feitas sob escalões superiores, e constitui um braço executivo da Administração Internacional. Funciona através de FOLO (Gabinetes de Ligação de Operações de Flag). Faz parte da Igreja-Mãe.

GABINETES DE COMANDO DE FLAG (FCB): Grupo administrativo, constituído por todas as organizações administrativas que têm a seu cargo diferentes sectores de Cientologia, tais como: as Redes do Comunicador de LRH, de Finanças e do Gabinete de Assuntos Especiais e os Gabinetes de Flag. Inclui Missões de Cientologia Internacional (SMI Int.), Instituto Mundial de Empresas de Cientologia Internacional (WISE Int.), a Associação para uma Vida e Educação Melhores Internacional, (ABLE Int.), e as organizações de Publicações, cada uma das quais é uma corporação independente e opera sob a autoridade do seu próprio Conselho de Administração e estatutos corporativos.

GABINETE DE LIGAÇÃO CONTINENTAL (CLO): Gabinete da Org do Mar de um continente que administra esse continente. Um CLO contém gabinetes para sectores e redes, representados como departamentos no organigrama. Alguns destes são corporações independentes (SMI, WISE, etc.). Dispõe de um departamento que é um FOLO que actua como elo administrativo entre o FB (os Gabinetes de Flag) e as orgs geridas pelo FB. Um CLO coordena todas as unidades administrativas para a área desse continente.

GABINETE DE LIGAÇÃO DE OPERAÇÕES DE FLAG (FOLO): Departamento de um CLO que trata da execução de planos e programas que lhe são emitidos por ou através dos Gabinetes de Flag. O seu propósito prioritário é assegurar-se de que o planeamento de Flag se realiza nas orgs da sua zona de responsabilidade. O FOLO assegura a criação de orgs e gere-as.

GABINETE DE LIGAÇÃO DE OPERAÇÕES E TRANSPORTE (OTL): Gabinete que é um ramo do CLO e que gere as orgs da área que lhe foi atribuída.

MISSÕES DE CIENTOLOGIA INTERNACIONAL (SMI): Missões de Cientologia Internacional é uma igreja que funciona como Igreja-Mãe para as missões e é responsável pela gestão directa da rede de missões. As missões de SMI pagam dízimos, uma parte dos quais é usada para despesas de SMI.

REDE DE FINANÇAS INTERNACIONAL: A Rede de Finanças Internacional está situada directamente abaixo do WDC. Esta rede é responsável por conseguir aderência às políticas de finanças da Igreja; por fazer com que os bens da organização tais como E-Metros, livros, palestras gravadas de LRH, insígnias e filmes sejam salvaguardados, comercializados e utilizados para trazer público às orgs em grande quantidade; assegurar que o staff das orgs seja bem pago; assegurar que a administração é bem paga, como resultado de tornar as orgs prósperas, e com é-lhe confiada a salvaguarda e o incremento das reservas da Igreja. O seu objectivo geral é assegurar abundância de reservas da SO.

O FBO CONTINENTAL: Oficial Bancário de Flag e gabinete que trata da gestão financeira de uma área continental. Faz parte do Gabinete de Finanças Continental, chefiado pelo Director de Finanças Continental.

OFICIAL BANCÁRIO DE FLAG DA ORG: FBO destacado para uma org para a ajudar a gerir financeiramente. A sua rede superior directa é o FBO Continental.

RESERVAS DA ORG DO MAR: Com frequência chamadas erradamente "Reservas de Flag" ou "reservas da administração", o que NÃO são. As Reservas da Org do Mar são: O montante de dinheiro cobrado para além das despesas enviadas por diversas unidades (através dos FBO e a Rede de Finanças) para as contas bancárias de reservas centrais das corporações e fideicomissos de Cientologia. É usado para os propósitos atribuídos pelos conselhos de administração ou mandatários dessas corporações e fideicomissos, e para NENHUM OUTRO PROPÓSITO. Estes são normalmente usados em períodos de tensão ou para manejar situações. NÃO são lucros. *Não* é dinheiro para sustentar "Flag" ou a "administração". *Não* é dinheiro para operar (Exemplos: Foram necessárias grandes somas para cobrir WW quando estava sob ataque e para compensar a quebra de PUBS em 1970.)

PAGAMENTOS A FLAG: Dinheiro total cobrado para Administração Internacional e para os serviços e produtos de gestão dos Gabinetes de Flag, quer pagos directamente, quer os fideicomissos de reservas de Cientologia. Isto inclui fundos cobrados por treino e processamento entregues pelas organizações de treino internacional e de despesas para missões, promoção, etc. Uma parte deste é enviado para apoiar as operações administrativas, e o restante, e maior parte, vai para as reservas da Org do Mar.

DESPESAS DA ADMINISTRAÇÃO INTERNACIONAL: Total de *todas* as despesas de actividades da Administração Internacional e dos Gabinetes de Flag, incluindo

comunicações, missões, programas de treino, promoção, bem estar da tripulação mais quaisquer outros custos das unidades ligadas a corpos da Administração Internacional e por eles apoiados.

DESPESAS DO CLO: O CLO é sustentado pelos fundos da sua organização maior de serviços mais próxima, por tournées e comissões de Consultor de Serviços de Flag e por serviços como treino e cramming prestados a organizações e outros serviços. Um máximo do 10% do CGI da org maior deve ser mais do que adequado para sustentar o CLO, uma vez que ele deve estar a fazer muito mais das suas outras fontes de receita e, se o CLO for de qualquer modo bom a gerir, a receita nessa organização maior será elevada. Espera-se que o CLO envie muito mais do que consome para as reservas da Org do Mar.

DESPESAS DE OTL: As mesmas que para o CLO. Devem ser sustentadas por um máximo de 10% do CGI da sua org maior mais próxima mais as tournées e comissões de Consultor de Serviços de Flag. Se for boa, irá fazer a expansão rápida da organização maior mais próxima e de outras também. Tem que fazer a expansão rápida de outras organizações para que elas vão alimentar a organização maior mais próxima. Espera-se que envie para as reservas da Org do Mar muito mais do que consome.

RESERVAS CLO/OTL: Quaisquer reservas que possam ser constituídas localmente por recuperação de verbas atribuídas anteriores ou de verbas atribuídas correntes.

DESPESAS DO GABINETE DE FINANÇAS CONTINENTAL: As despesas do Gabinete de Finanças Continental são pagas pelo CLO a que está ligado. Desta forma tem que fazer fluir as linhas. Colecta para as Reservas da Org do Mar!

DESPESAS DO FBO LOCAL: Pagas pela org a que o FBO está ligado. O FBO da org colecta para as Reservas da Org do Mar e de Flag.

RESERVAS LOCAIS DAS ORGS: Reservas constituídas por uma org através da recuperação de verbas atribuídas anteriores ou de verbas atribuídas correntes.

A POLÍTICA QUE REGE FINANÇAS

A política que rege as Finanças de qualquer organização é:

A. FAZER DINHEIRO.

B. Comprar mais dinheiro por meio de verbas atribuídas para despesas (teoria dos feijões).

C. Não se comprometer com despesas que excedam a capacidade de pagamento futura.

D. Nunca pedir emprestado.

E. Conhecer os diferentes tipos de orgs e o que elas fazem.

F. Compreender as linhas de fluxo do dinheiro, não só numa org, mas também de org para org à medida que os estudantes e PCs fluem para cima.

G. Compreender o INTERCÂMBIO de valores ou serviços por dinheiro (HCO PL de 27 de Novembro de 71 I, N.º 3 da Série de Executivo, N.º 6-1 da Série de Finanças, DINHEIRO, e HCO PL de 3 de Dezembro de 71, N.º 4 da Série de Executivo, N.º 6-2 da Série de Finanças, INTERCÂMBIO).

H. Conhecer as diferentes fontes monetárias de qualquer serviço determinado.

I. Policiar constantemente todas as linhas.

J. FAZER DINHEIRO.

K. FAZER MAIS DINHEIRO.

L. FAZER AS OUTRAS PESSOAS PRODUZIR DE FORMA A FAZER DINHEIRO.

Um pequeno saco de feijões produzirá um campo inteiro de feijões. Atribui verbas apenas com isto em mente e exige que se faça dinheiro.

Uma gestão financeira que não compreender e USAR estes princípios será como um condutor que não tem a tech para conduzir um carro. Espatifa-o ou, se o não conduzir em absoluto, não tem transporte.

O dinheiro é uma *tech*. FLUI. Se bem que um dólar pareça igual a outro dólar, eles podem vir de lugares completamente diferentes e significar coisas completamente diferentes.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

Revisão assistida por
Compilações e Pesquisas
Técnicas de LRH

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 12 DE MAIO DE 1972R
REVISTA A 27 DE OUTUBRO DE 1982

REMIMEOGRAFAR
REDE INTERNACIONAL
DE FINANÇAS
PARA FAZER CUMPRIR

ÉTICA

N.º 13 DA SÉRIE DO EXECUTIVO
N.º 25 DA SÉRIE DE PESSOAL
N.º 12 DA SÉRIE DE FINANÇAS

PESSOAL PTS E FINANÇAS

PTS significa Fonte Potencial de Problemas (*do inglês* Potential Trouble Source). Isto é alguém ligado a uma pessoa, grupo ou coisa supressivos. (Para mais dados sobre a condição de PTS ver o HCOB de 24 de Novembro de 65, PROCURA E DESCOBERTA, e a HCO PL de 27 de Outubro de 64, POLÍTICAS SOBRE CURA FÍSICA, INSANIDADE E FONTES DE PROBLEMAS).

NCG significa Sem Ganhos de Caso (*do inglês* No Case Gain), apesar de audição boa e suficiente.

Descobre-se sempre que uma pessoa cronicamente doente, quer se saiba que está ligada a um supressivo quer não, teve essa ligação e está PTS.

DE AQUI EM DIANTE TORNA-SE POLÍTICA INABALÁVEL QUE NINGUÉM QUE ESTEJA PTS OU CRONICAMENTE DOENTE, OU QUE NÃO TENHA GANHOS DE CASO POSSA ESTAR EM LINHAS DE FINANÇAS OU DE REGISTAÇÃO OU EM POSTOS DE COMANDO SUPERIOR, OU COMO HAS, OFICIAL DE ÉTICA OU MAA.

FACTO TÉCNICO

Uma pessoa que esteja ligada a uma pessoa, grupo ou coisa supressiva, dramatizará um “não poder ter” ou uma “imposição de ter como acto hostil” numa org ou nos membros de staff.

Um “não poder ter” significa apenas isso – privar de substância, de acção ou coisas.

Uma “imposição de ter como acto hostil” significa impor a outra pessoa uma substância, acção ou coisa que ela não deseja ou que recusa.

O facto técnico é que uma pessoa PTS ficou assim porque o supressivo *era* supressivo ao privá-la ou ao impor-lhe coisas que ela não desejava.

A pessoa PTS dramatiza estas características como reacção à supressão.

Portanto, uma pessoa PTS como ED, C/O, Oficial de Produto, Oficial de Org, Sec. de Tesouraria, Caixa ou Reg. de Pessoas exercerá "não poder ter" na org e no staff:

a. Recusando receitas

b. Esbanjando as receitas obtidas

c. Aceitando os clientes errados (como psicóticos, por exemplo) e impondo-os à org

d. Não fornecendo staff ou serviço

e. Advogando produtos tipo overt.

HISTÓRIA

Quando o staff passou a receber paga proporcional em finais dos anos 50, enquanto eu dirigia as organizações directamente, ganhava mais dinheiro do que antes.

Quando saí dessas linhas directas o staff começou a receber menos dinheiro individualmente.

Nessa altura pareceu-me que a paga proporcional servia de desculpa a algumas pessoas na org para exercer um "não poder ter" sobre o staff.

Sabíamos que alguns Registadores podiam aceitar dinheiro facilmente e outros não pareciam ser capazes disso.

A razão técnica disto acaba de emergir numa linha de pesquisa totalmente diferente.

Ao completar os materiais e pesquisas sobre Dianética Expandida, estava a trabalhar no mecanismo segundo o qual uma pessoa PTS permanecia doente.

Descobri que os supressivos se tornavam supressivos para alguém exercendo sobre ele um "não poder ter" e "imposição de ter como acto hostil". Isto amarra a pessoa ao supressivo.

Em trabalhos posteriores descobri que a pessoa PTS era um robot do supressivo. (Ver o HCOB de 10 de Maio de 1972, ROBOTISMO).

Estas pesquisas destinavam-se a pôr as pessoas bem.

De súbito tornou-se evidente que uma pessoa PTS, como robot de pessoas supressivas, exerceria "não poder ter" e "imposição de ter como acto hostil" sobre os outros.

Por uma verificação rápida, descobriu-se que onde as linhas de finanças estavam muito mal, havia uma pessoa PTS nas mesmas.

RECUPERAÇÃO

A tech de PTS, Processamento de Objectivos, Rundowns de PTS, Processos de Dinheiro e Dianética Expandida manejarão esse estado.

Contudo, não se pode ter a certeza de esse estado ter sido manejado com perícia nas organizações em que o "não poder ter" foi exercido, pois a qualidade técnica será baixa devido a uma falta de finanças já existente.

Só as estatísticas podem dizer se a situação foi totalmente manejada.

Assim, a política mantém-se. Manejada ou não, nenhuma pessoa que esteja PTS ou que não tenha ganhos de caso será autorizada a ocupar posições superiores de comando ou em quaisquer linhas que influenciem as finanças.

Deve-se suspeitar imediatamente que qualquer org que tenha receitas constantemente baixas, tem pessoas PTS ou NCG nos postos-chave de finanças, e deve-se tomar acção imediata para descobrir a condição PTS ou NCG e substituir essa pessoa por alguém que não esteja ligado a supressivos ou que tenha ganhos de caso.

Nada nesta carta de política permite a *qualquer* pessoa PTS estar numa org ou cancela qualquer política relativa a PTS.

Esta carta de política *requer* exame directo, investigação aprofundada e manejo de situações PTS ou SP nestes postos, as quais de outra forma poderiam não ser detectadas.

NADA NESTA CARTA DE POLÍTICA PERMITE QUE QUALQUER POSTO-CHAVE DA ORG PERMANEÇA VAGO.

NACIONAL

Como comentário a uma coisa que pode ter impacto sobre as organizações e afectá-las, a razão PRINCIPAL de uma prosperidade nacional a fracassar e da inflação é a acção de uma instituição de colecta de impostos sobre rendimentos singulares. Este exerce um malévolo "não poder ter" sobre todos os cidadãos e torna-os PTS do governo. Os indivíduos começam mesmo a exercer um "não poder ter" sobre si mesmos e a não produzir. Esta É a causa de uma economia nacional que está a fracassar. Pode ser um factor numa org e tem de ser manejada nos indivíduos afectados.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

Revisão escrita a pedido da Igreja de Cientologia Internacional

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 3 DE JUNHO DE 1972R
REVISTA A 2 DE FEVEREIRO DE 1991

REMIMEOGRAFAR
FBO
MEMBROS DE FP
HATS DE MARKETING

N.º 13 DA SÉRIE DE FINANÇAS

VERBAS PARA PROMOÇÃO

AVISO: QUALQUER PESSOA QUE PENSE QUE PODE AUMENTAR A ESTATÍSTICA DO CORREIO EM GRANDE VOLUME ENVIANDO FOLHETOS E BOCADOS DE PAPEL PARA O CF INTEIRO, EM VEZ DE REVISTAS, ESTÁ A D-E-S-P-E-N-H-A-R A TUA ORGANIZAÇÃO.

Algumas organizações de uma área estavam a *usar* a sua receita para enviar toneladas de "correio em grande volume" para toda a gente e mais alguma a fim de fazer subir o GI, mas negligenciaram o facto horrível de que este "correio em grande volume" não estava a dar nem um centavo e o dinheiro disponível-contas a pagar deles estava a piorar. Isto originou a seguinte investigação de que resultou esta carta de política.

POLÍTICA: Volume 2 do OEC.

SITUAÇÃO: As organizações enviam grandes quantidades de correio em grande volume sem nenhuma contrapartida visível.

INVESTIGAÇÃO: A maioria das organizações tem estado a inundar os seus públicos do CF com bocados de papel promovendo serviço após serviço.

Uma organização foi ao ponto de economizar nos custos básicos para poder conseguir enviar quantidades maciças de correio em grande volume, na esperança de fazer subir o GI.

Mas o que receberam como resultado foi as facturas da promoção, sem aumento de GI e com dinheiro disponível-contas a pagar a piorar.

Uma SH fez um esforço supremo para conseguir enviar um folheto de Poder (apenas uma folha) a aproximadamente 17.000 indivíduos no CF e despendeu algo como 688 libras para o fazer. O que receberam em troca foi uma conta de dinheiro disponível-contas a pagar em deterioração e a continuação da queda das vendas de Poder.

Entretanto, o verdadeiro e comprovado produtor de receitas para SH, a revista *O Auditor*, foi enviado pelo correio aos poucos. Umas poucas esta semana, umas poucas na semana que vem, com umas quantas centenas de *O Auditor* do mês anterior extra para garantir resultados; e assim continua.

Um gráfico interessante do GI de uma organização e do seu correio em grande volume, mostrou um bom progresso de receitas durante 4 meses (Abril - Julho de 71), com o correio em grande volume a arrastar-se. As receitas se despenham, não recuperam, mas o correio em grande volume continua a sair subindo e com tendência elevada durante cerca de 3 meses, e então acaba por deslizar para o baixo nível do GI.

Uma grande org tem um CF de cerca de 3.700 (bastante pequeno para uma grande organização) e tem as suas chapas de Endereços etiquetadas ilegalmente como se segue:

Livro: 1) Cidade, 2) Subúrbios, 3) Fora da Cidade.

Pessoas a Receberem Serviços: 4) Cidade, 5) Subúrbios, 6) Fora da Cidade, 7) Pedidos, 8) Outros.

Eles não têm nunhuma esperança de comunicar com o indivíduo do público nem de registar para o serviço de que a pessoa necessita e que deseja.

Estes são apenas alguns exemplos do uso incorrecto da promoção que têm ocorrido – existem mais.

Por todo o Volume 2 do OEC há uma menção constante e uma grande ênfase em 1) revistas e 2) cartas e no efeito que estes dois itens têm nas receitas brutas. Para as Divisões 2 os folhetos passaram a ter uma importância alterada e a ser uma solução dispendiosa e não usual numa tentativa de fazer aumentar as receitas. É muito mais fácil confrontar enviar um folheto do que uma revista e muito mais fácil confrontar "o público lá fora" do que o *indivíduo*.

Munique, uma das melhores organizações do mundo, tem uma receita a subir acentuadamente (superior $11.000 dólares por semana). O seu correio em grande volume que sai é em média de cerca de 1.000 peças. A estatística de cartas enviadas está a subir lindamente e tem uma resposta de cerca de 40-50 por cento. Estão em comunicação constante com o seu público do CF e vendem serviços específicos a pessoas específicas.

ESTATÍSTICAS: Correio enviado muito caro com enormes estatísticas de correio em grande volume a subir e sem contrapartida.

PORQUÊ: As organizações não se restringem às categorias exactas do que é enviado pelo correio e para que públicos.

CENÁRIO IDEAL: Organizações enviando o correio em grande volume adequado para as categorias e públicos correctos; e as Finanças autorizando apenas verbas para promoção baseadas naquelas categorias exactas.

MANEJO

PLANO: Sê duro no cumprimento da política de promoção e na sua aplicação. Emite uma lista de verificação dos itens promocionais permitidos que o FP e os FBO podem financiar.

RESTRIÇÕES DE PROMOÇÃO

1. NÃO É PERMITIDA NENHUMA PESSOA QUE SEJA PTS OU NÃO TENHA GANHO DE CASO NAS LINHAS DE FINANÇAS.
2. OS HAS NÃO PODEM MARCAR HORÁRIOS DE PROMOÇÃO.
3. O CORREIO EM GRANDE VOLUME NÃO É PARA SER COMPOSTO POR FOLHETOS. OS FOLHETOS SÃO PARA SER JUNTOS A CARTAS QUE SAEM, MERCADORIAS ENVIADAS, EXTRACTOS DE CONTAS, CONJUNTOS DE INFORMAÇÃO, ETC.
4. OS FOLHETOS NUNCA SÃO ENVIADOS PELO CORREIO COMO PEÇAS ÚNICAS.
5. NÃO SE PODE ATRIBUIR UM ÚNICO CENTAVO PARA O ENVIO GERAL DE FOLHETOS PELO CORREIO.
6. DAQUI EM DIANTE, NÃO PODE SER CONCEDIDA NENHUMA VERBA PARA PROMOÇÃO QUE NÃO CORRESPONDA ÀS CATEGORIAS EXACTAS MENCIONADAS NAS LISTAS DE VERIFICAÇÃO MAIS ACTUALIZADAS E APROVADAS PELO ESTRATO EXECUTIVO INTERNACIONAL, ESPECIFICANDO OS ITENS DE PROMOÇÃO VÁLIDOS.
7. A LISTA DE VERIFICAÇÃO PROMOCIONAL APROVADA NÃO PODE SER ALTERADA OU SER-LHE FEITO ALTER-IS DE NENHUMA FORMA, EXCEPTO POR REVISÃO DA LISTA DE VERIFICAÇÃO APROVADA PELO ESTRATO EXECUTIVO INTERNACIONAL E PELA COMITÉ WATCHDOG.
8. NO CASO DE A PROMOÇÃO APRESENTADA VIOLAR ESTA LISTA DE VERIFICAÇÃO, NADA FEITO, DEVOLVE-A ACOMPANHADA DE UM BERRO E UMA NOTA DE DEV-T.
9. QUANDO A PROMOÇÃO É APRESENTADA AO FP SEGUNDO AS CATEGORIAS EXACTAS DA LISTA DE VERIFICAÇÃO, SÓ ENTÃO SE ATRIBUIRÁ O DINHEIRO PARA A PROMOÇÃO.
10. NINGUÉM PODE USAR ESTA HCO PL COMO DESCULPA PARA NÃO ENVIAR PROMOÇÃO, OU METER-SE-Á REALMENTE EM GRANDES SARILHOS. SE UMA ORG ENVIAR PROMOÇÃO INCORRECTAMENTE FICARÁ NÃO SÓ EM PIORES APUROS, MAS IRÁ TAMBÉM À FALÊNCIA.
11. AS VERBAS PARA PROMOÇÕES TÊM DE SER ATRIBUÍDAS PROPORCIONALMENTE PARA COBRIR OS VÁRIOS TIPOS. NADA DE PÔR DE LADO OUTRAS PROMOÇÕES BÁSICAS E NÃO ESTAR MUITO ACTIVO EM MAIS NADA DO QUE A ENVIAR CARTAS PARA FORA. OU, APENAS ENVIANDO A REVISTA E NEGLIGENCIANDO TUDO O RESTO. ETC.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

Revisão assistida por
Compilações e Pesquisas
Técnicas de LRH

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 6 DE JANEIRO 1976RC
REVISTA A 2 DE FEVEREIRO DE 1991

REMIMEOGRAFAR
HATS DE FBO
TODO O STAFF DE FLAG
GUIAS DE ESTUDO PARA MISSIONÁRIO

N.º 14 DA SÉRIE DE FINANÇAS

DESPESAS EXTERNAS DE FLAG

(Cancela a Carta de Política do HCO de 3 de Nov. de 1972, PAGAMENTO DAS CONTAS DE FLAG EFECTUADAS LOCALMENTE e as suas revisões.)

Referência: LRH ED 271 Int 2 Jan. 76 CARTA DE CRÉDITO PARA DESPESAS DE MISSÃO

A Carta de Política acima cancelada procurava organizar uma linha de pagamento e de apresentação de contas para manejar as contas de Flag em dívida contraídas pela via dos FBO das organizações e dos FOLO, e por compradores distantes.

Na prática e durante os vários anos em que tem sido utilizada, esta linha tem sempre demonstrado ser difícil de controlar se utilizada em grande volume. Os FPPO, as missões e outros acumularam assim uma avalanche de "contas de Flag a pagar" não autorizadas, apesar das restrições enunciadas nas publicações canceladas.

As políticas que regem as contas de Flag a pagar relativas a despesas contraídas externamente são agora revistas do seguinte modo:

1. Nenhuma pessoa ou gabinete, incluindo o FPPO, ou Operador de Missões ou qualquer outra pessoa, pode contrair ou incorrer em qualquer despesa em nome de Flag sem a autorização antecipada do FP.

2. Como Flag se encontra numa zona perto das fontes de provisões, as logísticas externas serão utilizadas muito raramente, ou nunca. Todas as encomendas desse tipo devem anexar a PO aprovada ou uma cópia.

3. As despesas de missionários serão processadas pelos FBO locais apenas contra CARTA DE CRÉDITO DE FLAG. As quantias são entregues por conta-gotas todas as semanas ou de poucos em poucos dias, mas nunca tudo de uma só vez, e nunca excedendo o total autorizado pela carta de crédito.

O Gabinete de Tesouraria de Flag emite cartas de crédito de Flag aos missionários de saída, até um valor facial específico resultante da estimativa do Aide de Acção, e contra importâncias já autorizadas pelo FP. Primeiramente, eles deduzem as

despesas de viagem dos missionários e as pequenas importâncias entregues antes da partida. As quantias que o FBO local entregar aos missionários vão sendo sempre adicionadas à conta, mesmo no verso da carta de crédito, até chegar ao valor facial autorizado.

Qualquer missão que ultrapasse o tempo do seu crédito tem que obter uma nova carta de crédito, emitida da mesma forma que a anterior, antes de poder receber fundos adicionais. Ao emitir a segunda carta de crédito (contra novas quantias autorizadas para missões pelo FP), o Gabinete de Tesouraria pede ao Aide de Acção que baseie as suas recomendações num prolongamento de tempo e não em extravagância dos missionários.

Qualquer extravagância da parte de missionários tolerada pelo FBO local torna-se de imediato despesa da sua própria organização.

4. As despesas de viagem de pessoas recrutadas e de veteranos que estão de regresso a Flag podem ser pagas pelo FBO, mas apenas tendo na mão uma PO autorizada pelo FP de Flag. Como Flag tem comunicação rápida com todas as áreas, isto não pode bloquear a chegada de pessoas recrutadas, excepto por negligência ou omissão da parte do FPPO.

5. As despesas externas de Flag não serão reembolsadas em dinheiro em caso nenhum.

As orgs e os CLO têm dívidas à Flag por serviços administrativos ou outros, e estas contas podem ser creditadas pelo montante de qualquer despesa devidamente autorizada feita em nome de Flag. Desde que o Gabinete de Tesouraria de Flag possa contrapor declarações de despesas submetidas pelo FBO com autorização do FP de Flag e PO, será emitada uma nota de crédito a creditar a dívida da org a Flag.

Como tais notas de crédito representam "receitas" de Flag gastas no exterior e as "despesas" têm que constar das contas sujeitas a auditoria, o pessoal de auditoria de Flag pode exigir factura com qualquer descrição específica necessária para a inclusão legal de tal nota de crédito nas folhas de balanço de Flag.

Se, devido a falta de apresentação de documentos pelo FBO (de recibo ou de PO aprovada), o Gabinete de Tesouraria de Flag não puder fazer coincidir a despesa com a sua autorização original, não será feito o crédito à conta da organização. Portanto, os FBO são avisados de que devem submeter os pedidos com correcção e a tempo e horas, já que as PO envelhecem e podem ser retiradas se o seu pagamento ficar por reclamar durante muito tempo.

O formato de pedido a submeter pelo FBO pode ser qualquer um que facilite a identificação das despesas, desde que tenha boa apresentação e todos os anexos. Flag examina a carta de crédito do missionário que regressa, qualquer dinheiro que tenha sobrado e todos os recibos, e, se tudo estiver em ordem, passa automaticamente ao departamento de receitas no Gabinete 3 para ser feito o "reembolso" ao FBO da organização, por meio de nota de crédito que enumera as importâncias entregues. Assim, o FBO não precisa de as apresentar, a não ser que a nota de crédito caduque.

No caso de o Aide de Tesouraria de FB autorizar os FBO a incluir tais créditos na sua estatística de pagamento a Flag, é claro que não podem ser contados enquanto a nota de crédito de Flag não chegar às mãos do FBO.

6. Os FBO que têm uma missão na org, ou que se encontrem numa localidade que normalmente se encarrega das despesas de viagem das pessoas recrutadas ou de logística ocasional, têm de possuir fundos adequados na conta nº 2 do FBO, de acordo com uma função antiga do FBO. Afinal de contas, eles são os Oficiais Bancários de Flag.

Deve compreender-se que a intenção desta publicação é de alargar todos os controlos habituais da política de finanças e FP às despesas de Flag contraídas à distância, e de impedir a acumulação de facturas em nome de Flag no exterior, quer sejam conhecidas quer não.

Portanto, também é política (sempre tem sido) que QUALQUER PESSOA QUE, NAS ORGANIZAÇÕES, ADIANTE DINHEIRO OU COMPROMETA FLAG EM DESPESAS SEM PO NEM FP DE FLAG, INCLUINDO DESPESAS LEGAIS, VIAGENS E, NO CASO DAS MISSÕES, SEM UMA CARTA DE CRÉDITO, SUPORTARÁ ELA MESMA, ESSAS DESPESAS.

Estas políticas devem ser bem estudadas e compreendidas. Verificarão que são de facto mais fáceis de seguir que os anteriores sistemas de contas do FBO.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

Revisão assistida por
Compilações e Pesquisas
Técnicas de LRH

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 6 DE JANEIRO DE 1976RC-1R
REVISTA A 2 DE FEVEREIRO DE 1991

REMIMEOGRAFAR
HATS DE FBO
TODO O STAFF DE FLAG
FPPO

N.º 14-1 DA SÉRIE DE FINANÇAS

DESPESAS EXTERNAS DE FLAG SUPLEMENTO

A Série de Finanças N.º 14 é ampliada para incluir e legalizar qualquer PO vermelha emitida por Flag por telex. A PO vermelha deve ser antes de mais aprovada pelo Comité de FP e pela Tesouraria, para ter validade.

Para despachar ciclos vitais externos de Flag com rapidez, tais como peças, despesas de viagens, missões, logísticas, etc., às vezes é necessário mandar POs vermelhas por telex.

O procedimento é o que segue:

1. A PO vermelha tem de ser aprovada pelo Comité de FP e pela Tesouraria.
2. A PO vermelha por telex tem de indicar os valores específicos autorizados para despesas e a que se destina o dinheiro.
3. A PO vermelha via telex tem de ter a aprovação do Secretário da Tesouraria de FB, para ser válida.
4. O telex tem de incluir a nota de que a PO vermelha vai a caminho pelo correio.

QUALQUER PO VERMELHA ENVIADA POR TELEX TEM DE SER ENVIADA TAMBÉM POR CORREIO DEPOIS DE TER SIDO ENVIADA POR TELEX.

O procedimento acima garante rapidez, mantendo ao mesmo tempo os procedimentos standard de admin apresentados no N.º 14 da Série de Finanças, e elimina a contracção de despesas não autorizadas.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

Revisão assistida por
Compilações e Pesquisas
Técnicas de LRH

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 20 DE OUTUBRO DE 1978

REMIMEOGRAFAR
FBO
TODOS OS MEMBROS
DO FP

N.º 15 DA SÉRIE DE FINANÇAS

FP DE TOSTÕES

Um FP de tostões consiste em grandes quantidades de pequenos itens, mas nenhum deles produzirá dinheiro algum.

Deparei-me com isto pela primeira vez em Inglaterra. As orgs faziam um montão de compras de pouco valor e o FP acabava por somar 25.000 libras.

Pode-se juntar um monte de compras de tostão e elas chegarem a somar milhares de dólares sem fazerem feijões nenhuns.

FP não é "como é que vamos conseguir algum dinheiro das autoridades financeiras?" FP é "como é que nos vamos manter solventes?"

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 28 DE SETEMBRO DE 1979RA
REVISTA A 2 DE FEVEREIRO DE 1991

REMIMEOGRAFAR
FBO
SECRETÁRIOS DE TESOURARIA
ED/CO
OFICIAIS DE FINANÇAS DO CONSELHO
PESSOAL DE REGISTAÇÃO

N.º 16 DA SÉRIE DE FINANÇAS

RECEITA ESPECIAL

Há um tipo de receita denominado "receita especial". É a entrada, de uma só vez, de uma soma avultada que pode ter de ser devolvida. Não pode ser entregue imediatamente e consequentemente não pode ser incluída no CGI. Conta para o GI da org mas tem de ser deduzida no cálculo do CGI no formulário de verba.

O principal problema da receita especial é que se trata de entrada de uma só vez de soma avultada destinada a algo que a org não pode entregar no momento (nem talvez no futuro).

Há muitas possibilidades daquilo que pode ser classificado como entrada especial. Algumas delas são:

A. Uma soma avultada doada para treino do staff de uma organização *ainda por estabelecer*. O risco é que pode ser pedida a devolução desses fundos por "não estarem a ser utilizados", antes de tal organização nascer.

B. Uma soma avultada doada para serviços que a org não está a entregar actualmente ou que talvez nem entregue no futuro. Um exemplo específico seria uma pessoa desejar fazer doação a uma organização para serviços de nível superior que ela tem esperança que possam vir a ser entregues por essa organização.

C. Um donativo avultado para um serviço ou serviços não especificados. Por exemplo, uma pessoa que doa as poupanças da sua vida a Cientologia, sem ter serviços específicos em mente, por pensar que esse é o melhor lugar para o seu dinheiro. A org pode ficar na posição de não poder fazer a entrega por inteiro e, no futuro, pode encontrar-se numa posição em que a pessoa ou até os seus herdeiros exijam a devolução dos fundos para serviços numa org superior ou quaisquer outros.

D. Existem outras possibilidades e variações.

A forma como se maneja a receita especial é subtraindo-a ao GI da org no cálculo do CGI e depositando-a numa conta especial de FBO da org especificamente criada para esse fim. Esta conta será conhecida por Conta N.º 3 do Gabinete de Finanças. Os signatários desta conta são os mesmos das Contas N.º 1 e N.º 2 do Gabinete de Finanças. A conta de "receita especial" deve ser uma conta com o mais alto juro possível.

Quando o FBO de uma org recebe uma "receita especial" para depósito, ele deve notificar o Comité de Reservas do Gabinete de Finanças Internacional sobre o valor recebido, a sua utilização designada e quaisquer outros detalhes específicos relacionados com o assunto.

Os fundos recebidos e depositados desta forma não são considerados reservas da org e não podem ser utilizados para nada, enquanto a org não começar a entregar serviços por conta deles. Assim que a org começa a entregar serviços por conta da "receita especial", o valor *entregue* (como um intensivo, uma série de intensivos, ou um curso) (e *só* o valor que está a ser *entregue*) é adicionado ao CGI da org dessa semana e fica disponível para atribuição, enquanto o restante (a porção *não* entregue da "entrada especial") é deixado na Conta N.º 3 do Gabinete de Finanças. Quaisquer juros vencidos são enviados pelo FBO para as reservas da Organização do Mar.

Se a "receita especial" for realmente tratada como entrada *especial* tal como é indicado acima, então tudo irá bem. Se não for tratada dessa maneira, pode causar problemas sem fim a uma organização.

Então tratem estes fundos de acordo com o que são, e isso fará com que as coisas corram de uma forma suave, tanto para a organização como para o público em questão.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

Revisão assistida por
Compilações e Pesquisas
Técnicas de LRH

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 28 DE FEVEREIRO DE 1980

REMIMEOGRAFAR

N.º 21 DA SÉRIE DO EXECUTIVO
N.º 41 DA SÉRIE DE ORGANIZAÇÃO
N.º 17 DA SÉRIE DE FINANÇAS

PRODUÇÃO E O NÍVEL DE VIDA DAS PESSOAS

Referências:

HCO PL	19 Mar. 71 II	N.º 6 da Série de Finanças TEORIA DOS FEIJÕES, FINANÇAS COMO UMA MERCADORIA
HCO PL	9 Mar. 72 I	N.º 11 da Série de Finanças FLUXOS E FONTES DE RECEITAS, PRINCÍPIOS DA GESTÃO DE DINHEIRO
HCO PL	27 Nov. 71 I	N.º 3 da Série do Executivo N.º 6-1 da Série de Finanças DINHEIRO
HCO PL	3 Dez. 71	N.º 4 da Série do Executivo N.º 6-2 da Série de Finanças INTERCÂMBIO

Conferências gravadas do FEBC

(*NOTA:* Apercebo-me de que as unidades de administração, organizações e staff estão diariamente a ser bombardeados com dados económicos falsos. Os factos reais da vida colidem com muitos dados falsos. Esses dados que incapacitam provêm de muitas fontes – a escola, os anunciantes, o governo, os banqueiros, os propagandistas, até mesmo os pais que insistiam para que o Joãozinho fosse médico para poder "viver bem" ou lhe davam eles mesmos um exemplo horrível. Muitos foram os que ajudaram a baralhar as ideias às pessoas sobre esse assunto. É um factor que inibe a prosperidade individual dos executivos, membros de staff e organizações. Quando uma área não prospera, devia-se fazer um checkout de nível estrela nesta PL ao seu pessoal e remover os dados falsos que têm sobre o assunto, para que em seguida possam prosperar como deveriam).

O "nível de vida" pode ser definido como a qualidade relativa dos bens, habitações, alimentação, equipamento, ferramentas e condições da área de trabalho e existência de uma pessoa ou grupo. É o estado do ambiente em que a pessoa vive e inclusivamente trabalha. Quando exista uma continuação potencial, o nível de vida está relacionado com sobrevivência. É uma lei económica básica e natural que a produção de VFP e o nível de vida da pessoa estejam intimamente ligados.

Isto aplica-se tanto ao indivíduo como à equipa.

Quando ocorrem violações, existem iniquidades.

A nível pessoal, uma pessoa tem que produzir em excesso em relação ao seu nível de vida apenas para o assegurar e manter.

Na realidade, o "excesso" significa que, devido a sobrecarga de trabalho, impostos, serviços, instalações, contas de electricidade e água, matérias-primas, máquinas e outras despesas adicionais à sua própria esfera de trabalho, uma pessoa não pode esperar guardar só para si todo o valor dos seus VFP. Isso não é economicamente praticável. Esse "excesso" varia de posto para posto e de tarefa para tarefa, mas nunca é inferior a 5 vezes no mínimo. Na indústria considera-se que tem que ser pelo menos de 10 vezes para manter os padrões da companhia e a solvência. O "excesso" pode ser realmente muito elevado em algumas indústrias. Mas em todo o caso, qualquer ideia de que deva ser um para um é fatal. As pessoas que sabem pouco sobre Economia ou Gestão, muitas vezes propõem que um trabalhador deveria ter o benefício total dos seus VFP – mas todo o trabalho e todos os VFP requerem serviços de apoio, e negligenciá-los traria rapidamente a penúria. Mesmo quando trabalhamos só para nós, estes factores de "excesso" existem e raramente descem abaixo de 5 vezes, porque mesmo assim, uma pessoa precisa de serviços de apoio. As receitas brutas corrigidas, divididas pelo staff têm que ser pelo menos 5 vezes o custo do nível de vida do membro de staff individual só para que esse nível mal possa ser mantido. Isso não significa que o salário do staff deva ser 1/5 dessa soma. Significa que todas as coisas (incluindo a paga) que entram na manutenção do seu bem-estar e ambiente de trabalho teriam que ser cobertas por 1/5 dessa importância. Uma organização razoavelmente eficaz e próspera com um staff formado, industrioso, *gung ho*, pode com a maior facilidade manter níveis muito aceitáveis com 1/10 dessa importância. O valor real em dinheiro de cada trabalho efectuado por uma pessoa pode de facto ser calculado. É intricado e complicado de se fazer e muito sujeito a cálculos exagerados para mais ou para menos, mas pode fazer-se. Não é vital fazer isto, mas uma pessoa pode sentir curiosidade acerca disso. Se assim for, fá-lo para ti próprio. Assim pode dar-se um preço aos VFP em comparação com o que eles trazem como receitas, como parte do cenário global, mesmo quando parecem indirectos. Todos os números acima dados são muito grosseiros e sujeitos a variações, mas isto dar-te-á uma ideia do que nessa lei quer dizer o "excesso".

Quando várias pessoas num grupo ou numa equipa não produzem VFP em excesso relativamente ao seu nível de vida, elas rebaixam o nível de vida do grupo ou equipa.

Quando alguns no grupo não só não produzem VFP como elaboram produtos overt, eles rebaixam activamente o nível de vida de cada membro desse grupo ou equipa.

Muitos economistas e teóricos procuram evitar esta lei. Fazem-no para agradar a políticos ou para engrandecer qualquer filosofia falsa, cujo verdadeiro propósito é supressão, sob outras aparências. Porém, a lei permanece e a sua violação gera uma epidemia de males económicos. Entre estes males encontram-se a inflação, a superburocracia, o caos no mercado e a decadência da civilização.

Quando toda uma sociedade exige um nível de vida elevado e no entanto não se concentra na produção pessoal de VFP, está acabada.

Os produtos são a base do nível de vida. Não surgem do ar. Provêm de trabalho realmente feito. Não de esperanças nem de dados falsos.

É o sonho de um drogado que as máquinas e computadores, sob ditadura, farão tudo. As máquinas podem elevar o nível de vida ajudando na produção. Mas não podem fazer a vida do Homem por ele. Concebidas e usadas de ume forma inteligente permitem, dentro de certos limites, aumentos na população. Mas as máquinas são apenas ferramentas. Têm que ser inventadas, projectadas, construídas, usadas e têm que receber manutenção, e as suas matérias-primas e combustível têm que ser encontrados e entregues, e os seus produtos promovidos, entregues, usados e muitas vezes, por sua vez, têm que receber manutenção. A era das máquinas foi na verdade reconhecida como um fracasso, quando os líderes mundiais começaram a levar avante a redução da população do planeta para "melhorar o seu nível de vida". Se as máquinas iam resolver tudo, porque está a civilização agora num declive tão pronunciado? Foi necessário que homens produtores *trabalhassem* em e com uma era mecânica para fazer a sociedade funcionar. Não multidões ociosas, socialmente assistidas, exigindo um nível de vida elevado enquanto alguns tipos se matam a trabalhar. Prometer a lua é bonito, mas já alguém a recebeu de presente? Esta interpretação errada da era mecânica foi uma grande violação da lei económica acima citada. Mas o verdadeiro mal da era mecânica foi criar uma falsa crença de que não se tinha que produzir muito para se sobreviver. Isto baixou os cálculos das pessoas sobre quanto elas próprias tinham que produzir para sobreviver, quanto mais para um nível de vida elevado. É um facto que uma pessoa normalmente tem que trabalhar depressa, com perícia e em grande volume para criar um nível de vida aceitável para si e o seu grupo. Este é um ponto que a era mecânica obscurece. Porém, continua a ser verdade de uma forma nítida e demonstrável.

Um executivo que trabalha duramente mas faz conjecturas sobre o seu baixo nível de vida, deveria passar o seu pessoal em revista para descobrir os que não estão a produzir VFP, ou fazem mesmo produtos overt enquanto exigem meios para viver. *Eles* estão a absorver o nível de vida potencialmente aumentado do grupo.

Quando um grupo tem um nível de vida muito baixo, só precisa de rever a lei acima e as suas violações potenciais para compreender porquê.

Uma pessoa não pode, e de facto não deve, subir o nível de vida de um grupo por formas que violem a lei acima citada. Isso acabaria por atrair calamidades sobre o grupo.

Numa sociedade levada para o mau caminho por uma economia de doidos, as violações da lei acima indicada criam um vasto número de exemplos errados. Os ricos (a maior parte dos quais dá o corpo ao manifesto) são considerados ociosos ou mesmo criminosos. A melhor maneira de viver é apresentada como sendo a ociosidade. Dir-se-ia que alguém nos deve uma existência sem qualquer esforço da nossa parte. O trabalhador produtivo deve ser multado com impostos mais altos. Estes não são vistos como simples dados falsos espalhados por aí para dar cabo das coisas, mas são considerados como "verdades". E na sua esteira vem o funeral desse grupo ou sociedade.

Existe mesmo uma teoria económica, espalhada hoje em dia, chamada "equalitarianismo". Declara que toda a gente deveria ter o mesmo salário e o mesmo nível de vida. Não menciona que alguém deve fazer qualquer trabalho. Mantém que o melhor operário não deveria ter melhor salário. Afundaria qualquer sociedade.

Depois há o "monetarista" que acredita que se pode manipular toda uma sociedade apenas com dinheiro. E nenhum pensamento sobre qualquer produção. A sua

resposta à produção? (Não vais acreditar). Redução da procura! Por outras palavras, reduzir o nível de vida de toda a gente!

A economia básica acaba eventualmente por fazer todos estes pretextos falsos e estranhos pagar com língua de palmo. Pode levar tempo mas, tal como na lei da gravidade, a maçã acabará por cair a despeito de quantos doidos avancem teorias para dizer que ela não pode cair, que irá para cima ou se desvanecerá. As leis verdadeiramente básicas da economia são assim. Fazem-se pagar com língua de palmo. Por isso não te admires com as inflações, depressões e civilizações em decadência. A economia básica fez os doidos pagarem com língua de palmo.

Um executivo tem que prestar atenção à lei básica sobre o nível de vida. Se não dá uma atenção cuidadosa a esta, o seu próprio nível de vida e o do seu grupo desmoronam-se.

Ele pode ser "um bom tipo" e procurar a popularidade tentando elevar o nível de vida acima do que se ganha. E o seu grupo despenha-se.

Pode ser tolo e procurar aumentar as suas próprias recompensas acima do que está a ganhar pessoalmente em termos de VFP. Mas tanto ele como o seu grupo fracassarão.

Pode ignorar os verdadeiros produtores do grupo e não se certificar que o seu nível de vida seja comparável à sua produção individual. E tanto ele como o seu grupo falharão.

Pode ignorar as pessoas que não são produtivas e as que obtêm produtos overt, e ao ignorá-las fazer em pedaços o seu nível de vida e o do grupo.

Pode dar ouvidos a uma quantidade de PR de um membro de staff sobre quão valioso é esse membro do staff e render-se a ele sem realmente contar nunca os verdadeiros VFP que esse membro do staff não está a produzir (ou está mesmo a impedir). (Isto acontece). São apenas os VFP reais que contam.

Pode matar-se a trabalhar sem exigir produção dos outros e ver o seu nível de vida desmoronar-se.

Existem enxames de dados falsos sobre este assunto a voar por aí hoje em dia. São ensinados nas escolas, nas melhores escolas; ouvem-se na rádio e vêem-se na TV e nos jornais. A civilização, à medida que decai, é literalmente cegada por milhares de ideias falsas sobre o que é e como ocorre um nível de vida. Estas, quando entram em conflito com a lei básica, impedem activamente uma pessoa de prosperar, cegando-a em relação à verdade do seu cenário.

Numa organização ou unidade de administração de Cientologia, o verdadeiro VFP são pessoas valiosas e boas que obtêm produtos finais valiosos e em seguida constituem um público valioso e bom. Cada trabalho e cada dever numa unidade de administração ou numa organização contribui para isso.

O nível de vida de um executivo, de uma unidade de administração, de uma organização ou de um membro do staff, é determinado por esta única lei económica básica: a produção pessoal de VFP para o grupo e o nível de vida de cada um estão intimamente relacionados.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 18 DE FEVEREIRO DE 1982

REMIMEOGRAFAR

N.º 18 DA SÉRIE DE FINANÇAS

ALTERAR SISTEMAS FINANCEIROS FUNCIONAIS

(Nota: Há muitos anos que não estou nas linhas de finanças. Mas fui o primeiro Oficial Bancário de Flag. Desenvolvi o hat a partir de um lamaçal de confusão em que uma área caiu e puxei a área para fora dele e depois disso ela prosperou. O hat de FBO foi passado a outros e, quando aplicado da forma planeada [conforme N.º 1 da Série de Finanças], as orgs e os staffs prosperaram e o público recebeu melhor serviço. Embora não seja o meu trabalho e embora eu não receba qualquer recompensa, recentemente observei alguns pontos estranhos que estavam fora nas finanças das orgs, simplesmente olhando para algumas estatísticas. Tenho um bom historial de tornar as orgs solventes e prósperas, e sempre fui aquele que fomentou os bónus e melhorou a paga do staff, e pude ver, por indicadores, que hoje em dia estes pontos não estão num ponto óptimo. Assim, sugeri aos encarregados destas coisas agora que investigassem. Fizeram-no. Eles encontraram algo que é bastante novo nas orgs – alguns casos de desonestidade. Vivemos hoje numa época em que o psicólogo ensina as bênçãos de se ser vigarista: Todos os homens, dizem eles, são basicamente desonestos, e que é apenas uma questão de quantidade de tentação necessária. Claro, isso é uma grande quantidade do que lhe quiserem chamar. Mas quando uma pessoa, recém-chegada da rua, consegue um posto e, tendo-lhe sido ensinado, desde os cinco anos, numa escola dominada pela psicologia, que ela era basicamente vigarista, as orgs podem ter áreas de desonestidade. Há, é claro, um lado triste nisto: O pobre diabo está a preparar-se para ser um caso sem ganhos e pode mesmo estar a condenar-se a não ter uma nova vida. Os overts contra Cientologia ricocheteiam no que respeita aos casos, e isto não é mera propaganda. Os responsáveis localizaram essas áreas e os instigadores foram corridos. Mas pensei, por uma questão de boa vontade para com os meus amigos, que o melhor era eu escrever isto. Podes ter ficado com curiosidade de saber porque é que, quando eu saí das linhas, as coisas começaram a ir mal. Bom, aqui vai uma lição. – LRH)

Tem cuidado com as pessoas que alteram sistemas financeiros funcionais.

Nos últimos dois anos surgiram pelo menos três casos em que os sistemas financeiros foram modificados, para prejuízo de todos.

O primeiro destes casos é muito, muito antigo. Tínhamos um sistema financeiro muito funcional de acordo com os Nºs 1 e 11 da Série de Finanças. Era a Rede do FBO. Tudo corria bem: Era relativamente simples. Onde havia um FBO as orgs tornavam-se solventes e o staff recebia.

Então o Herbie Parkhouse, DGF (Deputy Guardian for Finance, Adjunto do Guardião para Finanças) WW, apareceu nas linhas. Ele usou uma situação de emergência num relatório de impostos e outros meios como desculpas para pôr fora o sistema do FBO. A razão para as suas alterações foi evidentemente o poder pessoal. A solvência da org declinou, o staff entrou em apatia e, devido à sua incapacidade de controlar as receitas, as Reservas Internacionais diminuíram.

O sistema está agora a ser invertido e o Parkhouse foi corrido. Mas o custo para orgs e staffs foi espantoso. Se não tivessem sido travados, poderiam ter partido as pernas a Cientologia. E estes prejuízos saíram directamente do teu bolso!

O segundo caso foi uma unidade independente. Produzia artigos específicos. Quando ninguém estava a olhar, a pessoa encarregada dela modificou todas as linhas internas de finanças: Isto consistiu na eliminação de todo o FP e de todo o controlo financeiro. O marido dela era o Secretário de Tesouraria e ele e o seu staff puderam usurpar enormes somas de dinheiro. Os "custos" de produção, não controlados, dispararam. Os produtos tornaram-se produtos overt de pouca utilidade para quem quer que fosse. As perdas foram incríveis.

Estes criminosos estão agora sob processo judicial e acabarão na cadeia pois as provas são muito claras. Todos eles eram casos falhados (pois, como podiam ter ganhos de caso com tais overts) e tinham outras situações fora de ética à sua volta. Mas o facto que subsiste é que também aqui alguém, por razões pessoais, modificou um sistema financeiro funcional. Inverteu-se o sistema, mas causou enormes perdas de muitas maneiras para além de dinheiro, e a recompensa foi grades de prisão.

O terceiro caso acabou mesmo agora de surgir. À primeira vista parecia uma coisa sem importância, mas olhando um pouco mais, tornou-se bastante grande.

Numa org grande o GI era sempre contado como "dinheiro realmente recebido antes das 14 horas de quinta feira". Alguém modificou esta política para "dinheiro que talvez seja facturado em qualquer parte do mundo, mesmo fora dos controlos do câmbio de moeda estrangeira". O resultado foi um falso GI em que não acreditarias. Outras coisas fora de ética apareceram por trás disto, tal como créditos errados a pcs em benefício deles, de modo a fazer com que o GI parecesse muito maior.

É claro que certas pessoas beneficiariam pessoalmente. Quem quer que tivesse bónus ligados ao GI seria enormemente beneficiado.

A situação está a ser manejada pelas autoridades competentes e com unhas de ferro, mas persiste o facto de que uma vez mais o sistema financeiro foi modificado de modo a que alguém beneficiasse pessoalmente e fizesse uma limpeza.

Por isso te interrogas como é que a paga do pessoal ficou tão diminuída. E porque é que financeiramente as coisas iam mal até certo ponto.

Todas estas coisas estão manejadas e os sistemas a serem invertidos. Mas podes aprender com isto:

CUIDADO COM QUALQUER PESSOA QUE PROPONHA UMA MUDANÇA EM SISTEMAS FINANCEIROS JÁ FUNCIONAIS.

Tem muito cuidado não vá isso estar a ser feito para levar a cabo uma limpeza pessoal.

A org e TU são quem sofre por causa disto. Tu não admitirias uma mudança squirrel em tech funcional. A tech funciona. Então porquê tolerar mudanças em sistemas financeiros funcionais?

MANTÉM-TE ALERTA!

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 11 DE MARÇO DE 1982

REMIMEOGRAFAR
HATS DE EXECS
HATS DE FINANÇAS

N.º 17 DA SÉRIE DE MARKETING
N.º 19 DA SÉRIE DE FINANÇAS

MARKETING PROPORCIONAL

No marketing, tem-se sempre que impulsionar *com mais força* na direcção do maior volume de negócios futuros. É peculiar ao marketing de Cientologia que se tenha que impulsionar com a máxima força nos níveis inferiores para realizar os níveis superiores.

Isto dá uma espécie de escala que indica a proporção a atingir de verbas e esforços para atribuir a marketing.

Para a Cientologia e os diferentes níveis de orgs, as coisas passam-se desta forma:

Máximo Esforço: Público verde que ainda não está em Cientologia.

Esforço a seguir: Primeiros serviços que eles irão receber.

Esforço a seguir: Entrar nos HGC e Academias.

Esforço a seguir: Para as Organizações SH.

Esforço a seguir: Para as Organizações Avançadas.

Esforço a seguir: A caminho de Flag.

Podes também traçar uma escala como esta para empresas individuais ou orgs de qualquer classe.

Isto pode ser feito simplesmente por quantidade de dinheiro, pessoal e peças que devem ser atribuídos a cada ponto da escala.

Não fazer isto dá-nos estatísticas inseguras, porque o fluxo não está a ser posto no mercado de maneira proporcional. Feito correctamente, obtém-se um fluxo muito forte e bastante regular a subir pela Carta de Graus. Ao fazê-lo irregularmente, obtemos afluências, depressões e casos de canibalismo.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

[*Nota do Editor:* N.° 17-1 da Série de Marketing, a HCO PL de 13 de Abril de 82, MARKETING PROPORCIONAL, SUPLEMENTO, é uma HCO PL de distribuição limitada, disponível apenas a membros de staff contratados e à administração.]

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 14 DE MARÇO DE 1982

EXECUTIVOS
PASTA DE FP
TERMINAIS DE FINANÇAS

N.º 20 DA SÉRIE DE FINANÇAS

IRREGULARIDADES FINANCEIRAS

Qualquer pessoa que permite, negligencia ou apoia irregularidades financeiras com as finanças da org está, pelo menos, a comprometer o seu próprio futuro.

Não é uma questão de "Oh, é apenas a org" e "A companhia é um poço sem fundo". Com as orgs de Cientologia não é o mesmo que com as empresas lá de fora.

O esbanjamento e o laxismo financeiros que caracterizam o mundo prático podem estar na moda *lá* fora, mas *não* é dessa forma que as orgs de Cientologia se podem permitir funcionar.

A tarefa de Cientologia implica o futuro desta população e deste planeta, e apenas os muito loucos comprometeriam essas coisas.

Tenho estado a fazer pesquisas nos níveis superiores de OT e posso dizer-te isto muito claramente: se a Cientologia não triunfa no mundo inteiro, estás acabado– sim, estou a falar de *ti*.

Não estamos a trabalhar apenas para esta vida. Estamos a trabalhar para ter qualquer vida futura *de todo*.

Quando alguém usa uma org para roubar em proveito pessoal, está a cortar o seu próprio pescoço.

Oh, sim, sei que os insanos cometem suicídio. Sei que os psiquiatras acreditam que são apenas cérebro e portanto zombies sem alma. Sim, sei que eles esperam viver apenas uma vida.

Apenas o insano ou um zombie poria em perigo o seu futuro.

Portanto deixa a conduta do insano e a arenga do zombie acerca de uma só vida aos psiquiatras e ao Ministério da Justiça, e a outras pessoas sem valor. Não favoreças a intenção declarada deles de levar Cientologia à falência financeira. Eles não o conseguiram nem o conseguirão. Mas para quê ajudá-los?

És assim tão bom amigo do psiquiatra doido furioso ou do FBI terrorista, que porias em perigo uma org de Cientologia, tolerando irregularidades financeiras?

O dinheiro doado à Igreja pertence à expansão e ao salvamento da população mundial.

Dou-vos um bom exemplo. O dinheiro que ganho como escritor é dedicado ao futuro deste planeta. Tudo quanto ganho – e acontece que sou um dos escritores mais bem pagos do planeta – vai para salvar pessoas – e é gasto nisso há mais de meio século. O que pensas que pagou, ou que paga, as pesquisas que utilizas?

Muitas pessoas fazem grandes sacrifícios – e milhares de pessoas ainda renunciam a salários elevados – para que as orgs tenham dinheiro suficiente para fazer o trabalho. Não o desperdices ou, pior ainda, não te metas em jogos pessoais com ele.

Não é uma questão de "O que posso ganhar na Primeira Dinâmica". É "O que posso ganhar *pela* Terceira e Quarta?"

A força vital das nações ocidentais é o dinheiro. Quando uma org lida com esta sociedade, ela só poderá ir tão longe quanto os seus recursos financeiros lho permitirem.

O dinheiro que se ganha para uma org destina-se a salvar mais pessoas.

Sim, sim; se a pessoa tem inclinação para ser um idiota sem alma e acredita que não tem futuro, vai ter uma surpresa horrível quando esticar o pernil. Quanto pior a sua condição estiver, mais desagradável será a surpresa.

Portanto, não permitas que as pessoas andem a brincar com isto.

Não temos nenhum direito de ser idiotas acerca dos fundos da org, e menos ainda de os desperdiçar ou utilizar mal. A ignorância não é desculpa absolutamente nenhuma. Os dados estão todos nas pastas de Finanças. E o simples bom senso deve tornar a pessoa prudente.

Deixa que aqueles que se metem em irregularidades financeiras se vão juntar aos zombies. É certo que eles não fazem parte desta equipa. Não estão a proporcionar a si próprios nenhum futuro. Na realidade estão a enterrar-se. Se eles soubessem em que se estão a enterrar, caíam desmaiados.

Isto não é um apelo. Estou apenas a indicar-te que o dinheiro da org desencaminhado nesta vida pode muito bem assegurar-te uma próxima vida muito dura.

Milhões de criminosos que sofrem nas prisões partilham isto com os que se tomam parte em irregularidades financeiras nas orgs – eles também pensavam que não haveria consequências. Porém esses criminosos têm um destino mais fácil. Só estão a sofrer *nesta* vida.

Alguém que desencaminhou dinheiro das orgs de Cientologia tentará, é claro, descartar-se de várias formas – propaganda negra, minimização, procurar fazer do crime uma ninharia. Mas a coisa não se vai embora, rapaz, não se vai embora. ESSE crime barrou o caminho à liberdade. Será melhor que acredites.

Quer a pessoa tenha alguma realidade sobre Cientologia quer não – tê-la-á quando morrer, oh, sim, tê-la-á!

Isto não é uma ameaça nem uma maldição. É o conselho mais amigo que alguém já te deu.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 17 DE MARÇO DE 1982

REMIMEOGRAFAR

N.º 21 DA SÉRIE DE FINANÇAS

ADJUDICAÇÃO DO FP PELO FBO

Um ponto de orientação na decisão do FBO sobre quanto deve entregar à org para o seu FP é o valor dos serviços que a org está a entregar.

O FP na verdade não deve ser superior ao VSD da org. O VSD é o reflexo de quanto a org está a entregar.

Se o VSD da org for elevado, e consistentemente elevado, então a org está em boa forma, e provavelmente continuará em boa forma e a merecer que se invista nela. Vale a pena ao FBO investir os seus feijões numa org destas.

Se o VSD da org for baixo, e consistentemente baixo, então a org está em má forma, e provavelmente ficará ainda pior. Colocar os feijões numa área destas não é um bom investimento para um FBO.

O FBO não deve permitir que a org funcione com receitas não ganhas, e receitas cobradas por serviços que estão *por entregar* são na verdade receitas não ganhas. A org, na realidade, não as ganhou, a org apenas as cobrou.

O que queremos dizer com isto *NÃO* é que cada centavo recebido até às 14 horas de quinta-feira deva ser entregue em serviços até às 14 horas dessa mesma quinta-feira. É claro que não seria. Mas em média, semana após semana, a org deve estar a entregar a uma velocidade correspondente ao que está a receber. De contrário, começará a acumular Pagamentos Adiantados não utilizados. E uma org certamente NÃO deve estar a gastar mais do que está a entregar.

Não é importante se esta semana gastou um pouco mais do que o seu VSD, desde que na próxima semana gaste um pouco menos. Não deve ser permitido à org gastar, *EM MÉDIA,* mais do que o seu nível de entrega.

É com base neste ponto que o FBO decide. A sua adjudicação baseia-se em: "Esta org está consistentemente a funcionar com *mais* do que o valor do que está a entregar?" Se assim for, essa org vai morrer à fome. "Esta org está a funcionar consistentemente com *menos* do que o valor do que está a entregar?" Se assim for, então essa org está em boa forma, e haverá café e bolos para todos.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 19 DE MARÇO DE 1982

REMIMEOGRAFAR

N.º 23 DA SÉRIE DO EXECUTIVO
N.º 18 DA SÉRIE DE MARKETING
N.º 22 DA SÉRIE DE FINANÇAS

O SUCESSO DO EXECUTIVO

Toda a história do marketing se conta em poucas palavras:

UMA PESSOA ENCONTRA OU FORTALECE OU CRIA UMA PROCURA.

Toda a história da economia se conta em poucas palavras:

UMA PESSOA SATISFAZ, OU NÃO SATISFAZ, UMA PROCURA E É, DEVIDAMENTE PAGA, OU NÃO PAGA, POR ELA.

A velocidade com que se pode colher informação, desbloquear, escrever programas ou avaliações imediatos, brilhantes, aplicáveis e exequíveis em cada área que maneje marketing, economia, entrega e cobrança e, acima de tudo, a velocidade com a qual se pode enviar cartas, comunicados e telexes baseados nos programas e obter de volta verdadeiras completações desses mesmos programas, determina o volume das receitas em qualquer determinado período de tempo.

E essa é toda a essência do sucesso do executivo.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 15 DE ABRIL DE 1982R
PUBLICAÇÃO II
REVISTA A 30 DE OUTUBRO DE 2000
REMIMEOGRAFAR

N.º 23 DA SÉRIE DE FINANÇAS

CÁLCULO DAS RECEITAS BRUTAS

Referência: HCO PL 5 Jun. 59 I RELATÓRIO DE RECEITAS NECESSÁRIO

"Estes relatórios [relatórios de receitas do departamento] são compilados pelos chefes de departamento depois das 14 horas de quinta-feira, quando acabam as receitas da semana".

Referência: HCO PL 6 Maio 64 POLÍTICAS DE CONTAS

"As contas da semana encerram às 14 horas de quinta-feira, momento em que são iniciadas as contas da nova semana".

Referência: HCO PL 6 Maio 64 POLÍTICAS DE CONTAS

"O lançamento [dos comprovativos de desembolso nos livros de contabilidade das companhias a que respeitam] é feito por períodos de uma semana, que terminam às 14 horas de quinta-feira para coincidir com o período de receitas".

Pode ser de interesse saber o *porquê* de o período de produção de receitas da org, calculadas pela estatística de receitas brutas, ser um período semanal, das 14 horas de quinta-feira de uma semana às 14 horas de quinta-feira da semana seguinte.

IMPORTÂNCIA DA ESTATÍSTICA DE GI

É absolutamente de loucos dirigir ou tentar gerir usando qualquer coisa que não sejam estatísticas correctas. Rumores, maus ou bons, matam orgs. Generalidades, de más notícias ou de boas notícias, matam orgs. A popularidade com base em laços com velhos amigos de escola, ou a falta dela, mata orgs. Dirigir uma org ou gerir uma org usando qualquer coisa que não sejam as estatísticas mata a org.

Dirigir por estatísticas mostra-nos o estado da org e permite-nos fazer alguma coisa por uma estatística baixa e reforçar uma estatística alta.

NUNCA DIRIJAM OU GIRAM USANDO QUALQUER COISA QUE NÃO SEJAM AS ESTATÍSTICAS.

ESTATÍSTICA DE RECEITAS BRUTAS CORRECTA

A estatística de GI tem de ser correcta e tem de reflectir honestamente a produção de receitas da org.

Ninguém pode depositar dinheiro "que está a caminho da org, mas ainda não chegou". Ninguém pode fazer um FP contando com dinheiro "programado". E *vocês* não podem receber a paga a partir de quantias que "estão quase a chegar".

Mas *podem* depositar, fazer um FP, e receber pagas a partir de dinheiro real, válido neste instante, que está em caixa neste instante.

Uma estatística de GI constituída por alguma coisa que não seja moeda depositável, fria e dura, transaccionável imediatamente, e em caixa neste instante, é uma estatística falsa, que vos nega a paga e bloqueia aqueles que tentam expandir a org.

NUNCA REFIRAM, TRANSMITAM, OU DEIXEM PASSAR UMA ESTATÍSTICA DE GI FALSA.

TENDÊNCIAS

As orgs são geridas por tendências e níveis de estatísticas. A tendência desta estatística é para subir ou para descer? Qual é a condição da tendência? E qual o nível?

As estatísticas semanais, em gráficos claros, mostram-nos a todos a condição do continente, da org, da divisão, do departamento, da secção, da unidade ou do membro individual do staff.

Porquê semanais?

Porque as nossas orgs são *rápidas,* pá! Outras organizações e empresas por todo o mundo funcionam a passo de caracol comparadas com qualquer organização de Cientologia.

Que acham de poder saber como vão as coisas com *intervalos de três meses,* mais ou menos um mês depois de cada intervalo? No entanto esta é a prática empresarial comum!

Não admira que os governos vão à falência e falem de orçamentos deficitários e que as corporações cantem de galo acerca de como este ano *só perderam* 30 milhões menos do que no ano passado.

Não, obrigado! "Práticas empresariais" do século dezanove não nos servem. Temos de saber como vão as coisas agora, e temos de saber como foi esta semana comparada com as semanas anteriores. Só assim podemos tomar medidas para corrigir ou reforçar, de modo a melhorar ou fazer subir a produção da *próxima* semana.

Porquê 14 horas de quinta-feira?

Instituí isto na Org de Londres, nos anos 50. Sexta-feira era demasiado tarde para o Conselho Consultivo agir relativamente às recém-acabadas estatísticas da semana

e pôr as coisas a andar para a nova semana, porque o fim de semana (e a org da Fundação) estavam mesmo ali à porta.

Reunindo-se na quinta-feira, eles podiam pôr os seus planos em acção na sexta-feira e arrancarem. As 14 horas foram escolhidas para fim de período para lhes permitir reunirem-se nessa mesma noite.

Esse procedimento funcionou nessa altura e ao longo de décadas daí para cá!

Só quando uma org cai fora-de-ética e muda o seu período de fecho de estatísticas das 14 horas de quinta-feira é que temos problemas em gerir por estatísticas e tendências.

PODEM SEMPRE FAZER ALGUMA COISA EM RELAÇÃO À TENDÊNCIA DE UMA ESTATÍSTICA, MAS TÊM DE SABER QUAL ELA É.

SOLUÇÕES NÃO USUAIS

Não consigo imaginar um membro de staff ou executivo de uma org que não compreenda o que quer que seja do acima descrito. Isto é experiência ganha de forma dura e política estabelecida que deve ser do conhecimento de todos.

No entanto, encontramos as "mais estranhas" aplicações de soluções não usuais de que alguma vez alguém ouviu falar. E *sempre* que uma org tenta calcular as suas receitas brutas de qualquer outra forma que não a mencionada acima, a org e o seu staff sofrem.

Por exemplo, nos princípios da década de 70 havia "cheques postulados" e algumas orgs contavam com fundos inexistentes como receitas brutas em caixa, jurando a pés juntos que "90% deles são bons. Os FBO é que não estão a cobrá-los".

Resultado: Contas congeladas; expansão pelos ares!

Uma vez uma org procurou "elevar o seu GI" transferindo dinheiro de umas contas para as outras e contando estas transferências como receitas.

(Bom, isto é mesmo excelente para as finanças de escrita dupla dos "magos da Wall Street". "Melhora" acentuadamente as suas folhas de balanço. Mas não evita que uma corporação gigante após outra deslize até à falência).

Resultado: A org ficou insolvente!

Outra org procurou "fazer subir o GI e as vendas de livros "comprando" os seus próprios livros (transferiam da sua Conta Principal para a Conta de Livros do HCO e contavam isso como GI), e depois ofereciam os livros.

Sua "majestade", Lord Keynes, aplaudiria cheio de satisfação. Mas, infelizmente, temos um pequeno problema. Ao contrário dos papalvos Keynesianos, os governos, nós não agarramos as impressoras para imprimir mais dinheiro. E os livros custam-nos dinheiro *verdadeiro,* ganho, e em caixa.

Resultado: Esta org também ficou insolvente!

E houve aquela org que comunicava o GI na quinta-feira, esperava que ele entrasse até domingo, e trabalhava todo o fim de semana para se assegurar de que ele entrava mesmo até domingo, para que o que ela tinha comunicado na quinta-feira anterior estivesse correcto!

Eles estavam a gastar três dias (às vezes mais) da nova semana para tornar boa a produção da semana anterior. Isto deixava-os com cerca de quatro dias de tempo de produção para dedicar ao GI da nova semana.

Mas não se preocupem, eles resolveram isto!

"Ainda temos até domingo para conseguir o GI da próxima semana, que comunicamos na quinta-feira, e o GI e o CGI podem facilmente ser comunicados uma semana depois com base nos números relativos aos recebimentos de domingo à noite". Ah, sim? Poder-se-ia perguntar: "Mas como é que podes atribuir fundos na reunião do FP semanal de quinta-feira à noite, quando os fundos só lá vão estar domingo à noite?"

"Oh, isso não é problema. É por isso que fazemos o FP no domingo".

Indo mais fundo, poder-se-ia perguntar: "Mas isso significa que não podes pôr em execução o FP da org e adquirir os artigos necessários para manter a org a funcionar antes de segunda-feira".

"Bom, sim, mas isso acontece porque o dinheiro não vem antes de domingo e nós não queremos deixar de ser standard, por isso. . ."

E agora, saltando a pés juntos, perguntamos: "Mas, olha! O Ron acabou de escrever esta nova HCO PL, 18 Fev. 82, ALTERAR SISTEMAS FINANCEIROS FUNCIONAIS, em que diz: 'tenham cuidado com pessoas que alteram sistemas financeiros funcionais'. E o que vocês fizeram foi *alterar* um sistema financeiro funcional!"

"Eu sei, mas vês aqui esta CSW? Nós vamos *modificar* essa PL. . ."

SOLUÇÕES USUAIS

NO MOMENTO EM QUE NOS AFASTAMOS DA VERDADE EXACTA DE QUALQUER TRANSAÇÃO ENVOLVEMO-NOS EM CONFUSÃO POTENCIAL QUE REQUER SOLUÇÕES EXTRAORDINÁRIAS.

QUANDO NOS ENCONTRAMOS NA SITUAÇÃO DE NOS PEDIREM SOLUÇÕES EXTRAORDINÁRIAS, É PORQUE NOS DESVIÁMOS DA VERDADE DA TRANSAÇÃO.

Qual é o procedimento exacto, standard e em política?

1. O período estatístico de uma org é das 14 horas de quinta-feira às 14 horas de quinta-feira da semana seguinte. Não sexta-feira, não domingo. *Quinta-feira*. Não 18 horas, não 14,10. *14 horas*.

2. As receitas brutas de uma org são constituídas pelo valor total de dinheiro, moedas, cheques, ordens de pagamento, cheques do banco, letras bancárias, que sejam imediatamente depositáveis, e que a org recebe por correio, por caixa ou por transferência directa para a Conta N.º 1 de FBO, até às 14 horas de quinta-feira, por qualquer serviço ou produto da org.

3. O montante de GI, já contado, somado, e verificado, é informado por telex na quinta-feira como parte do cabograma do OIC da org.

4. O Comité do FP reúne-se à quinta-feira à noite.

5. O FBO aprova o FP ou devolve-o para correcções/alterações (mas, em qualquer dos casos, torna o FP aprovável), transfere o montante do FP, o montante da Conta de Livros do HCO, e o montante da reserva da org para a org na quinta-feira à noite ou na sexta-feira de manhã.

6. A org deposita os cheques do FBO na sexta-feira de manhã e activa o FP.

7. A org está já a receber (desde as 14 horas do dia anterior) as receitas brutas da nova semana.

Parece simples, não é? E é!

Só é difícil ou confuso quando é *tornado* difícil ou confuso por aqueles que têm outra coisas na manga, usualmente para seu próprio benefício egoísta, à custa da org e portanto da vossa própria paga.

Se querem receitas brutas mais elevadas, se querem as coisas de que a vossa org necessita, se querem uma paga maior, façam unicamente o usual como acima se indica.

Honestamente, é muito mais fácil ser standard.

Experimentem!

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

Revisão assistida por
Compilações e Pesquisas
Técnicas de LRH

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 9 DE MAIO DE 1982R
REVISTA A 2 DE FEVEREIRO DE 1991

REMIMEOGRAFAR

N.º 24 DA SÉRIE DE FINANÇAS

OS LIVROS SÃO ACTIVO

Livros, E-Metros, palestras gravadas de LRH, filmes e insígnias são activo.

O princípio operacional é: Assim como lidas com o dinheiro, deves lidar com livros, E-Metros, palestras gravadas de LRH, filmes, insígnias e material.

Há uma diferença: O dinheiro perde valor – os livros valorizam-se.

Mas o FBO, tal como não pensaria em deixar andar o dinheiro por aí sem protecção, tal como pensaria ser vital que as quantias fossem registadas e conferidas, assim deve pensar no que respeita a livros e itens correlacionados.

Numa área onde desapareceram livros, torna-se muito difícil levar as pessoas a terem as listas de stock em dia. Sabem que podem ser detectadas e mandadas para a cadeia por roubo, se se verificasse que estavam a desviar livros.

Daí ser tão necessário vigiar as linhas que lidam com livros como o é com as que lidam com dinheiro.

As orgs podem arranjar problemas a elas mesmas se não tiverem o stock devidamente contabilizado.

Elas pensam que o dinheiro que recebem pela venda de livros, etc., pode ser gasto no FP à sua vontade. Rapidamente ficarão sem livros e sem dinheiro para os substituir, e lá se vai a disseminação local e lá se vai o GI geral. Resumindo, cortam a própria garganta ao tentarem utilizar os dinheiros das vendas de livros noutras coisas.

Isto, no princípio, foi tão mau que se pensava que as orgs não seriam solventes, a menos que utilizassem *todo* o dinheiro de livros noutras coisas.

Há outra razão para proteger este material: As pessoas não respeitam aquilo que pode ser roubado. Se não respeitam os livros e materiais, elas não só não os venderão, como também farão propaganda negra a respeito deles. E lá se vai a boa vontade do seu público e também o GI.

Foi dito que um só livro de Dianética ou Cientologia é mais importante para a raça humana do que a descoberta da roda ou do fogo. E isto porque ele pode interromper a queda do homem e a sua extinção pessoal. Mas seja como for, um só livro ou E-Metro desaparecido do inventário pode fazer séria mossa nos lucros da org em livros.

É uma questão de perdas e ganhos: Stock perdido não só nega lucro, como também cria endividamento – os livros não vão entrar no balanço. Mas neste caso é pior: Se não há livros e materiais para pôr nas mãos do público, não há a mínima esperança de manter o GI da org.

Daí que a falta de cuidado ou desatenção quanto a livros possa reduzir e depois destruir o GI da org.

Esta é a razão por que livros e material e Contas de Livros do HCO estão agora sob a supervisão da Rede do FBO.

Têm de ser feitos, rotineiramente, inventários completos de todo esse material.

E, quando de mudança da estrutura executiva, tem de ser contratada uma empresa exterior para fazer o inventário de todo o material e certificá-lo, e os novos executivos e oficiais têm que o subscrever ao tomarem posse. E, no caso de haver material em falta, o FBO deve estar preparado para accionar judicialmente, tal como faria no caso da falta de dinheiro: Suspeitaria de peculato e actuaria em conformidade.

Assim, é preciso ter listas de stock em dia e conferir, de rotina, os inventários com as facturas.

Quando se faz uma entrega à consignação, sem dinheiro, a um ponto de venda, deve ser obtido E conferido um recibo do total dessa consignação, E o dinheiro ou o stock recolhido em devido tempo.

As Organizações de Publicações nunca devem funcionar com linha de crédito a orgs. No passado isso levou a insolvências e impediu a colocação de livros nas mãos do público. Uma org, para ter stock de livros, tem que fazer dinheiro líquido ou GI para conseguir os livros, ou então pedir dinheiro emprestado noutro lado qualquer e depois pagá-lo.

Livros, E-Metros, palestras gravadas de LRH e outros audiovisuais são um GRANDE negócio. Olhá-los como linha secundária pode ser fatal para o GI. São os livros nas mãos do público que levam a qualquer expansão, independentemente de qualquer outra promoção. Os livros são os embaixadores e os mensageiros para o mundo. Isto tem sido provado vezes sem conta de 1950 para cá.

Isto não quer dizer que os livros, etc., não tenham de ser apoiados por outra promoção. Mas é o livro que fecha vendas. Tenta trabalhar sem eles e a org vai-se abaixo!

Isto não quer dizer que os livros, E-Metros, palestras gravadas de LRH e outros audiovisuais não devam ser expostos. É uma máxima o dizer-se que o público não compra quando vê um livro só ou um único E-Metro numa prateleira. E certamente também não quer dizer que os livros não sejam vendidos em quantidade.

Isso quer dizer que os livros, E-Metros, palestras gravadas de LRH, filmes, outros audiovisuais e insígnias são bens mais valiosos que o dinheiro líquido. E a partir do momento em que saem da tipografia e até chegarem às mãos do público, eles têm de ser tratados como tal, contados, inventariados, incluídos na lista de stock.

O I/C da Rede do FBO é responsável pela implementação desta PL e pela criação de formas de relatório de rotina e de processos de admin relativamente a este assunto, os quais lhe têm de ser regularmente apresentados.

E ele deve estar preparado para tomar atitudes da maior dureza, tal como faria para qualquer outro tipo de peculato, sempre que encontrar stocks em falta.

Para a sobrevivência de Dianética, Cientologia e orgs é vital que seja dada a esta PL a maior das atenções. Porque se está a lidar com a saúde futura das orgs.

Não é pecado ter uma boa receita com livros e materiais. Tal como com o dinheiro, pecado é desperdiçá-la.

Uma das causas primárias da expansão lenta de Dianética e Cientologia no mundo tem sido o descuido, desde as Orgs de Publicações até às orgs e aos FSM, relativo a promoção e protecção de livros.

Esta responsabilidade é agora posta nas mãos da Rede do FBO porquanto, ao longo dos anos, eles têm mostrado que se pode confiar neles.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 27 DE JULHO DE 1982RA
REVISTA A 2 DE FEVEREIRO DE 1991

REMIMEOGRAFAR

N.º 25 DA SÉRIE DE FINANÇAS

ADJUNTOS DO FBO PARA MARKETING DOS RECURSOS DA ORGANIZAÇÃO POR INTERCÂMBIO (D/FBO PARA MORE)

Referências:

HCO PL	28 Maio 72	DADOS PARA UMA EXPANSÃO RÁPIDA A FUNÇÃO BÁSICA DE PUBLICAÇÕES
HCO PL	5 Fev. 82 II	N.º 35 da Série de PR N.º 16 da Série de Marketing LIVROS E MARKETING
HCO PL	11 Mar. 82	N.º 17 da Série de Marketing N.º 19 da Série de Finanças MARKETING PROPORCIONAL
HCO PL	9 Maio 82	N.º 24 da Série de Finanças OS LIVROS SÃO ACTIVO
HCO PL	10 Maio 82	HAT DO OFICIAL DA LIVRARIA
HCO PL	2 Set. 82	N.º 26 da Série de Finanças E ISSO SÃO OPERAÇÕES BANCÁRIAS
HCO PL	3 Set. 82	N.º 27 da Série de Finanças ADJUNTO DO FBO PARA MARKETING DOS RECURSOS DA ORG POR INTERCÂMBIO (D/FBO PARA MORE) PROPÓSITO
HCO PL	10 Set. 82	N.º 28 da Série de Finanças INTERCÂMBIO, RECEITAS DA ORGANIZAÇÃO E PAGA DO STAFF

Como consta da HCO PL 9 Maio 82, OS LIVROS SÃO ACTIVO, livros, E-Metros, palestras gravadas de LRH , filmes, outros audiovisuais e insígnias são activo de uma organização. Eles não são meramente activo no sentido do seu valor em dólares, mas são de facto os valores que põem o caminho para a liberdade total à disposição do homem. Assim, é vital que sejam não só salvaguardados, mas também postos nas mãos do público, para lhe indicar o caminho de saída.

Acrescenta ao acima dito o marketing desse activo e o marketing dos serviços de treino e processamento de Dianética e Cientologia, e tens uma área muito grande de responsabilidade que foi confiada à Rede do FBO.

Para manejar esta responsabilidade adicional, foi criado um novo posto, que é o de Adjunto do FBO Para Marketing dos Recursos da Org por Intercâmbio (D/FBO for MORE). Neste momento, este posto está a ser preenchido em todas as orgs do mundo com staff de alto-calibre. Nas suas mãos reside o potencial de alcançar disseminação planetária rapidamente. Isto não é trabalho de secretária, mas requer indivíduos muito dinâmicos que trabalhem eficazmente nestas linhas de alta-voltagem.

ORGANIGRAMA

O D/FBO para MORE da org está localizado no Departamento 21, assim como o FBO. Ele está sob o FBO mas tem também uma linha directa com os seus superiores da rede, a nível continental e internacional, para o funcionamento de rotina do seu posto, relatórios e notas de cumprimento.

Nas Organizações de Publicações e Golden Era Productions existe um posto análogo que tem linhas com os D/FBO das orgs para ligação, intercâmbio de informação e alertas relativamente a qualquer situação que requeira atenção.

TAREFAS

As tarefas principais do D/FBO para MORE são:

1. Assegurar a manutenção permanente do stock mínimo de livros a todo o tempo. (Ref: LRH ED 5 Int, 27 de Maio de 68, STOCK MÍNIMO DE LIVROS)

1a. Certificar-se de que há vendas adequadas de livros e materiais de livraria para que estes stocks saiam para as mãos do público e não se amontoem num inventário imóvel.

2. Ser a autoridade final no uso e administração da Conta de Livros do HCO e assegurar o uso da mesma de acordo com a política.

3. Assegurar-se de que são feitos relatórios semanais do stock de livros e inventários regulares de todo o stock.

4. Certificar-se de que as encomendas de livros são imediatamente satisfeitas – qualquer encomenda não satisfeita dentro de 24 horas após a sua recepção é simplesmente impensável!

5. Assegurar-se de que livros e materiais da livraria não são emprestados nem dados. E que são tomadas e levadas a cabo as medidas de ética apropriadas quando isto acontecer na realidade.

6. Instaurar processos criminais contra aqueles que se descobriu terem desviado fundos da Conta de Livros do HCO, ou roubado livros ou outros artigos da org.

7. Usar os pontos enumerados na HCO PL de 10 de Maio de 82, HAT DO OFICIAL DA LIVRARIA, como lista de verificação diária, e assegurar-se de que todos os pontos entram dentro e permanecem dentro.

8. Assegurar-se de que *existe* um Oficial da Livraria em posto e de que os seus superiores tomam responsabilidade suficiente por esta área da org. Nenhum CO/ED ou HAS se pode considerar elegível para bónus até este posto estar ocupado por uma pessoa competente, que possa desempenhar e desempenhe de facto as suas tarefas de acordo com a HCO PL de 10 de Maio de 82, HAT DO OFICIAL DA LIVRARIA.

9. Aprovar o FP da Conta de Livros do HCO e entregar o livro de cheques, para que os cheques sejam emitidos, somente depois da aprovação de um FP, e depois recolher e manter este livro de cheques, logo que o FP estiver activado.

10. Assegurar-se de que a Tesouraria e o Oficial da Livraria mantêm registos perfeitos de todas as transacções da Conta de Livros do HCO.

11. Pôr dentro, numa org, todos os pontos da HCO PL de 20 de Novembro de 65RA, AS ACÇÕES PROMOCIONAIS DE UMA ORGANIZAÇÃO, que se apliquem à sua esfera de responsabilidade.

12. Em ligação com o FBO da org, assegurar-se de que o Comité do FP usa a LRH ED 245RA Int, 27 de Agosto de 74, LISTA DE VERIFICAÇÃO DO PLANEAMENTO FINANCEIRO PARA AS ACÇÕES PROMOCIONAIS DE UMA ORGANIZAÇÃO, na medida em que se aplique à sua área, e obter POs para estes artigos, mandá-los comprar e *usar*.

13. Assegurar-se de que todo o equipamento audiovisual é devidamente cuidado, e pedir acções de ética sobre aqueles que negligenciem as suas responsabilidades.

14. Pôr em pleno uso na org filmes, vídeos, projecções de slides, CDs, palestras gravadas de LRH e qualquer artigo futuro de material audio ou visual.

15. Ligação com o D/ED ou D/CO para Entrega e Intercâmbio na org para que, na sua área local, se verifique o máximo de marketing e vendas de livros de LRH, de palestras gravadas de LRH e de outros audiovisuais adequados.

16. Receber o Relatório semanal do Stock da Conta de Livros e usar este como sumário das fontes de receitas de livros, a fim de isolar os livros que estão a vender bem, em que áreas e porquê, e reforçar estas acções, inclusive anotar que campanhas de livros tiveram sucesso e ressuscitá-las. Depois isolar, pelas vendas, que livros e áreas não estão a ir bem e desbloquear estas.

17. Anotar quaisquer discrepâncias no Relatório do Stock da Conta de Livros e assegurar-se de que o Oficial da Livraria localiza a razão (ou razões) de tais discrepâncias e, à falta disto, localizar pessoalmente a razão (ou razões). Depois, mandar fazer manejos adequados para que a situação *nunca mais* ocorra!

18. Fazer com que o FP cubra os custos de quaisquer artigos da livraria que se verifique estarem em falta, depois de feito o relatório semanal do stock e sempre que não se consiga localizar o artigo que falta de outra forma.

19. Assegurar-se de que a org dispõe de livros, palestras gravadas de LRH e outros audiovisuais traduzidos em todas as línguas usadas na área local.

20. Controlar o planeamento e uso dos fundos da Conta de Livros do HCO para assegurar o máximo de lucro, e não arruinar os lucros em "FP de tostões" e em planos de curto prazo ou extravagantes.

21. Execução de programas de marketing autorizados para execução nas linhas do D/FBO.

22. Assegurar o cumprimento da HCO PL de 11 Março de 82, N.º 17 da Série de Marketing, N.º 19 da Série de Finanças, MARKETING PROPORCIONAL.

23. Fazer com que a org invista em acções de marketing e promoção de que resultem maiores receitas e influxo de pessoas para a org (teoria dos feijões).

ESTATÍSTICAS

As estatísticas do posto do D/FBO para MORE da org são:

1. Valor total de retalho de todos os bens adequadamente assegurados e inventariados, calculado a partir do relatório semanal do stock de livros. (Inclui todos os artigos da livraria: livros, E-Metros, palestras gravadas de LRH, outros audiovisuais, insígnias, etc.) Isto baseia-se no relatório semanal do stock, que se faz no final da semana anterior. O D/FBO tem de inspeccionar de facto o estado dos stocks e pode não contar quaisquer artigos incorrectamente armazenados que tenham o seu valor ameaçado por causa de estrago ou roubo.

2. Vendas brutas de livros da org.

3. NBSRAW (inglês: Number of Bookstore items Sold to RAW public, número de artigos de livraria vendidos a público verde) durante a semana.

4. Montante dos pagamentos de aluguer de filmes, realmente efectuados durante a semana, segundo o acordo do aluguer de filmes.

5. O rácio verba-produção é calculado da seguinte forma: Quantia total realmente gasta na semana anterior (não apenas posta de parte) em marketing e promoção medida contra receitas brutas totais da org na semana corrente. Interpreta-se como um rácio para que a verba atribuída seja sempre 1 e o número de produção varie de acordo com a sua relação com a verba atribuída. (Exemplo: verba atribuída igual a $2.000.00 e GI igual a $20.000.00, assim o rácio é de 1:10.)

A condição semanal do D/FBO baseia-se nas estatísticas principais acima descritas. Além destas, têm de ser calculadas e apresentadas semanalmente as seguintes sub-estatísticas:

a. Porção de livros do GBS.

b. Porção de E-Metros do GBS.

c. Porção de palestras gravadas de LRH e quaisquer outros artigos de audio do GBS.

d. Porção de vídeos e qualquer outro audiovisual do GBS.

e. Porção de insígnias e joalharia do GBS.

f. Porção de hats e pastas de curso do GBS.

g. Quantia total gasta com o reabastecimento ou com novos artigos de livraria durante a semana.

h. Porção da estatística de reabastecimento de livros.

i. Porção da estatística de reabastecimento de E-Metros.

j. Porção da estatística de reabastecimento de palestras gravadas de LRH e outros artigos de audio.

k. Porção da estatística de reabastecimento de vídeos e quaisquer outros artigos audiovisuais.

l. Porção da estatística de reabastecimento de insígnias e joalharia.

m. Porção da estatística de reabastecimento de hats e pastas de curso.

O cálculo preciso e a apresentação destas estatísticas mostrarão a eficácia do D/FBO e permitirão a ocorrência de gestão cuidada da área.

O D/FBO tem de transmitir semanalmente as suas estatísticas ao seu superior continental que depois envia os relatórios de todas as orgs do continente para o FBO para MORE Int.

O FUTURO

No passado, as orgs tendiam a permanecer pequenas ou a crescer lentamente, porque não comercializavam os seus bens de forma ampla ou adequada.

O impedimento primário no marketing tem sido a má compreensão das finanças por parte da org, no que diz respeito a marketing, promoção e vendas. Por isso, estas funções são colocadas na Rede de Finanças onde podem ser controladas habilmente por pessoal treinado e competente, com conhecimento tanto de finanças como de marketing.

O dinheiro de hoje inteligentemente investido no marketing dos bens da org tem como resultado o GI de amanhã.

No passado, as orgs gastavam as suas verbas para promoção apenas em BMO (do inglês *B*ulk *M*ail *O*ut, correio enviado em volume) – o que quer dizer, apenas no campo de Cientologia onde já tinham vendido.

Para se expandir, a org tem de alcançar continuamente, não só o público antigo e em-linhas, mas especialmente público novo. É disto que depende a expansão futura.

Todos os livros, todas as palestras gravadas de LRH e outros artigos audiovisuais vendidos a público verde, aumentam potencialmente o público cientologista a quem, então, podem ser vendidos mais livros, palestras gravadas de LRH e audiovisuais, E AGORA podem ser vendidos serviços secundários e principais da org. Todos os filmes públicos exibidos adequadamente ao público aumentam potencialmente o GI da org. Todos os filmes da Academia aumentam potencialmente o MPT (*M*oney *P*aid for *T*raining, dinheiro pago por treino) – SE o público souber deles.

O GI futuro e o tamanho da org são regulados (dado serviço em-tech e admin em-política) pela colocação adequada de livros, palestras gravadas de LRH, outros artigos audiovisuais e insígnias nas mãos do público, e pela exibição de filmes. Há uma correlação directa entre o marketing de livros, palestras gravadas de LRH, outros artigos audiovisuais, insígnias e filmes, e o GI futuro da org.

É por *esta* razão que o D/FBO para MORE está aí. Nunca existiu antes uma rede para este propósito.

A formação desta rede é um empurrão directo para a expansão individual das orgs, um impulso directo e forte em direcção à população, e dele pode muito bem vir a depender o futuro deste planeta.

Agora é contigo, D/FBO.

Boa sorte!

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

Revisão assistida por
Compilações e Pesquisas
Técnicas de LRH

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 2 DE SETEMBRO 1982

REMIMEOGRAFAR

N.º 26 DA SÉRIE DE FINANÇAS

E ISTO SÃO OPERAÇÕES BANCÁRIAS

Talvez te interesse saber uma coisa que os governos e os banqueiros não sabem a respeito de operações bancárias: os BÁSICOS!

Estes são básicos muito simples. São também básicos muito, muito A-N-T-I-G-O-S.

Pode dizer-se que o dinheiro é uma quantidade de coisas. Pode dizer-se que é uma ideia apoiada na confiança. Pode dizer-se que é um sistema de intercâmbio. Pode dizer-se que é uma coisa mais fácil de transportar que um quarto de vaca ou um alqueire de trigo. E ainda se pode dizer que o dinheiro é uma porção de outras coisas.

Porém do ponto de vista do banqueiro e dos factos sólidos, obténs a lei básica de operações bancárias e a definição básica de operações bancárias e de dinheiro.

O DINHEIRO É UM RECIBO NEGOCIÁVEL DE BENS DEPOSITADOS.

Para compreender isto tens que compreender as funções e práticas originais dos (surpresa!) ourives! Estás a ver, os ourives usavam simplesmente o ouro como mercadoria. As coisas passavam-se assim:

O ourives recebia a mercadoria de uma unidade de ouro. Passava um recibo à pessoa que lhe entregava o ouro. Fazia isto diversas vezes. Dispunha então de, digamos, seis recibos – seis pessoas tinham-lhe dado ouro a guardar e ele tinha passado a cada uma delas um recibo. Essas seis pessoas podiam então usar esses *recibos* como *moeda,* visto que era ouro que estava depositado no ourives. Isto é uma base de um para um. Um recibo passado por uma unidade de ouro depositada.

Ora, o ourives, como partia do princípio e tinha esperança que os seis indivíduos não viessem todos reclamar o seu ouro ao mesmo tempo, podia então emitir recibos adicionais pelo ouro – pelo mesmo ouro pelo qual tinha passado os primeiros seis recibos. Portanto, emitia recibos numa base, digamos, de três para um – emitia três recibos por cada unidade de ouro que tinha em depósito. Estes recibos inspiravam confiança porque as pessoas sabiam que ele tinha ouro em depósito.

Vês, pois, que o ourives emitia mais recibos do que o ouro que tinha em depósito. Podia em seguida emprestar esses recibos (moeda) que tinha criado. As pessoas "pediam-lhe dinheiro emprestado", obtinham um desses recibos, e passavam a dever-lhe o que tinham recebido mais os juros. E AGORA O OURIVES ESTAVA A FAZER OPERAÇÕES BANCÁRIAS. FOI ESTE PASSO QUE O COLOCOU COMO BANQUEIRO. Estás a ver, havia outras coisas que este ourives podia fazer. Podia

emitir recibos e comprar propriedades, ou manter o seu negócio a funcionar ou qualquer coisa. Mas no momento em que emitiu e entregou um recibo a pessoas que o utilizaram como moeda, entrou nas operações bancárias.

E isto são operações bancárias.

Bem, podes fazer a mesma coisa com mercadorias. Tens um armazém e entras em transacções bancárias. Se toda a gente puser os seus produtos no armazém e o banqueiro emitir um recibo relativo a eles, ele pode agora emitir na base de três para um, como o ourives fez, ou de doze para um, o que começa a ser bastante arriscado, mas fizeram-no. Porém, estás a ver, ele pode fazer a mesma coisa com mercadorias. Não me interessa se são sapatos ou o que quer que seja. Então, como tem sapatos (e outras coisas) no armazém, ele pode emitir recibos gerais contra esses artigos numa base de um para um, isto é, apenas aos depositantes, e por aí fora até doze para um.

E pode pegar nesses recibos e passá-los a um fabricante que *em seguida* pode comprar com eles o equipamento necessário para instalar a sua fábrica. Porém, tudo o que o fabricante faz é um depósito de mercadoria. O fabricante fabricou uma coisa e agora tem um depósito de mercadoria. Quando te apercebes de que o banqueiro não está a receber todas estas mercadorias, apercebes-te de que elas começam a empilhar-se por todo o lado em todas as espécies de armazéns e assim por diante. Mas está tudo consignado ao banco. Pertencem ao banco. Garantem os recibos. O tipo a quem o banco empresta o dinheiro, de repente e sem saber como, não tem lá mercadoria nenhuma. O banqueiro emprestou dinheiro (um recibo de mercadorias) a um indivíduo que não dispunha de mercadorias. Bem, esse indivíduo tem que pôr lá uma mercadoria. E esta é a base das operações bancárias. Se esse tipo já não fabricar mercadorias, o banqueiro está com azar. Por outras palavras, ele não produz a mercadoria para cuja produção pediu dinheiro emprestado. O banqueiro agora só tem a fábrica.

Portanto agora passamos à fase em que o banqueiro empresta dinheiro contra a fábrica. Passámos de mercadoria depositada para aquilo que produz a mercadoria.

E isto são operações bancárias. E é tudo quanto há sobre operações bancárias.

É por isso que os banqueiros favorecem os empréstimos a curto prazo. Não lhes interessa realmente fazer empréstimos sobre imóveis. Isso é numa segunda fase. O que lhes interessa são os carros que a Chrysler tem para entregar.

Notei que, quando um fabricante de automóveis europeu recentemente foi ao ar, descobriu-se que uma frota inteira de carros seus tinha sido vendida a um banco da América depois da morte da companhia. Por outras palavras, os seus carros fabricados tornaram-se, tal como os da Chrysler se tornariam, propriedade do banco.

Agora, o que é inflação? A INFLAÇÃO É DETERMINADA PELO RÁCIO ENTRE OS BENS DEPOSITADOS E O NÚMERO DE RECIBOS EMITIDOS. A sociedade actual tem este rácio em vários milhares para um. Em negócios bancários, eu nunca iria acima de três para um. Isso são negócios bancários seguros.

Muito bem. Recapitulemos. Começámos por emitir recibos por produtos depositados. Em seguida alargámos àquilo que produzia os produtos. E vamos emitir

recibos numa base segura e inteligente – uma base de três para um, por exemplo. Muito bem. Isto são operações bancárias seguras.

Porém os "banqueiros" actuais emitem recibos, quer pensem ou não que o crédito do indivíduo é bom. Emitem-nos na base de ele emitir títulos ou acções próprios ("recibos" emitidos por ele), quer ele o faça quer não. E então conservam estes como garantia e, francamente, estás agora metido em espuma até ao pescoço. É apenas espuma. Todo o sistema bancário corrente é apenas espuma. Até a Reserva Federal Americana. Eles escrevem um número num livrinho e dizem ao governo dos USA que já pode imprimir tanto dinheiro. (Podes pensar que estou a brincar – asseguro-te que não estou.) Para garantir o dinheiro, a Reserva Federal emite títulos da Reserva Federal, chamados obrigações da Reserva Federal e assim por diante, que são comprados pelo público. Muito recentemente, foram lançadas duas "emissões" sobre a mesma transacção, que, para começar, não se baseava em nada.

Por outras palavras, não se limitam a emitir moeda no valor de uma centena de milhões de dólares. Emitem cem milhões em dinheiro *e* cem milhões em obrigações. Desta forma, independentemente dos seus cálculos, eles não emitiram na realidade cem milhões de dólares, mas emitiram sim *duzentos* milhões, o que duplica instantaneamente a quantidade de papel na sociedade pela mesma transacção. Resultado: mais inflação.

Espera aí, que isto ainda se torna mais louco.

Desta transacção, apenas metade vence juros – as obrigações. Portanto eles acham que estão a receber apenas metade dos juros, visto que a emissão total de papel foi de duzentos milhões (e eles apenas obtêm juros das obrigações, sobre cem milhões). Por conseguinte, "é claro", têm que cobrar duas vezes mais dividendos sobre as obrigações. E as taxas de juros vão por aí acima, e agora o dinheiro é demasiado caro para se pedir emprestado para fabricar alguma coisa, e lá se vão as mercadorias novas e futuras e por fim lá se vai a tua sociedade.

E (actualmente) isto são operações bancárias (infelizmente).

Mas não fiques confuso. É realmente muito, muito simples. Por exemplo, se podes conceber a ideia de pegar em todo o teu equipamento doméstico e entregá-lo a um banco, de o banco o pôr na cave e te passar um recibo contra esse equipamento doméstico e em seguida entregar esse recibo a outra pessoa por algum negócio – querias alguma coisa que eles tinham ou podiam fazer por ti – então podes compreender as operações bancárias.

E se podes conceber a ideia de que a outra pessoa a quem deste o recibo pode agora ir reclamar o equipamento se assim o quiser, então compreenderás as operações bancárias.

E se podes conceber a ideia de que a outra pessoa pode não reclamar esse equipamento (provavelmente não o faria) mas, em vez disso, pode transferir o recibo que lhe deste (e que obtiveste do banco) para uma terceira pessoa contra qualquer coisa que queira, então compreenderás as operações bancárias.

E se podes conceber a ideia de que o recibo, mesmo que essa outra pessoa não pegue nele e não vá reclamar o equipamento doméstico, representa de facto esses

artigos de equipamento doméstico contra o qual foi passado, e que esse recibo é garantido por esse equipamento doméstico, então compreenderás as operações bancárias.

E agora vamos um bocadinho mais longe e, se podes conceber a ideia de não nos darmos ao trabalho de colocar esse equipamento doméstico na cave do banco – deixamo-lo na tua casa – mas na essência vendeste-o ao banco contra o recibo que eles te deram (e isto é o que é conhecido como garantia), então compreenderás as transacções bancárias.

Agora vamos até um nível bem mais alto e, se podes conceber a ideia de o banco agora imprimir e emitir recibos numa base superior a um para um (três para um ou seis para um, por exemplo), e em seguida emprestar esses recibos a alguém para este os trocar por equipamento de fabrico, por exemplo, e produzir um produto, e de esses recibos que tinham sido emitidos ao fabricante serem agora garantidos, de facto, por mercadorias, então compreenderás as operações bancárias, as VERDADEIRAS operações bancárias. E compreenderás que as verdadeiras operações bancárias podem, só por si, aumentar a produção. E, pasma, ERA ESSE O PROPÓSITO ORIGINAL DOS BANCOS!

E isto são operações bancárias. É tudo quanto existe sobre eles. São os básicos. É tudo.

Estás a ver, foram as violações destes básicos que colocaram os banqueiros e os governos actuais nos apuros em que se encontram. É certo que eles têm este plano e aquele. Mas permite-me observar-te que já tinham esses planos no ano passado e no anterior, e que o ano passado não foi tão mau como este ano! Portanto, talvez haja algo um pouco de errado nos planos deles. Bem, sim, há muito de errado nos "planos" deles – os básicos deles estão fora.

Como banqueiro, podes alargar esse três para um, como fazia o ourives, até cinco para um, ou doze para um. Mas quando chegas a rácios astronómicos como fazem os banqueiros actuais, estás mesmo metido em sarilhos, pá. Podes ter uma corrida ao banco. Uma corrida ao banco é quando todos os indivíduos que detêm recibos de repente pensam que o ourives vai desertar ou deixar a cidade, de forma que vão lá todos ao mesmo tempo pedir o seu ouro. Bom, é claro que ele não pode pagar tudo porque não detém assim tantos artigos. Por conseguinte, se ele tiver passado recibos numa base de doze para um, AGORA os seus recibos valem 1/12 (um dozeavos) do que tinham valido, assim sem mais nem menos.

Alguém que ainda se lembre de 1930 poderá dizer-te. . . "e isto eram operações bancárias!"

Estes básicos devem ser do conhecimento dos Feiticeiros de Wall Street, pensas tu, mas talvez não sejam. Com certeza não o são do Parlamento de Londres. É possível que eles te digam: "Sim, isso é interessante, mas hoje fazemos as coisas de forma diferente. . . é de certo modo inaplicável. . ." Bem, eu observo que a inflação, a perda do poder de compra, o caos económico, etc., não estão a ser criados de outra forma. Eles conseguem manter essas acções a funcionar a todo o vapor. Portanto, talvez estes básicos SEJAM aplicáveis! OH, SIM, são de facto aplicáveis – podes apostar com eles a casa, o carro, o trabalho e o futuro.

Muito bem, tivemos o ourives, depois tivemos o banqueiro que emitia recibos pelos artigos depositados. Agora temos um novo factor – os governos na verdade não produzem nada e contudo imprimem dinheiro. O que o garante? NADA! Os governos nunca produzem nada para depositar e garantir os recibos (moeda) que eles possam depois devolver.

Então admiras-te de que haja inflação? Bom, trata-se apenas do rácio quantidade de dinheiro-produtos.

Já te disse que existe um limite para a taxa de emissão nas operações bancárias. Qualquer pessoa que se lance num rácio de doze para um (doze recibos para uma unidade de mercadoria) está a arriscar o pescoço. As mercadorias vão começar a ser mais caras porque há em circulação mais dinheiro que mercadorias.

Muito bem, olha para o teu cobrador de impostos. Quando os impostos começam a subir até certas percentagens que penalizam a companhia (e o trabalhador) e lhe impõem uma carga impossível de gerir, tornam difícil a manutenção das máquinas, a introdução de novas ferramentas e equipamento para um novo produto, etc., então, o cobrador de impostos começa a acabar com as empresas. Têm estado a fazer isto na América e já quase acabaram a tarefa em Inglaterra. Quando uma companhia que produz sapatos, digamos, abre falência, em seguida haverá menos sapatos no mercado e portanto os sapatos que restam vão custar mais caro, de novo pela mesma razão que no parágrafo anterior – há em circulação mais dinheiro que mercadoria.

Idealmente, uma companhia deve libertar-se de dívidas, não meter-se nelas. Mas, por causa da percentagem de impostos penalizante e supressiva, e das taxas de juros dos bancos, a companhia mete-se em dívidas, de forma que poderíamos dizer que o cobrador de impostos está de conivência com o banqueiro nestes sectores. Isto provoca a inflação, porque há uma percentagem não produtiva de 25 ou 50 por cento do preço dos produtos. O governo não está a dar nenhuma compensação para isso. Portanto, voltamos agora ao aspecto bancário, porque a empresa ou o indivíduo nunca conseguem acumular dinheiro suficiente para comprar novas máquinas, e por isso o banco tem que estar continuamente a emprestar-lhes dinheiro que lhes permita obter essa nova maquinaria. Mas em seguida a empresa paga juros por esse dinheiro, e lá vem o cobrador de impostos. . . Compreendes? Um tipo nunca consegue obter dinheiro suficiente para comprar novas instalações, nunca fará dinheiro suficiente. Ele tem que ter uma nova instalação ou as máquinas substitutas e tudo o mais, ou através do banco, ou não fazer absolutamente nada por causa do cobrador de impostos.

Mas há aqui outro desvio. O que é que os governos (e muitas vezes até os bancos) fazem com estas cobranças de impostos e com a exigência do pagamento total das dívidas a pessoas que tentam andar para a frente com as suas vidas? Entregam como "ajuda estrangeira", esmolas, assistência social e outras actividades destinadas a degradar.

Tudo isso é acrescentado ao preço das mercadorias e é o que constitui a inflação.

Simples. Tão simples! É simples demais para esses idiotas não serem capazes de intrujar toda a agente da sociedade e levá-la a acreditar que é muito complexo. Porém, eles não querem que o público compreenda isto, porque têm um negócio de extorsão a funcionar e sabem que é extorsão. São o ourives com um rácio de 2.000

recibos contra um artigo, e por acaso até nem interessa que teoria ou explicação eles inventaram. Os factos mantêm-se. Ponto final.

E os básicos também se mantêm. E esses básicos são muito, mas muito para uso dos FBO. Os FBO são, afinal, oficiais *bancários*.

Já te disse que o dinheiro é um recibo negociável de artigos depositados. Bem, e quanto a serviços? A tua org vende uma quantidade deles. Como é que um serviço se encaixa nisto?

UM SERVIÇO É DEFINIDO COMO AUMENTO DE PRODUTOS UTILIZÁVEIS.

Considera uma pessoa que faz reparação de máquinas de cortar relva que está ali e alguém lhe traz a sua máquina avariada e ele conserta-a. Ele não *fabricou* realmente essa máquina de cortar relva, mas aumentou o número de produtos utilizáveis na sociedade porque, antes de ele a reparar, havia uma máquina de cortar relva a menos, e quando ele *terminou* de fornecer o seu *serviço* havia *mais* uma. E nesta medida, por mais insignificante que pareça, o reparador de máquinas de cortar relva ajudou a deter a inflação.

No caso da tua org, UM SERVIÇO AUMENTA A UTILIDADE DA PESSOA. Estudantes e pcs vêm ter contigo num estado ou condição, tu forneces-lhes serviços e eles tonam-se mais úteis, mais valiosos, mais produtivos. Isto não é falar por falar. Quanto mais pessoas produtivas houver numa sociedade, mais produtos haverá nessa sociedade e melhor viverá a sociedade em geral.

O ourives, como banqueiro, usou a sua cave como depósito. Qual é o depósito do FBO?

PARA O FBO A CAPACIDADE DE SERVIÇOS UTILIZADA É O DEPÓSITO.

Cabe ao FBO aumentar o seu depósito, a sua capacidade de serviços utilizada. E o que quer que aumente a sua capacidade de serviços utilizada, é para aí que o FBO vai. Um ponto de venda de livraria, outro ponto de venda de livraria, mais salas de audição, mais auditores, mais pcs para ajudarem a encher as salas de audição, um segundo HGC, outra sala de cursos, mais supervisores, mais estudantes para que os supervisores não se sintam sós, mais Clarificadores de Palavras e assim por diante.

Quanto maior for a capacidade de serviços utilizada, mais é o serviço entregue.

Quanto mais for o serviço entregue, maiores as receitas.

Quanto maiores forem as receitas, mais oportunidades tem este banqueiro (FBO) de emprestar (investir em FP) para que haja mais capacidade de serviços.

Quanto maior for o investimento em mais capacidade de serviço, maior será a capacidade de conseguir mais capacidade de serviço utilizada.

Quanto maior for a capacidade de serviço utilizada, mais será o serviço entregue.

Quanto mais for o serviço entregue, mais receitas.

E em cada um deste ciclos, o FBO e a org obtêm outro benefício: produtos entregues na sociedade e Reservas.

Tens o título de Oficial Bancário de Flag e tens a tech das operações bancárias. Portanto agora espera-se que uses estas bases de operações bancárias VERDADEIRAS para fazer aquilo para que elas foram criadas e que FIZERAM DE FACTO vezes sem conta, em eras sem conta – aumentar a produção e construir impérios, sim, IMPÉRIOS!

Deixemos a teu encargo a aplicação destes básicos e depois segurar os gráficos de estatísticas com tendência para Poder da tua org e das tuas reservas e dizer: "E ISTO são operações bancárias!"

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 3 DE SETEMBRO DE 1982

REMIMEOGRAFAR
TODAS AS ORGS
HATS DO FBO E D/FBO
TODOS OS EXECUTIVOS E STAFF

N.º 27 DA SÉRIE DE FINANÇAS

ADJUNTO DO FBO PARA MARKETING DOS RECURSOS DA ORG PARA INTERCÂMBIO (D/FBO PARA MORE) PROPÓSITO

Referências:

HCO PL	27 Jul. 82	N.º 25 da Série de Finanças ADJUNTO DO FBO PARA MARKETING DOS RECURSOS DA ORG PARA INTERCÂMBIO (D/FBO PARA MORE)
HCO PL	28 Maio 72	DADOS PARA UMA EXPANSÃO RÁPIDA, A FUNÇÃO BÁSICA DE PUBLICAÇÕES
HCO PL	9 Maio 82	N.º 24 da Série de Finanças OS LIVROS SÃO ACTIVO
HCO PL	10 Maio 82	HAT DO OFICIAL DA LIVRARIA
HCO PL	11 Mar. 82	N.º 17 da Série de Marketing N.º 19 da Série de Finanças MARKETING PROPORCIONAL
HCO PL	5 Fev. 82 II	N.º 35 da Série de PR N.º 16 da Série de Marketing LIVROS E MARKETING
HCO PL	2 Set. 82	N.º 26 da Série de Finanças E ISTO SÃO OPERAÇÕES BANCÁRIAS

(*Nota:* Nada nesta PL liberta qualquer escalão ou divisão de administração de quaisquer tarefas ou funções mencionadas em política, e esta PL, que indica o propósito do D/FBO para MORE, não pode ser usada para descarregar hats de promoção ou vendas na Rede do D/FBO. A sua autoridade consiste em certificar-se de que tais hats são totalmente desempenhados por terminais da org providos de postos, e em fazer bypass disso apenas em caso de ausência ou negligência.)

Porquê marketing, livros, palestras gravadas de LRH, outros artigos audiovisuais, filmes, insígnias, E-Metros e artigos relacionados com eles na Rede do FBO?

Bem, para começar, tais artigos são activo. E, como qualquer activo, todos e qualquer um destes artigos são valiosos e podem ser roubados, danificados, mal usados, surripiados, resultando em perda.

Tal como o dinheiro, estes artigos podem ser objecto de intercâmbio e, em períodos em que o dinheiro tem menos valor, estes bens podem até ser mais valiosos.

Qualquer destes artigos está ao cuidado da contabilidade ou é sujeito a procedimentos contabilísticos. Eles têm de ser contados e salvaguardados tal como o dinheiro. A verdadeira base de todo o dinheiro são os bens, e os bens são mais básicos do que o dinheiro, porque o dinheiro é simplesmente um substituto de bens ou serviços.

No passado, estes artigos estiveram sujeitos a grandes abusos que afectaram a saúde e prosperidade das orgs. Em tempos anteriores, as orgs podiam obter tais artigos do Departamento de Publicações, vendê-los e, em vez de encomendar novos artigos, colocar o dinheiro que faziam nas contas da org e gastá-lo para pagar ao staff, e assim por diante. Desta forma, as actividades das Publicações Centrais subsidiavam as orgs. Isto era tão mau que as orgs na realidade pensavam que se tornariam insolventes caso não se pudessem apropriar indevidamente, para seu próprio uso, do dinheiro destinado a estes artigos.

Foi isto que deu início à Conta de Livros do HCO. A não ser que a Conta de Livros seja usada para reabastecer stocks, em breve a org esgotará o stock e não terá nada para vender. Isto corta efectivamente a sua capacidade de chegar ao público e reduz a necessidade da org de fazer GI de serviços. Uma palavra pouco bonita para descrever a prática de usar dinheiro de livros em gastos correntes é o desfalque. Assim, tem de se ter uma rede ampla e de confiança como salvaguarda contra tais práticas.

Mas existe uma razão ainda mais fundamental para estes artigos estarem confiados à Rede do FBO e serem geralmente supervisionados por ela.

Isto tem que ver com um princípio geral que está omisso de maneira flagrante neste planeta. Tem que ver com os fundamentos da prosperidade.

Os governos, o fiscal dos impostos, os banqueiros e até os contabilistas da Terra (e também da maioria das civilizações espaciais) funcionam com base no princípio de que estão lá para *tirar* dinheiro dos serviços para seu próprio uso. Note-se que os ladrões têm a mesma ideia. Tais entidades funcionam na base de que a sua única actividade deve ser dedicada a tirar dinheiro. É por isso que tens economias em baixo, impérios que vão à falência, a inflação e outros males sem conta. Essas pessoas desencaminhadas têm uma falha na sua aritmética. Eles pensam que podem tirar alguma coisa de nada, e que, digamos, 10 por cento de nada é alguma coisa.

Há um princípio diferente que se pode aplicar, e esse é o princípio de tornar um indivíduo ou área tão próspero, que o dinheiro transborde para o teu colo. É possível, funcionando na terceira e na primeira dinâmica, satisfazer em abundância qualquer ambição de primeira dinâmica de ter montes de dinheiro. A pessoa só precisa de se certificar de que a área de onde está a tirar o dinheiro é tão próspera, tão bem gerida economicamente e tão sólida financeiramente, que mesmo que tire um rio de dinheiro, isso não afecta a sua prosperidade geral. Ora, isto é gestão de dinheiro a sério.

Quando falo deste segundo princípio não estou a falar de castelos económicos no ar nem de Marx ou das excêntricas teorias Keynesianas tal como são. Estou a falar de uma longa história de aplicação económica sólida que tem funcionado e voltado a funcionar. Posso de facto destacar, só na gestão de Dianética e Cientologia, áreas em que fiz isto repetidamente e com sucesso. Foi nesse tempo que Reservas Internacionais

cresceu. De facto, a maior parte do dinheiro de Reservas Internacionais foi feita exactamente desta maneira.

Começou há muito tempo, mas não vamos entrar nisso. A razão é que eu gosto de ver as pessoas prósperas. Desejo-lhes o melhor. Isto é, a propósito, uma coisa única. O chefe da Reserva Federal – a julgar pelas suas "práticas" financeiras – não tem esta atitude. Ele provavelmente esfrega as suas mãos de contente e ri às gargalhadas toda a noite só de pensar nas pessoas esfarrapadas. E estou certo de que um homem do IRS nunca está mais feliz do que quando acaba de levar uma empresa à falência. O dinheiro é uma forma de poder, e o poder é demasiadas vezes usado para oprimir, suprimir e vingar-se do mundo.

Se a pessoa for muito esperta e souber do seu negócio, ela pode de facto forçar a existência de níveis incríveis de prosperidade para si e para todos.

Ora, não vais acreditar facilmente nisto, mas este segundo princípio é um dos mais difíceis de conseguir comunicar em todos os compêndios de conhecimento. Ao tentar pôr isto a funcionar, a pessoa vai contra fixações de primeira dinâmica. Tentar levar as pessoas a verem que não vão sair da cepa torta se persistirem em tentar roubar coisas, quando elas próprias podiam fazer grandes maquias se trabalhassem para tornar prósperos os seus pontos de cobrança como sua área principal de concentração, parece ser coisa muito difícil. As pessoas que estamos a tentar convencer e de quem estamos a tentar conseguir cooperação têm à sua volta demasiados exemplos de aritmética de vistas curtas. Além disso, a maior parte da sua literatura diz respeito a pessoas que enriquecem roubando a outros. De facto, está aparente e profundamente entranhado nas pessoas que não há outra forma de vida.

Mas eu tenho uma resposta para isto: ao aplicar o segundo princípio acima, não tomamos as pessoas muito em consideração, nem esperamos delas muita cooperação; fazêmo-lo simplesmente passando por alto. Isto está expresso numa frase como esta: "Conduz mais negócios à org do que os que ela pode desperdiçar", e esse é quase o princípio orientador do Adjunto do FBO para MORE.

Assim, podes desenhar um pequeno diagrama de fluxos. Aqui está o FBO a tentar fazer cobranças para fazer face ao custo da administração. Coloca-o no teu pequeno diagrama em cima à esquerda. Agora, coloca um círculo no meio. Este é a org ou o centro de serviço ou o grosso da civilização. Agora, desenha uma linha muito fina desde esse círculo até ao FBO, agora etiqueta esta linha com um símbolo de dinheiro. Agora, à direita desse círculo central, coloca algumas setas muito finas com zeros a apontar para o círculo central.

Neste diagrama delineaste uma situação muito difícil. Há pouco dinheiro, se é que há algum, a fluir para o círculo central, e portanto o dinheiro que o FBO pode extrair dele é muito próximo de zero. Isto, acreditem ou não, é o padrão normal em prática nos gabinetes de impostos, bancos e etc. E é claro que isto torna a economia e as finanças muito, muito, muitíssimo difíceis.

Agora desenhemos um segundo diagrama. Coloquemos o FBO no canto superior esquerdo, o círculo no meio e agora um D/FBO no canto superior direito. Agora, a partir do D/FBO, desenhemos uma série de linhas que curvam para a direita e depois apontam para o círculo central. Coloquemos um símbolo de dinheiro em cada uma destas linhas. Isto simboliza o D/FBO a conduzir dinheiro do público para a org.

Agora, desenhemos uma linha muito gorda do círculo central até ao FBO e ponhamos nessa linha um símbolo muito gordo de dinheiro.

Tens no segundo diagrama o propósito principal do D/FBO.

Para compreender isto, é necessário compreender o que o marketing faz, o que os livros podem fazer, o papel das insígnias, o verdadeiro efeito das palestras gravadas de LRH, de outros artigos audiovisuais e até de E-Metros em pleno uso nas mãos do público. Os públicos em causa são público verde (dividido em muitas categorias) e público de Cientologia (também dividido em muitas categorias). Se cada um destes públicos estivesse interessadamente activo, o montante de dinheiro extraído daquela actividade para a org seria estupendo. A org e o seu staff prosperava e as percentagens tiradas pelo FBO dificilmente fariam falta. E a quantia extraída pelo FBO, usada em parte para criar mais actividades centrais de marketing e para tornar lucrativa a gestão da org à distância, volta a alimentar o ciclo de dinheiros do púbico para a org.

Por outras palavras, tens aqui uma pequena máquina a trabalhar. Independentemente de onde esteja a org, se tiveres um FBO eficiente a mantê-la financeiramente honesta e nos carris, com política de finanças e um D/FBO, com ou sem casaco axadrezado e megafone, a usar todas as ferramentas para conduzir negócios à org, terás um pequeno redemoinho que vai aumentar cada vez mais e cada vez mais.

Uma org é essencialmente uma unidade de serviços e, a não ser que entregue o que está a ser vendido e o entregue bem, depressa cairá em dificuldades; mas a forma dessa org e o seu grau de actividade é a preocupação básica da administração geral. Quando a org não entrega ou entrega mal, tem de reembolsar e isso vai directo contra a Rede do FBO. Assim, é de grande interesse para a Rede do FBO, é claro, que a org seja bem gerida tanto em linhas de longa distância como em linhas internas, e existem muitas redes e linhas e terminais administrativas para assegurar isso.

Mas como têm andado as coisas? No passado as orgs negligenciaram os vários públicos, mesmo até ao ponto de não fazer marketing ao Livro Um, a fonte de toda a procura pública subsequente. No momento em que escrevo, tenho à mão o dado de que, neste preciso momento, quando a Organização de Publicações envia promo para as orgs, várias delas simplesmente tiram-na do expresso e colocam-na num armário. Posso assegurar-te que aquele armário não vai comprar treino nem processamento nenhum. O montante de receitas perdidas é realmente receita não produzida. O potencial de receitas gerado pela promoção, se não for realizado, é de facto uma perda. Promoção pobre dirigida a públicos errados, material de promoção não usado ou simplesmente ausência total de promoção, é quase a perda mais cara que estamos a experimentar agora. É, no mínimo, em termos de milhões por semana. Mas tens de perceber que a promo é, em si mesma, um activo. Custa dinheiro. Tem de ser bem usada e não deve ser desperdiçada.

Filmes exibidos incorrectamente ou não exibidos de todo, são uma perda de receita não produzida. O público, não sabendo da sua existência ou não sabendo que, se se inscrever para treino, verá filmes que de outra forma não estão à sua disposição, não se inscreve.

As pessoas que leram livros de Dianética e Cientologia, como qualquer Registador te pode dizer, são muito fáceis de inscrever. As pessoas que não leram, são muito difíceis de inscrever.

Quanto às insígnias, se a imagem e os símbolos de Dianética e Cientologia não forem vistos por aí, Dianética e Cientologia permanecem em certo grau desconhecidas.

Passar conferências na org e vender palestras gravadas de LRH e outros audiovisuais fora da org, tornam o público consciente do produto e, quando se deixa de fazer isto, todo o propósito de Dianética e Cientologia tende a perder-se.

Se os auditores de campo não estão a auditar, a comprar packs actualizados e a usar bons E-Metros, não só o campo fica relativamente inactivo, como também se tem pouca passagem de boca em boca no campo, o que torna difícil empurrar negócio para a org.

As ferramentas do Adjunto do FBO são todas as que estão ligadas a marketing, promoção, Relações Públicas, publicidade, comercialização, e são de facto ferramentas bastante standard. Nós temos muita tech avançada nesta área e toda ela é de interesse e tem de ser aplicada ao nível das orgs. Mas, historicamente, isso não acontece, a não ser que haja alguém a assegurar-se de que estas ferramentas são usadas. Com a Rede do D/FBO há, pela primeira vez de sempre, um controlo internacional de marketing, promoção, publicidade, Relações Públicas, etc.

Assim, vemos que o D/FBO está a salvaguardar bens e a assegurar-se de que eles não são negligenciados ou danificados, e a pô-los em pleno uso, de maneira a que o intercâmbio resultante entre o público e a org ocasionem uma prosperidade que torne as funções do FBO muito mais fáceis e, na realidade, até possíveis.

Temos em Dianética e Cientologia um produto extremamente desejável que é único e eficaz. A sua procura pelo público é proporcional somente na medida em que é dado a conhecer e disponibilizado. Ser muito sincero, funciona. E, se for entregue correctamente, tem como resultado sucessos individuais estrondosos. É claro que esta é uma afirmação menor relativamente a estes assuntos: Eles vão muito para além disso.

Historicamente, se te deres ao trabalho de olhar para os 32 anos para trás, eu tive de desempenhar o hat de aplicar aquele segundo princípio descrito acima. Tive também o hat de "conduzir às orgs mais negócios do que os que elas podem desperdiçar".

É um grande alívio ter mais alguém a desempenhar este hat.

Desempenha-o bem.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 10 DE SETEMBRO DE 1982

REMIMEOGRAFAR
TODO O STAFF

N.º 28 DA SÉRIE DE FINANÇAS

INTERCÂMBIO, RECEITAS DA ORGANIZAÇÃO E PAGA DO STAFF

Por vezes surge a questão da paga do staff embora, de acordo com as sondagens, a maioria do staff relate que para eles esta condição é secundária em relação às receitas da organização e a pôr as coisas a andar.

De modo que é importante o que realmente está subjacente às receitas da organização e à paga do staff.

Existe um termo que se usa no mundo dos negócios que se chama "intercâmbio justo".

Apliquemos isto a uma actividade que se dedica a dar serviço ao público. Podemos isolar quatro condições de intercâmbio.

1. Em primeiro lugar consideremos um grupo que recebe dinheiro mas não entrega nada em troca. A isto chama-se roubo. É a condição de "intercâmbio" dos ladrões, cobradores de impostos, governos e outros elementos criminosos.

2. Em segundo lugar está a condição de intercâmbio parcial. O grupo recebe encomendas ou dinheiro por artigos, e em seguida só entrega parte deles ou uma versão corrompida do que foi encomendado. A isto chama-se "dar menos troco que o devido" ou "meter-se em dívidas" na medida em que o grupo deve mais e mais em serviços ou bens.

3. A terceira condição é o intercâmbio conhecido, legalmente e na prática comercial, como "intercâmbio justo". Uma pessoa recebe encomendas e dinheiro e entrega exactamente o que foi encomendado. A maior parte dos negócios e actividades com sucesso funcionam na base do "intercâmbio justo".

4. A quarta condição de intercâmbio não é comum mas poderia chamar-se intercâmbio em abundância. Aqui não se dá dois pelo preço de um ou serviços gratuitos mas dá-se algo mais valioso do que o dinheiro que foi recebido. Exemplo: o grupo tem diamantes para vender; é encomendado um diamante médio; o grupo entrega um diamante branco-azulado acima da média. Entrega-o também com prontidão e cortesia.

Bem, acredites ou não, as receitas da organização e a paga do staff dependem de *qual* dos tipos de intercâmbio acima está a ser praticado pela a) organização ou grupo, ou b) pelo membro de staff do grupo.

Se o número 1 está em voga, as receitas irão secar duma forma tão completa que não acreditarias. Embora a televisão e os filmes tentem dizer-te que o roubo é a única maneira de enriquecer, isso não é verdade. Aqueles que enveredam por ele, quer sejam assaltantes à mão armada, vigaristas nas empresas, ou governos, não estarão por cá por muito tempo. Quanto maior é o grupo, mais tempo leva a cair; mas não restam dúvidas de que cairá. E o indivíduo que recebe sem dar, acaba por se arruinar de muitas maneiras e muito rapidamente.

A segunda condição, a de intercâmbio parcial, só pode manter um grupo ou indivíduo a avançar apenas durante algum tempo. O resultado final é, dolorosamente, o termo do estatuto ou posição e, com toda a certeza, das receitas. Muitos "países do terceiro mundo" e mesmo os maiores, estão agora mesmo neste apuro. Recebem mas nem produzem nem dão realmente. É disto que se trata a inflação. As fileiras de desempregados estão cheias de pessoas assim.

A terceira condição, a de "intercâmbio justo", dá um progresso bastante uniforme. É considerada "honesta", é socialmente aceitável, e muito legal aos olhos da lei. No entanto, não garante nenhuma expansão ou melhoramento de um grupo ou da sorte de uma pessoa. É meramente confortável.

A quarta condição é a preferida. É aquela em que eu tento funcionar e a que tenho vindo a tentar há muito tempo. Produzir em abundância é tentar dar melhor do que a qualidade esperada. Entregar e ser pago por isso, é claro, mas entregar melhor do que o que foi pedido, e mais. Tentar sempre escrever uma história *melhor* do que se esperava: tentar sempre entregar um trabalho melhor do que o pedido. Tentar sempre, e entregar, um resultado melhor do que o que se esperava.

Este quarto princípio acima indicado, é quase desconhecido nos negócios ou nas artes. No entanto é a chave para um enorme sucesso e expansão.

Isto é verdadeiro para a organização, é verdadeiro para cada membro individual do staff.

No que diz respeito a um grupo, existe outro factor que determina qual das quatro condições acima está em uso. É a pressão *interna* do grupo. Quando esta só vem dos executivos, pode não ser activada. Quando provém dos membros individuais do próprio grupo, estará garantida. O que, no plano interno, o membro do staff exige de outro é o que determina realmente a condição do grupo e estabelece qual das quatro condições acima entra em jogo.

Assim a organização, colectivamente, ao escolher qual dos quatro princípios acima está a seguir, estabelece o seu próprio nível de receitas e longevidade, e determina o seu próprio estado de contracção ou expansão.

Embora isto seja obrigatório para um executivo – estabelecer o princípio a seguir – a *verdadeira* manifestação só ocorre pela pressão dos membros individuais do staff ou de outros dentro do grupo.

Os sindicatos e os trabalhadores da indústria automóvel escolheram seguir o intercâmbio número 2 acima. Isto levou ao declínio que vês nas companhias de automóveis. Se tivessem escolhido seguir o número 3 não estariam em dificuldades. Se tivessem escolhido seguir o número 4 estariam agora a viver à grande, porque o mundo de hoje não dispõe realmente de um bom carro, económico e livre de avarias.

Depende do membro do staff como indivíduo dentro do grupo qual é a receita do grupo e qual é a sua própria paga. A organização não pode ganhar mais e ao membro individual do staff não se pode pagar mais do que será determinado pelo princípio que eles escolherem seguir de entre os princípios acima.

Se seguirem o número 3 dar-se-ão bem. Mas se seguirem o número 4 irão realmente florescer e prosperar. *E* é o único que garante a expansão.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 27 DE OUTUBRO DE 1982RB

REVISTA A 25 DE JUNHO DE 1998

REMIMEOGRAFAR
HATS DE FBO
HATS DO CONSELHO EXECUTIVO
HATS DO CONSELHO CONSULTIVO
HATS DA TESOURARIA
ORGS
MISSÕES

N.º 29 DA SÉRIE DE FINANÇAS

DINHEIRO/CONTAS, DEFINIÇÃO

Referências:

HCO PL	6 Maio 64	POLÍTICAS DE CONTAS
HCO PL	28 Jan. 65	COMO MANTER CRÉDITO E SOLVÊNCIA
HCO PL	2 Mar. 65	ARQUIVAR ORDENS DE COMPRA
HCO PL	4 Mar. 65 I	CONTA DE RESERVAS PARA PAGAMENTOS
HCO PL	1 Mar. 66R	ORGANIZAÇÃO DA DIVISÃO EXECUTIVA
	Rev. 14.2.91	A SUA TEORIA E PROPÓSITO
HCO PL	3 Maio 66R	FUNDO DE RESERVA
	Rev. 2.2.91	
HCO PL	2 Ago. 66 I	MUDANÇA NO GRÁFICO, ESTATÍSTICA DO CONSELHO CONSULTIVO
HCO PL	29 Jan. 71RA	N.º 1 da Série de Finanças
	Rev. 2.2.91	OFICIAIS BANCÁRIOS DE FLAG
HCO PL	5 Abr. 79RC II	N.º 6 da Série do FSM
	Rev. 14.2.91	A NOVA CONTA DE FSM

A solvência consiste apenas em mais receitas que despesas e em fazer dinheiro suficiente. Esta mede-se pelo rácio dinheiro/contas da organização; e o seu método de cálculo é valioso ao construir uma organização próspera.

DINHEIRO À MÃO

O que se segue é para ser usado para calcular a estatística de dinheiro à mão da organização:

MONTANTE DE DINHEIRO NO BANCO SEGUNDO OS EXTRACTOS DE CONTA DA SEMANA ANTERIOR MAIS O MONTANTE DE DINHEIRO À MÃO ÀS 14:00 DE QUINTA-FEIRA DA SEMANA EM CAUSA.

O dinheiro à mão calcula-se a partir de extractos de conta *conciliados*.

O dinheiro que aparece no gráfico de dinheiro/contas é o dinheiro economizado de verbas anteriores (reservas da org) ou de verbas correntes. O dinheiro expresso no gráfico de dinheiro/contas da org tem de existir na realidade e tem de ser dinheiro real que se possa gastar.

Algumas contas não são incluídas no cálculo do dinheiro para evitar que haja uma ideia falsa da posição financeira da org. Entre estas estão a Conta de Reservas para Pagamentos, a Conta do CVB (Conselho de Verificação de Reclamações), a Conta de FSM de Pagamento a Pronto, a Conta de Prémios de Completação de Serviços, a Conta do Fundo Imobiliário, o Fundo para Riscos Gerais e a Conta de Livros do HCO. Além disso, as contas do FBO não são as contas da org e não estão incluídas no cálculo do dinheiro disponível.

ENCARGOS (CONTAS A PAGAR)

A estatística das contas a pagar da organização é calculada da seguinte forma:

O TOTAL DAS DÍVIDAS VENCIDAS DA ORG MAIS OS SAQUES A DESCOBERTO E OS PAGAMENTOS CORRENTES DEVIDOS SOBRE HIPOTECAS, COMPRAS POR CONTRATO (PAGAMENTOS A PRESTAÇÕES), AMORTIZAÇÃO DE EMPRÉSTIMOS E TÍTULOS OU QUOTAS DE DÍVIDA, MAS NÃO O MONTANTE TOTAL DAS HIPOTECAS, DOS PAGAMENTOS POR CONTRATO (PAGAMENTOS A PRESTAÇÕES) OU DOS TÍTULOS DE DÍVIDA.

Ao calcular as dívidas a pagar da org, seria bastante irreal adicionar o total das hipotecas, os totais dos pagamentos a prestações (compra por contrato) e todos os valores e títulos de dívida por liquidar, porquanto o que se pede à org é que pague os montantes vencidos correntes ou cumpra qualquer programa de liquidação. O extracto de contas (na prática) pode servir para esta estatística.

Ao preparar o extracto de contas, o Departamento de Desembolsos *tem* de ir às pastas ver se há POs pendentes não abrangidas pelos extractos, e incluir estas no extracto mensal de contas. Estas contas serão contra débito das contas-correntes que servem de base ao cálculo do dinheiro.

A única excepção, no cálculo das estatísticas de dinheiro e de contas, diz respeito à Conta de Reservas para Pagamentos. Quando existe uma dívida que deve ser coberta pela Conta de Reservas para Pagamentos, mas esses fundos não estão depositados nessa conta, o montante não coberto da dívida tem de passar para a estatística das contas da org, para se ter uma imagem verdadeira da posição financeira da org.

As contas a pagar são o total da soma dos extractos e das compras. Este total dá uma imagem verdadeira do que se está a dever.

CONTAS ENTRE ORGS

O valor das contas entre as orgs tem de ser informado semanalmente em separado, e é o total das quantias devidas a outras orgs, sem incluir contas de administração. *Não* se pode adicionar à estatística dos CONTAS A PAGAR, mas é sim objecto de informação e gráfico separados.

RESPONSABILIDADE

As únicas responsabilidades colectivas do Conselho Executivo são o rácio dinheiro/contas da org, as suas reservas e bens reais e a gestão bem sucedida da org como um todo.

Cada Secretário Executivo é responsável pelas estatísticas brutas divisionais da sua divisão e pessoalmente conhecido por elas.

RESUMO

O cálculo preciso da estatística dinheiro/contas dá uma imagem verdadeira da solvência da org. Com a aplicação rigorosa de política financeira é possível criar uma organização próspera e afluente.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

Revisão assistida por
Compilações e Pesquisas
Técnicas de LRH

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 31 DE OUTUBRO DE 1982R
REVISTA A 1 DE OUTUBRO 1995

REMIMEOGRAFAR
HATS DO CONSELHO EXECUTIVO
HATS DO CONSELHO CONSULTIVO
HATS DE FBO
HATS DE TESOURARIA
CHEFES DE DEPARTAMENTO

N.º 30 DA SERIE DE FINANÇAS

RESPONSABILIDADE PELO PLANEAMENTO FINANCEIRO

(Esta carta de política modifica qualquer publicação anterior que diga ou leve a concluir que o planeamento financeiro de uma org é apenas da responsabilidade do Conselho Consultivo. A principal responsabilidade pelo planeamento financeiro é do Conselho Executivo, pois é ele o corpo dirigente responsável pela solvência da org.)

Referências:

HCO PL	26 Nov. 65R	N.º 31 da Série de Finanças
	Rev. 31.10.82	PLANEAMENTO FINANCEIRO
HCO PL	21 Dez. 66 I	CONSELHO CONSULTIVO
HCO PL	21 Dez. 66 II	CONSELHO EXECUTIVO
HCO PL	26 Out. 68	CONSELHO EXECUTIVO
HCO PL	29 Jan. 71RA	N.º 1 da Série de Finanças
	Rev. 2.2.91	OFICIAIS BANCÁRIOS DE FLAG
HCO PL	3 Set. 82	N.º 27 da Serie de Finanças ADJUNTO DO FBO PARA MARKETING DOS RECURSOS DA ORGANIZAÇÃO PARA INTERCÂMBIO (D/FBO PARA MORE), PROPÓSITO
HCO PL	27 Out. 82RA	N.º 29 da Série de Finanças
	Rev. 23.9.89	DINHEIRO/CONTAS, DEFINIÇÃO

Fazer planeamento financeiro quer dizer administrar os bens de uma org e atribuir os seus fundos de modo a realizar receitas maiores que despesas.

O propósito básico de todo o planeamento financeiro é incrementar a riqueza e os bens da organização, de forma a ajudar esta a alcançar os seus objectivos e propósitos e a expandir-se.

O planeamento financeiro era originariamente da responsabilidade do Conselho Consultivo que, em 1965, era composto pelo Secretário Executivo do HCO e pelo

Secretário Executivo da Organização, inferindo-se que também incluía o Director Executivo da Org. Como resultado da evolução da estrutura da organização, foi formado o Conselho Executivo, e o Conselho Consultivo foi depois constituído pelos secretários divisionais. (Ref: as HCO PL de 21 de Dezembro de 66, Publicação I, CONSELHO CONSULTIVO e Publicação II, CONSELHO EXECUTIVO.)

Apesar destas políticas, que afirmam claramente que o planeamento financeiro é um dos deveres principais do Conselho Executivo, pertencendo ao Conselho Consultivo o papel de originar, aconselhar e recomendar ao Conselho Executivo medidas para aprovação, parece ter persistido confusão em algumas áreas sobre quem deve desempenhar o hat do planeamento financeiro.

Para aclarar a questão, o dado correcto é :

O CONSELHO EXECUTIVO É RESPONSÁVEL PELO PLANEAMENTO FINANCEIRO E ACTUA COM BASE NOS CONSELHOS DO CONSELHO CONSULTIVO (E ESTE, O CONSELHO CONSULTIVO, É POR SUA VEZ ACONSELHADO PELOS CHEFES DE DEPARTAMENTO).

Por Conselho Executivo entende-se: o conselho composto pelos executivos superiores da org – o ED ou CO, o Sec. Exec. do HCO, o Sec. Exec. da Org e o Sec. Exec. do Público.

Por Conselho Consultivo entende-se: o conselho composto principalmente pelos chefes das divisões da org – os secretários divisionais.

(Quando na org existe um sistema de Oficial de Estabelecimento *completo,* o planeamento financeiro é feito pelos Oficiais de Estabelecimento e exige a aprovação do Secretário da Tesouraria, do Conselho Executivo e do Oficial Bancário de Flag. Refs: HCO PL 7 Março 72 RI, N.º 1 da Série do ESTO, O OFICIAL DE ESTABELECIMENTO e a palestra gravada: 7203CO6, N º 11 das palestras do ESTO, "Membros de Staff com F/N, 1.ª Parte")

Na prática, os chefes de departamento de uma divisão farão com que os seus departamentos enviem ao chefe da divisão toda e qualquer ordem de compra, juntamente com todas as CSW e recomendações no que respeita às necessidades do departamento.

O Conselho Consultivo reune e, tomando em consideração as recomendações dos chefes de departamento, faz a sua proposta de planeamento financeiro e de planeamento de receitas para a semana e apresenta as suas recomendações ao Conselho Executivo.

O Conselho Executivo, com a solvência e expansão da org em mente, revê o planeamento de receitas e o planeamento financeiro propostos. Actua com base nas propostas do Conselho Consultivo e também nas recomendações vindas do FBO ou do D/FBO FOR M.O.R.E. (Ref: HCO PL de 3 de Setembro de 82, N.º 27 da Série de Finanças, ADJUNTO DO FBO PARA MARKETING DOS RECURSOS DA ORGANIZAÇÃO PARA INTERCÂMBIO (D/FBO PARA MORE), PROPÓSITO. Ele opera com base na teoria dos feijões. (Ref: HCO PL de 19 de Março de 71RA II, N.º 6 da Serie de Finanças, TEORIA DOS FEIJÕES, FINANÇAS COMO MERCADORIA). Assegura-se de que são feitos planos para promoção e entrega eficazes dos produtos

e serviços da org, e que os fundos da org são sabiamente atribuídos para que a org faça mais, muito mais, dinheiro do que gasta. Nesta base, ele pode aumentar, diminuir, modificar ou aprovar o planeamento financeiro proposto, ou devolvê-lo ao Conselho Consultivo para correcção ou revisão.

O planeamento financeiro, uma vez aprovado pelo Conselho Executivo, é enviado ao FBO, juntamente com o planeamento de receitas projectadas, o resumo das contas bancárias, o resumo de contas a pagar e o resumo de cobrança das notas de receita. O FBO é a autoridade final na aprovação do FP da org. Ele fará pessoalmente a revisão do FP e mandará o D/FBO para MORE verificar quaisquer partes do FP que digam respeito ao seu hat. O FBO e o D/FBO para MORE examinam o FP do ponto de vista de verificar se os fundos que se propõem gastar vão ter como resultado mais produção e o retorno à org de mais fundos do que os que estão a ser gastos. O FBO não está lá para fazer pessoalmente o planeamento financeiro da org. Ele assegura-se de que o Conselho Executivo desempenha esse hat e verifica que ele o está a desempenhar correctamente para comprar mais receitas e mais produção. Quando o FBO tiver a certeza de que está tudo em ordem, entrega à org a verba que lhe foi atribuída.

A linha parte dos chefes de departamentos, vai para o Conselho Consultivo e deste para o Conselho Executivo, indo depois para o FBO.

Se bem que o FBO seja o último terminal a aprovar a verba antes do FP poder ser activado, o Conselho Executivo é totalmente responsável pelo planeamento financeiro da org. Isso inclui tanto o planeamento financeiro a longo prazo, como o FP semanal. Em última análise, a saúde financeira da org está nas mãos do Conselho Executivo. E é por isso que a estatística do Conselho Executivo é dinheiro/contas da org, pois essa é a estatística que reflecte a competência do Conselho Executivo na administração das finanças da org e dá origem a uma org muito solvente e próspera. Se dinheiro/contas estiver com tendência a melhorar, sabe-se que o Conselho Executivo está a desempenhar correctamente o seu hat de planeamento financeiro.

Sempre que um Conselho Executivo, ou qualquer dos seus membros, não estiver a desempenhar esse hat, não está a haver responsabilidade pela org como um todo e verificar-se-á que a diferença entre dinheiro/contas tem tendência a diminuir.

Com administração financeira sólida, um Conselho Executivo activo, em-política e a desempenhar o seu hat, pode construir uma org viável, próspera e em expansão.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 26 DE NOVEMBRO DE 1965R
REVISTA A 31 DE OUTUBRO DE 1982

REMIMEOGRAFAR
HATS DO CONSELHO EXECUTIVO
HATS DO CONSELHO CONSULTIVO
HATS DO FBO
HATS DE TESOURARIA

N.º 31 DA SÉRIE DE FINANÇAS

PLANEAMENTO FINANCEIRO

(Em 1965, quando esta carta de política foi escrita pela primeira vez, era do hat do Conselho Consultivo fazer o planeamento financeiro. Nessa altura o Conselho Consultivo era composto pelos executivos superiores da organização. Mais tarde, com a introdução do organigrama de sete divisões, o que era o Conselho Consultivo tornou-se Conselho Executivo, e o Conselho dos Chefes de Divisão tomaram o nome de Conselho Consultivo. Com a introdução desta mudança, alguns staffs pensaram erradamente que a responsabilidade final pelo planeamento financeiro da org se tinha tornado território dos chefes de divisão, o que, na verdade, é impossível, pois o Conselho Executivo tem responsabilidade pela solvência da org, como está claramente expresso na HCO PL de 21 de Dezembro de 1966 II, CONSELHO EXECUTIVO. O dado verdadeiro é que o Conselho Executivo é responsável pelo planeamento financeiro e actua segundo os conselhos do Conselho Consultivo, que, por sua vez, é aconselhado pelos chefes de departamento.

Consequentemente, esta HCO PL foi actualizada para reflectir as mudanças que ocorreram desde a publicação original, incluindo o papel do FBO no plano financeiro.)

Referências:

HCO PL	31 Out. 82	N.º 30 da Série de Finanças RESPONSABILIDADE PELO PLANEAMENTO FINANCEIRO
HCO PL	21 Dez. 66 II	CONSELHO EXECUTIVO

As cartas de política da Série de Finanças.

Planeamento financeiro significa: como se administra o dinheiro e bens de uma org de forma a manter as despesas abaixo das receitas.

O hat de planeamento financeiro, ao fim e ao cabo, é usado pelo Conselho Executivo, pois é da responsabilidade dele dirigir com sucesso a org como um todo.

A este respeito, ele é assistido pelo Conselho Consultivo, cuja responsabilidade é assistir o Conselho Executivo no planeamento para a solvência da org e propor ao Conselho Executivo a administração sã e sobrevivente das suas receitas e bens. O Conselho Consultivo, por sua vez, é aconselhado pelos chefes de departamento.

Uma vez revisto e aprovado o planeamento financeiro pelo Conselho Executivo, ele é então enviado para o FBO para aprovação da verba. A autoridade final para a verba é do hat do FBO, e ele pode aprová-la tal como foi proposta, diminuí-la ou aumentá-la, de acordo com as políticas publicadas na Série de Finanças, para se assegurar de que a sua verba vai ter como resultado um aumento de receitas e produção. No exercício desta autoridade, o FBO pode passar por cima da proposta do Conselho Executivo, e a sua decisão é final. Sempre que se vê um Conselho Executivo a usar correctamente o seu hat de planeamento financeiro e a obter as receitas requeridas e a produção esperada da org, o FBO vai simplesmente verificar isto por ele mesmo e verificar se a verba pedida está correcta, e depois transfere para a org a verba aprovada.

As acções de planeamento financeiro são as seguintes:

1. Planeamento de receitas. Este é o planeamento que promove marketing, promoção, vendas e entrega, os quais vão ter como resultado as receitas.

   Este é o primeiro passo na sequência, é preciso *fazer* receitas antes de as poder *gastar*.

2. Assegurar-se de que é feito o Programa N.º 1 de Planeamento Financeiro para a org, e de que é cumprido.

3. Dirigir os gastos dos fundos necessários para executar o seu planeamento, de acordo com a HCO PL de 19 de Março de 71RA II, N.º 6 da Série de Finanças, TEORIA DOS FEIJÕES, FINANÇAS COMO MERCADORIA.

4. Dirigir o pagamento de contas.

5. Dirigir qualquer atraso necessário no pagamento de determinadas contas.

6. Gerir as finanças de acordo com "pagamento de data limite" conforme uma carta de política anterior.

7. Estabelecer limites às ordens de compra que podem ser assinadas.

8. Impedir divisões ou departamentos em Emergência de comprarem coisas, excepto fornecimentos essenciais para promoção ou franquia.

9. Ajustar as folhas de pagamento.

10. Estabelecer limites a pagamentos, horas extraordinárias ou bónus e fazer todas as autorizações relativas a remunerações, horas extraordinárias ou bónus.

11. Rever os preços para se assegurar de que os serviços da org têm preços fixados, e fixados correctamente e, quando são necessários ajustamentos, obter da administração superior autorização para tal. (Não é permitido fixar preços localmente nas orgs sem autorização da administração superior.)

12. Dirigir quaisquer transferências de fundos.

13. Decidir sobre qualquer grande compra.

14. Autorizar a venda de qualquer equipamento ou propriedade.

15. Aprovar os preços oferecidos por qualquer equipamento ou propriedade.

Qualquer assunto que afecte a saúde financeira da organização tem de passar pela aprovação ou ser planeado pelo Conselho Executivo e autorizado pelo FBO.

AGENDA DO PLANO FINANCEIRO

Enquanto o planeamento financeiro geral para a solvência da org tem de existir sob a forma de médio prazo, como no Programa N.º 1 de Planeamento Financeiro e em outros programas de prazo mais longo que se alinhem com qualquer planeamento estratégico para a org, a administração imediata das receitas e valores da org é feita numa base semanal.

O planeamento financeiro semanal é feito todas as quintas feiras à noite depois de terminada a semana, e é uma parte vital da reunião do Conselho Executivo dessa semana. O FP completado vai do Conselho Executivo para o FBO para aprovação final.

Assim, os três resumos principais que sempre foram exigidos para um FP standard (o Resumo Mensal de Contas a Pagar, o Resumo Mensal das Contas Bancárias e o Resumo de Cobrança das Notas de Receita), continuam a ser exigidos e feitos mensalmente, mas eles têm de ser também actualizados semanalmente para o FP semanal.

SECÇÃO DE DESEMBOLSO

A Secção de Desembolso fornece os dados sem os quais o planeamento financeiro é impossível.

Um pequeno resumo dos dados exigidos para o planeamento financeiro é o seguinte:

A Secção de Desembolso arquiva todas as contas a pagar recebidas nos arquivos de desembolsos. Também arquiva todas as ordens de compra nesses arquivos (assim que as compras forem feitas). (Ref: HCO PL de 2 de Março de 65, ARQUIVAR ORDENS DE COMPRA.)

As contas que são repetitivas e as ordens de compra de material a companhias às quais os bens ou serviços são encomendados regularmente, são arquivadas em pastas com o nome da companhia. As compras esporádicas e as ordens de compra esporádicas são arquivadas numa pasta solta para cada mês.

A Secção de Desembolsos criou um formulário mimeografado. Este é o Resumo Mensal de Contas a Pagar.

Este formulário tem o nome de cada companhia com a qual a org negoceia mais folhas em branco adequadas a seguir a cada letra do alfabeto, para novas companhias que venham a ser acrescentadas.

Este impresso tem quatro colunas. A primeira coluna é a companhia a quem se deve. A segunda coluna é o total de dinheiro que se deve à companhia. A terceira coluna é a quantia que ultrapassou o prazo de pagamento. A quarta coluna é o mês em que se venceu a conta.

Todas as contas são *arquivadas* assim que chegam. Não se dá entrada delas deixando-as ficar ali. São arquivadas nas pastas. Isto é importante. Ninguém pode pagar contas acabadas de tirar do correio e guardadas. Elas são imediatamente arquivadas.

Então pega-se nas pastas uma por uma e faz-se o Resumo Mensal das Contas a Pagar. Pega-se numa pasta de cada vez, examinam-se as contas para ver se estão correctas, alinhadas e se entraram no Resumo Mensal de Contas a Pagar. As ordens de compra em que a compra foi feita mas ainda não chegou a conta, também têm de ser arquivadas e de entrar no Resumo Mensal de Contas a Pagar, pois, com documento ou sem ele, esse dinheiro está em dívida.

O sistema vai abaixo criando demasiadas pastas.

Apenas o credor repetitivo merece uma pasta. Aquele com quem a org faz negócios rotineiros como a companhia de electricidade, o senhorio, a companhia de papel, etc. As contas ocasionais e as ordens de compra de um credor ocasional vão para a pasta das contas do mês.

De cada vez que se faz o Resumo Mensal de Contas a Pagar, as pastas ocasionais dos meses passados contendo contas por pagar *e* as ordens de compra utilizadas mas ainda-não-pagas, são de novo examinadas e acrescentadas ao extracto.

O extracto de um mês completo, diz-nos então o total das quantias devidas pela org relativamente a esse mês. Assim, temos um extracto para cada mês.

Embora sendo feito e usado num formato mensal, ele tem de ser actualizado semanalmente de forma a fornecer uma ideia precisa aos que fazem o planeamento financeiro.

O *Resumo Mensal de Contas a Pagar,* actualizado na semana em curso, deve estar nas mãos do Conselho Executivo para a reunião semanal de quinta-feira à noite, que inclui o FP.

SECÇÃO DE CONCILIAÇÃO BANCÁRIA

A Secção de Conciliação Bancária do Departamento de Registos, Bens e Material confere o último registo de montantes depositados no banco com o Resumo Mensal de Contas a Pagar.

Esta secção (de acordo com o Resumo Mensal de Contas a Pagar) confere todos os extractos do banco, prende com fita todos os cheques cancelados nos talões e certifica-se sumariamente de que não há erros ou omissões do banco.

Prepara-se então o *Resumo Mensal de Contas Bancárias* que apresenta o montante de cada conta bancária. Também aqui é um formulário mimeografado com os nomes dos bancos utilizados, cheques a pagar, etc. Também dá o total de dinheiro no banco.

Este formulário também tem uma secção dedicada a empréstimos por liquidar que a org tem de pagar.

O impresso do Resumo Mensal de Contas Correntes, uma vez preenchido, é actualizado semanalmente e apresentado ao Conselho Executivo na quinta-feira à noite para o seu planeamento financeiro.

RESUMO DE COBRANÇA DAS NOTAS DE RECEITA

SECÇÃO DE COBRANÇAS

A Secção de Cobranças do Departamento de Receitas submete ao Conselho Consultivo um formulário com o nome de *Resumo de Cobrança das Notas de Receita*.

Este formulário indica a soma do dinheiro cobrável a partir das notas (de cobrança possível), dinheiro cobrável por notas de dívidas já vencidas e total das notas aparentemente incobráveis. O total é adicionado ao total geral de *crédito adiantado*.

Este dá o total dos recebimentos durante o mês anterior (desde o primeiro até ao último dia do mês).

Dá o número de extractos enviados no mês que acaba de passar.

Dá o número de pessoas com notas atrasadas por liquidar que foram entregues ao Director de Clearing e passadas aos membros de staff de campo.

O Resumo de Cobrança das Notas de Receita é depois actualizado semanalmente e, juntamente com o Resumo Mensal de Contas a Pagar e com o Resumo Mensal de Contas Correntes, é posto nas mãos do Conselho Executivo na quinta-feira à noite a tempo do planeamento financeiro semanal.

ACÇÃO DO CONSELHO EXECUTIVO

A primeira acção do Conselho Executivo é preparar e mandar mimeografar os três formulários descritos acima.

A segunda acção do Conselho Executivo é certificar-se de que a Divisão de Tesouraria está organizada de maneira a ser capaz de preencher os formulários que devem estar facilmente disponíveis, de que os seus arquivos estão organizados para isso ser feito e de que há pessoal para o fazer.

A terceira acção do Conselho Executivo é assegurar-se de que as pessoas que preenchem os formulários conhecem esta e as outras cartas de política pertinentes.

A quarta acção do Conselho Executivo é assegurar-se de que recebe os formulários correctos e actualizados todas as semanas e prontos a usar no planeamento financeiro.

A quinta e contínua acção do Conselho Executivo é assegurar-se rotineiramente de que os formulários são precisos e reais, e não generalizações ou "estimativas aproximadas".

A sexta acção e a mais importante de cada semana é planear financeiramente com base nos três relatórios e impor limites ou restrições às POs ou ao número de pessoal ou ao que quer que seja necessário para conseguir "despesas menores que as receitas" e pôr ou manter a org solvente.

Depois de completado o planeamento financeiro, o Conselho Executivo envia o FP ao FBO para aprovação final.

RECEITAS

As acções do Conselho Executivo de atribuir condições às divisões com base nas estatísticas brutas de divisão e as acções de endireitar divisões em Emergência, reforçando Afluências e promovendo promoção standard segundo a Carta de Política do HCO de 20 de Novembro de 1965R I, AS ACÇÕES PROMOCIONAIS DE UMA ORGANIZAÇÃO, irão manter as receitas em cima.

É mais importante fazer pressão para que as receitas subam do que poupar dinheiro através de restrições no plano financeiro. A Fórmula de Emergência coloca, e bem, a economia depois da promoção. A promoção vem primeiro.

Mas a economia também é vital. Ela é administrada em relação com as receitas.

Quando as receitas estão demasiado em baixo, o Conselho Executivo simplesmente corta tudo, excepto as PO *vitais* para a promoção.

Sempre que uma divisão está em Emergência, o Conselho Executivo corta todas as PO, excepto as que são vitais para a promoção dessa divisão. (A tendência de uma divisão em Emergência é, algumas vezes, de pedir compras extravagantes ou insensatas).

ASSINATURA DE CHEQUES

A linha de assinatura de cheques contém todos os três relatórios acima, tal como estavam da última vez que foram preparados, e uma fita de todos os cheques pagos desde essa altura.

A política de assinatura de cheques, tal como já foi publicada, exige assim os outros dois relatórios mensais, bem como os outros itens especificados.

A essa política é preciso acrescentar também que o signatário dos cheques, para assinar um cheque, tem de ter diante de si as últimas ordens emitidas do plano financeiro aprovado.

É muito fácil confundir a linha da assinatura de cheques com a linha do planeamento financeiro.

Elas são no entanto completamente diferentes.

Só se assina qualquer cheque depois de feito e aprovado o plano financeiro, e tendo à frente todos os relatórios e decisões do plano financeiro.

A assinatura de cheques é uma acção secundária e é o resultado das decisões contidas no plano financeiro.

Apenas se paga aquilo que o plano financeiro aprovou e da maneira como aprovou.

ACÇÃO DE DESEMBOLSO

Quando o plano financeiro indica o que pagar ou não pagar, Desembolsos preenche os cheques e envia-os em conjunto aos signatários de cheques.

Os cheques assinados durante o período são assinados de acordo com o que foi autorizado no plano financeiro, por exemplo: “máquina de franquiar, comissões de

FSM e pequenas importâncias até _____, podem ser pagas na semana que vem". Assim, parte das actas de cada reunião semanal do planeamento financeiro serve de orientação em cada semana para passar cheques, apresentá-los aos signatários, assiná-los e enviá-los.

RESUMO

A menos que todas estas acções sejam executadas, a org não pode de facto prosperar, tem crédito pobre e geralmente está perturbada.

Tem de se dar entrada de receitas. Isto faz-se por meio de planeamento e exigência de receitas e obrigando as divisões a fazerem as suas promoções adequadas e a manter as estatísticas altas. O mecanismo é estatísticas brutas de divisão, atribuição de condições e investigar e corrigir as divisões em Emergência, e reforçar as acções que trouxeram Afluência por meio de inspecção pessoal do Conselho Executivo. Esta é a primeira parte da atribuição de condições pelo Conselho Executivo às divisões. Algumas vezes, quando a condição de Emergência já dura há muito tempo, o Conselho Executivo tem de ordenar uma investigação ao seu pessoal, ao E-Metro e aos folders de caso, pois com certeza que anda por ali um SP.

No planeamento financeiro salvaguarda-se o que se conseguiu fazer entrar, da maneira acima descrita.

Os signatários de cheques e os signatários de PO não são necessariamente membros do Conselho Executivo, mas, quer sejam quer não, regem-se *inteiramente* pela directiva do último planeamento financeiro aprovado.

A directiva do planeamento financeiro da semana é emitida imediatamente após a aprovação final do planeamento financeiro, como Directiva Executiva local, com a indicação da semana e do planeamento financeiro em maiúsculas, como: PLANEAMENTO FINANCEIRO PARA A SEMANA DE _____.

O planeamento financeiro é a segunda parte da atribuição de condições às divisões pelo Conselho Executivo.

O plano financeiro de longo prazo também aparece nesta directiva. Este planeamento de longo prazo não é obrigatório e é muitas vezes alterado face aos acontecimentos correntes. É um guia para outros executivos poderem planear a título experimental.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 30 DE NOVEMBRO DE 1982

REMIMEOGRAFAR
TODAS AS ORGANIZAÇÕES
TODOS OS EXECUTIVOS
HATS DE FBO
HATS DE D/FBO

N.º 44 DA SÉRIE DE KNOW-HOW DE ADMIN
N.º 43 DA SÉRIE DE ORGANIZAÇÃO
N.º 44 DA SÉRIE DO OFICIAL DE ESTABELECIMENTO
N.º 32 DA SÉRIE DE FINANÇAS

O ADJUNTO DO CO OU ADJUNTO DO ED PARA ENTREGA E INTERCÂMBIO

Referências:

HCO PL	9 Ago. 79R II Rev. 19.11.79	N.º 38 da Série de Know-How de Admin N.º 39 da Série de Organização N.º 37 da Série do Oficial de Estabelecimento OFICIAL DE PRODUTO DE SERVIÇO
HCO PL	10 Set. 82	N.º 28 da Série de Finanças INTERCÂMBIO, RECEITAS DA ORG E PAGA DO STAFF
HCO PL	29 Jan. 71	N.º 1 da Série de Finanças OFICIAIS BANCÁRIOS DE FLAG
HCO PL	10 Mar. 71R I Rev. 27.10.82	N.º 5 da Série de Finanças HAT DE FBO
HCO PL	27 Jul. 82R Rev. 20.9.82	N.º 25 da Série de Finanças ADJUNTO DO FBO PARA MARKETING DOS RECURSOS DA ORGANIZAÇÃO PARA INTERCÂMBIO (D/FBO PARA MORE)
HCO PL	3 Set. 82	N.º 27 da Série de Finanças ADJUNTO DO FBO PARA MARKETING DOS RECURSOS DA ORGANIZAÇÃO PARA INTERCÂMBIO (D/FBO PARA MORE), PROPÓSITO

(NOTA: O piloto para este posto foi longo e próspero: foi o PO de FCCI [Flag Case, Course, Internship Product Officer – Oficial de Produto de Casos, Cursos e Cursos de Estágio de Flag] cujos deveres foram tratados nas famosas ED Bulldozer publicadas para Flag. Porém, o PO de FCCI também cobre o posto agora chamado D/FBO para MORE [D/FBO for Marketing de Org Resources for Exchange – D/FBO para Marketing dos Recursos da Organização para Intercâmbio]. Sem este posto desempenhado de uma forma eficaz, FSO – a Org de Serviços de Flag – desmorona e qualquer descida nas suas estatísticas é imediatamente rasteada ao não funcionamento do posto de PO de FCCI. O posto uma vez

funcionou bem no Gabinete do Capitão de Staff e funcionou menos bem no Gabinete do CO FSO. Por conseguinte, o posto de D/CO [ou D/ED] para Entrega e Intercâmbio é posto em estreita ligação com a forte e poderosa Rede do Gabinete de Finanças Internacional, embora permaneça sob a autoridade do CO ou ED da organização).

O Oficial de Produto de Serviço em qualquer organização deveria ter o estatuto de D/CO ou de D/ED.

A sua função-chave é certificar-se de que a organização opera ao mais alto nível de intercâmbio. (Referência: HCO PL 10 de Setembro de 82, N.º 28 da Série de Finanças, INTERCÂMBIO, RECEITAS DA ORG E PAGA DO STAFF).

Por conseguinte, o seu posto é agora intitulado D/CO (ou D/ED) para Entrega e Intercâmbio, e está localizado no Gabinete do CO/ED, Departamento 19, de todas as organizações de Classe IV e das organizações da Organização do Mar.

Ele é a ponte entre o D/FBO para MORE e o FBO.

Isto cria um fluxo:

Tens o D/FBO que activa o negócio certificando-se de que o público se torna consciente dos produtos e serviços da organização, e conduz mais negócio à org do que o que ela pode desperdiçar.

O D/CO (ou D/ED) para Entrega e Intercâmbio assegura-se de que este público é INSCRITO e SERVIDO. Ele é um oficial de produto que nomeia, deseja e consegue que a promoção, vendas, call-in, a própria entrega e reinscrição tenham lugar.

O FBO, então, ocupa-se da solvência da org assegurando-se de que as receitas são maiores do que as despesas, que a produção é correctamente financiada, que o staff é bem pago pela sua produção e que Flag é recompensada pela boa administração da organização. E tudo isto faz com que seja possível para a organização expandir e entregar um maior volume.

O fluxo vai desde o público (D/FBO) a ⟶ toda a linha de inscrição e serviço (D/CO ou D/ED para Entrega e Intercâmbio) a ⟶ solvência e volume (FBO).

É esta disposição inacreditavelmente funcional que leva uma organização a subir firmemente as condições de intercâmbio. (Referência: HCO PL de 10 de Setembro de 82, N.º 28 da Série de Finanças, INTERCÂMBIO, RECEITAS DA ORG E PAGA DO STAFF).

Mas a linha fractura-se onde não há nenhum D/CO ou D/ED para Entrega e Intercâmbio em posto. E onde se fractura de uma forma mais precisa e ruinosa é na área de CALL-IN.

Se a pessoa quer que o call-in ocorra e que o intercâmbio com o seu público seja mantido, o único modo para fazer isto e também ampliar a organização, é colocar um D/CO ou D/ED para Entrega e Intercâmbio, e pô-lo em funcionamento.

O interesse público pode ser inflamado, o público pode estar a mostrar interesse e estar a pagar bens ou serviços quer parcialmente quer por completo, mas se os bens e serviços não estão a ser entregues por completo o fluxo está quebrado e a organização está apenas numa condição de intercâmbio parcial. Entrega completa significa fazer call-in à pessoa para que o serviço POSSA ser entregue. Deste modo a organização mantém "intercâmbio justo" com todos os elementos do público nas suas linhas.

Assim, a resposta para qualquer organização que permanece numa condição de intercâmbio só parcial, ou uma organização que está EM QUALQUER LUGAR abaixo da quarta condição de intercâmbio – intercâmbio em abundância – é colocar um D/CO ou D/ED para Entrega e Intercâmbio imediatamente e ontem, e sem rapinar nenhum posto vital.

A primeira e primária função do D/CO (ou D/ED) para Entrega e Intercâmbio é CALL-IN, e isto significa que ele pessoalmente faz call-in sem ajuda de ninguém. Com as próprias mãos e voz, começa a chamar as pessoas que fizeram pagamentos totais e parciais. Call-in é o seu primeiro dever e quando conseguiu que isto funcione, coloca um Oficial de Call-in para assumir o hat que ele já começou e expande-se então nas outras funções do seu posto de D/CO ou D/ED para Entrega e Intercâmbio, como tratado na HCO PL de 9 de Agosto de 79R II, OFICIAL DE PRODUTO DE SERVIÇO. Mas ele, EM PRIMEIRO LUGAR e PESSOALMENTE, e POR SI PRÓPRIO, faz com que o call-in esteja a ter lugar e que o intercâmbio tenha lugar imediatamente.

O que está envolvido aqui é o princípio administrativo de que para se conseguir que se faça qualquer coisa de modo a ser uma função em expansão, dás essa coisa a alguém e dizes-lhe que a amplie.

Um CO ou ED, cuja responsabilidade é ver que as funções principais da organização se fazem, também usa o hat de planeamento e de coordenação em relação a toda a actividade da organização. Se ele vai pôr as coisas a andar para a frente ele precisa de delegar alguma desta responsabilidade. Ele precisa de um adjunto – o Adjunto do CO (ou D/ED) para Entrega e Intercâmbio – e o adjunto precisa de autoridade e poderio para se assegurar de que, através de promoção, vendas, call-in, entrega e reinscrição, os produtos principais da organização sejam produzidos.

Preencher este posto com uma pessoa competente permite ao ED usar completamente o seu hat de planeamento e de coordenação, e possibilita que o fluxo de D/FBO para D/CO ou de D/ED para Entrega e Intercâmbio para o FBO tenha lugar.

Como algumas organizações em tempos recentes sofreram tanto supressão externa como interna quanto ao tema de call-in às pessoas e de lhes dar serviço, entrega-se ao D/CO (ou D/ED) para Entrega e Intercâmbio os poderes adicionais de comunicação imediata para o Gabinete de Finanças Internacional e a Rede do Inspector Geral, sem vias, para informar e obter ajuda para resolver situações internas e externas em organizações, que inibem supressivamente o call-in, a entrega ou a expansão, quer através de falta de atenção, quer de recusas para colocar postos vitais, negligência ou recusas em contactar ou fazer call-in às pessoas interessadas, roubo dos prospectos ou negócio da organização, ou rapinagem à ganância, a fim de assegurar a execução

próspera dos seus deveres e a expansão da organização. Um formulário para tal relatório será facilitado, mas a ausência de um

formulário ou de provisão de tais formulários não devem inibir tais relatórios.

Esta É a combinação vitoriosa pela qual uma organização sobe para "intercâmbio justo" com todo o seu público, e daí até ao nível mais alto de intercâmbio.

E isto é o mais alto nível de intercâmbio, para o qual aponta toda a actividade do D/CO ou D/ED para Entrega e Intercâmbio – intercâmbio em abundância!

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 23 DE DEZEMBRO DE 1982RA
PUBLICAÇÃO I
REVISTA A 5 DE NOVEMBRO DE 2000

REMIMEOGRAFAR
OS FBO

N.º 33 DA SÉRIE DE FINANÇAS

VIABILIDADE
O PONTO DE ARRANQUE-RUPTURA DE UMA ORG

Descobri uma nova estatística capaz de medir a viabilidade de uma org. São as receitas reais da organização em confronto com o FP N.º 1.

O FP N.º 1 deve dar o ponto de arranque-ruptura da org.

Consequentemente, é possível pegar no GI, compará-lo com o CGI e com o ponto de arranque-ruptura e saber se a org é solvente ou não, apenas comparando os dois números.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

Revisão assistida por Compilações e Pesquisas Técnicas de LRH

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 9 DE JUNHO 1983
PUBLICAÇÃO II
PUBLICADA A 4 DE NOVEMBRO 2000

ORGS DE PUBLICAÇÕES
FBO

N.º 34 DA SÉRIES DE FINANÇAS

A FÓRMULA DE CÁLCULO DO CUSTO DE PUBLICAÇÕES

A Fórmula de Cálculo do Custo de Publicações é:

CUSTO DA REPOSIÇÃO DE STOCKS MAIS DESPESAS CORRENTES DA COMPANHIA VERSUS VENDAS BRUTAS DA COMPANHIA.

Isto faz-se de maneira diferente de dinheiro/contas. Dinheiro/contas é outra coisa.

Por exemplo, como as remunerações de uma organização não são considerados em dinheiro/contas, aqui são uma obrigação à parte. Ou então a organização podia não estar a encomendar qualquer stock e apenas a esgotar o seu stock, o que não apareceria em dinheiro/contas, e de repente podias ter nas mãos uma organização falida.

Portanto, precisas de um quadro de solvência para a org e é nesta fórmula que está o teu quadro de solvência.

A fórmula é muito importante.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

Revisão assistida por
Compilações e Pesquisas
Técnicas de LRH

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 4 DE AGOSTO DE 1983RA
REVISTA A 4 DE NOVEMBRO DE 2000

REMIMEOGRAFAR
TODO OS SECRETÁRIOS EXECUTIVOS
HATS DO CONSELHO EXECUTIVO
CHEFES DE DIVISÃO
HATS DO CONSELHO CONSULTIVO
FBO
D/FBO

N.º 35 DA SÉRIE DE FINANÇAS

PROGRAMA N.° 1 DO PLANEAMENTO FINANCEIRO

Referências:

LRH ED 55 Int	10 Dez. 69	PROGRAMA N.° 1 DO PLANEAMENTO FINANCEIRO
LRH ED 79 Int	30 Jan. 70	PROGRAMA N.° 1 DO PLANEAMENTO FINANCEIRO – ADICIONAL

De administração financeira cuidadosamente planeada resultará uma organização que não só é solvente, mas também se expande numa escala de gradiente segura.

Para fazer isto, a organização tem primeiro que tudo que determinar o seguinte:

1. Quantos membros de staff *básico* são necessários para gerir e tomar a responsabilidade da organização?

   a. De quanto deve ser a paga semanal do staff de acordo com o sistema aprovado de remunerações e bonus?

2. Quanto é necessário para necessidades básicas da organização simplesmente para a MANTER de pé:

   a. Qual é a renda semanal (ou hipoteca ou reembolso do empréstimo de reservas)?

   b. Quanto custa o telefone semanalmente?

   c. Quanto custa a electricidade semanalmente?

   d. Quanto custa a água semanalmente?

   e. Quanto custam as taxas semanais (impostos sobre imóveis)?

   f. De quanto são os gastos semanais para cobrir quaisquer outros impostos, ou assuntos corporativos ou legais?

g. Quanto é necessário semanalmente para gás natural ou combustível de aquecimento?

h. Quanto é necessário por semana para a Secção de Instalações fazer a manutenção dos edifícios e do MEST da org?

i. Se o edifício é propriedade da org, quanto é necessário por semana para melhoramentos/conservação do edifício de forma a que este conserve e aumente o seu valor?

j. De quanto é a amortização do edifício e do equipamento da org por semana?

k. Quanto custa o economato básico de admin como canetas, papel, pastas de arquivo, papel químico, agrafes, clipes, etc., por semana?

l. Quanto custa o seguro do edifício e do equipamento da org por semana?

m. Qual é o montante da vossa percentagem semanal de 5% para o vosso fundo para riscos gerais de forma a constituir uma reserva de acordo com a HCO PL de 3 de Maio de 66R, FUNDO DE RESERVA?

n. De quanto é a vossa contribuição semanal para o Fundo Imobiliário de acordo com a HCO de PL de 18 Janeiro de 65, CONTA DO FUNDO IMOBILIÁRIO.

o. De quanto é o vosso depósito semanal na Conta de Reserva da org?

3. Quanto é necessário para acções básicas de promoção:

a. Quanto custam envelopes, papel de carta e selos necessários para que saiam "x" cartas do Registador por Carta por semana?

b. Quanto é necessário por semana para manter e expedir os pacotes de registação antecipada?

c. Quanto custa por semana o envio mensal de uma revista ou de um envio amplo a todas as pessoas da vossa lista de mailing uma vez por mês?

d. Quanto custa por semana o envio de extractos de conta a pessoas que devem dinheiro à organização?

e. Quanto custa semanalmente enviar por correio conjuntos de informação aos novos nomes?

f. Quanto custa fazer publicidade dos serviços básicos de Div. 6?

g. Quanto custa semanalmente cobrir quaisquer programas de prémios?

h. Quanto custa semanalmente prestar serviço e dar aos FSM materiais para seleccionarem pessoas para a vossa org?

i. Quais são os outros custos de promoção necessários para vender serviços, livros, palestras gravadas de LRH e outros artigos de livraria a um número sempre crescente de público?

j. Qual é o custo do reforço da vossa Conta de Livros do HCO se forem necessários mais fundos para aumentar o stock de artigos de livraria para o nível requerido, adquirir novos materiais, ou compensar perdas de stocks anteriores?

4. Quanto custa semanalmente manter as vossas linhas de comunicação básicas:

a. De quanto é o vosso pagamento semanal a Flag? Apesar de ser enviado pelo FBO, trata-se de um custo de serviços prestados à org pela administração e vem das receitas brutas corrigidas da org.

b. De quanto são as vossas despesas semanais com mimeo interno e/ou de FOLO? Esta quantia abrange remimeografar todas as publicações para distribuir pelo staff, formulários de assuntos da org, arquivos de mimeo, boletins informativos e pagamento a FOLO dos mimeos enviados à vossa org.

c. Qual a despesa semanal com fretes, correio e telex para manter a org em comunicação com a administração?

d. Qual é a média semanal do pagamento do aluguer de filmes?

e. Qual é o custo médio semanal das palestras gravadas de LRH usadas para passar ao público?

5. Quanto é necessário para acções básicas de entrega de serviços:

a. Quanto custa a plasticina semanalmente?

b. Quanto é necessário para manter operacionais os sistemas de reprodução áudio autorizados?

c. Quanto custa por semana manter o stock de formulários de mimeo? (Formulários de Relatório de Auditor, Formulários de Encaminhamento, folhas rosa, listas de audição, etc.?)

d. Quanto custa por semana o papel das folhas de trabalho dos auditores?

e. Quanto é necessário semanalmente para materiais de curso de acordo com a HCO PL de 16 de Março de 71R, O QUE É UM CURSO? (Livros de referência, boletins, cartas de política, dicionários, palestras de LRH traduzidas, etc.)

f. Quanto é necessário semanalmente para materiais para uma Biblioteca de Qual completa e para as pastas de hat do staff?

g. De quanto é o pagamento semanal do treino de staff numa org superior, incluindo quaisquer pagamentos por treino prévio ainda não totalmente liquidados?

(Nota: A Conta de Livros do HCO tem o seu próprio planeamento financeiro à parte e é administrada separadamente, sob controlo do D/FBO para MORE. A sua utilização não está sujeita ao FP semanal da org. Os seguintes pontos serão determinados ao fazer o FP N.º 1 para a Conta de Livros do HCO).

6. Quanto é necessário para gerir a venda de livros de LRH, E-Metros, palestras gravadas de LRH, insígnias e outros artigos da Conta de Livros do HCO:

   a. Qual é o custo médio semanal da reposição de stocks dos artigos vendidos?

   b. Qual é o custo semanal da promoção e marketing de artigos da Conta de Livros?

   c. Quanto tem que ser posto de lado para comprar novos artigos, tais como novos livros ou palestras gravadas de LRH?

   d. Qual é o custo semanal da expedição pelo correio e embalagem das encomendas?

A lista acima fornece as directrizes para qualquer org calcular o seu Programa N.º 1 de FP.

As orgs e unidades da Organização do Mar necessitariam de planear adicionalmente as despesas básicas do bem-estar do staff, tais como: as quantias necessárias por semana para a tripulação: semanada, alimentação, despesas médicas e dentárias, produtos de limpeza básicos, despesas e abastecimentos básicos de alojamento, assistência às crianças (como infantários, creches), uniformes das tripulações, lavandaria, transportes, etc.

Uma organização de gestão pode também ter outras despesas básicas; por exemplo, a quantia básica a ser posta de lado para despesas de missões (Gabinete de Acção), etc.

Qualquer org deve fazer a revisão da lista dada acima para ver se há quaisquer despesas básicas adicionais ou retirar quaisquer despesas que não se apliquem, e elabora então o seu FP N.º 1 de acordo com o propósito das funções dessa org.

COMO APLICAR ESTE PROGRAMA

Depois de feito o cálculo cuidadoso dos gastos semanais de acordo com o que precede, sabe-se exactamente qual é o montante semanal de receitas necessário para viver e fazer promoção. Se não se fizer esse montante por semana, sabe-se imediatamente que se está a gastar mais do que se recebe, e, neste ponto, tudo deve ser feito para vender mais serviços ao público.

Uma organização pode estar na situação de ter gasto mais do que ganhou; por outras palavras, tem mais encargos do que dinheiro disponível para os pagar. Ora, isso coloca a organização em condição de Perigo em relação à sociedade, que geralmente funciona na base geral do "paga dentro de 30 dias senão. . . ".

Uma organização nesta situação *tem,* portanto, que ganhar mais dinheiro do que apenas o necessário para as suas despesas semanais básicas. Por conseguinte, todas as quantias que sobram das suas despesas semanais básicas devem ser utilizadas para liquidar contas, tendo o cuidado de as liquidar numa base de pagamento de data limite e de acordo com a política sobre credores ameaçadores.

Quando a organização já não está em condição de Perigo em relação à sociedade, e dispõe agora de mais receitas do que encargos, ela pode gradualmente usar as suas receitas excedentes para fazer mais promoção, expandir o staff de maneira a obter mais receitas para fazer mais promoção e adquirir mais equipamentos para aumentar a promoção e assim por diante.

Existem muitas formas de uma organização poder obter equipamento para a prestação de serviços como cadeiras, secretárias, máquinas de escrever, máquina de endereçar, máquinas de mimeo ou de offset, sem levar a organização a contrair dívidas e a ter que fazer pagamentos mensais enormes que excedam a sua capacidade de pagar. Pode-se obter equipamento barato em segunda mão enquanto a org põe de parte algum dinheiro até poder fazer compra directa ou alugar equipamento com opção de compra (leasing).

Há uma máxima clara a respeito de dinheiro que é: QUANTO MENOS RECEITAS A ORG OU O INDIVÍDUO TEM, MAIS CUIDADOSA E SENSATAMENTE DEVE SER FEITO O SEU PLANEAMENTO FINANCEIRO.

ADICIONAL AO PROGRAMA

Quando o Programa N.° 1 do FP foi apresentado pela primeira vez, os relatórios iniciais sobre o seu uso tornaram necessário ampliar o programa.

A primeira organização a relatar cumprimento tinha receitas médias de 3.500 libras por semana, contudo, ao fazer o Programa N.° 1 do FP, descobriu que as suas despesas de funcionamento, promoção mais as quantias necessárias para pagar dívidas por intimações contra a org, totalizavam 5.800 libras por semana, tendo depois sido decidido com glee que a organização teria que fazer mais receitas. Ora, esta não era a única intenção do Programa N.° 1 do Planeamento Financeiro.

Ao apresentar o Programa N.° 1 do Planeamento Financeiro, considerou-se que as despesas básicas da organização seriam INFERIORES às suas receitas, mas que tais despesas básicas dariam ao Conselho Executivo uma ideia de quanto teriam que ganhar apenas para sobreviver, e que, muito de longe em longe, seria necessário um esforço suplementar da parte da organização para subir as suas receitas até ao nível mínimo de subsistência.

Consequentemente, acrescentou-se o seguinte a este programa:

A. Depois de completar as acções da lista acima, devem ser calculadas as receitas brutas corrigidas médias *semanais* relativas aos quatro últimos meses.

B. Se as despesas básicas da organização forem superiores às receitas médias semanais do CGI, os gastos de funcionamento devem ser reduzidos e as despesas da organização REDUZIDAS de maneira a regressarem a um montante inferior ao da média semanal do CGI.

C. Se a organização também tem em dívida contas antigas, então as suas despesas devem ser REDUZIDAS ainda mais para permitir o pagamento dessas contas antigas. Pelo menos 10% a 15% do CGI médio semanal devem ser postos de parte para pagar contas já vencidas anteriormente, e portanto o corte nas despesas deve ter esta percentagem em consideração. Uma vez liquidadas

as contas vencidas, o FP N.º 1 da org deve incluir um mínimo de 5% do CGI para a Conta de Reserva da org.

Mesmo que uma organização esteja na posição de ter mais receitas que encargos, dados básicos como estes ajudarão a planear no sentido de uma maior expansão.

Por conseguinte, o Conselho Executivo de cada organização deve reunir-se semanalmente para rever as suas despesas básicas de funcionamento a fim de realmente introduzir este programa de planeamento financeiro.

Ao fazer uso deste Programa N.° 1 de Planeamento Financeiro deve entender-se que a verba semanal para a org não é fixada pelo montante do FP N.° 1. Qualquer ideia de verbas fixas é uma total falsidade, e seria simplesmente uma tentativa de eliminar os FBO cuja função é de atribuir *em relação* à produção da org.

É esperado que as organizações se expandam muito e assim necessitem de mais espaço, mais fornecimentos para cursos, mais promoção, etc. Portanto é necessário habitualmente rever e actualizar o Programa N.° 1 do FP.

RESUMO

A sobrevivência de uma org depende da solvência.

A solvência depende de se fazer mais dinheiro do que se gasta.

É muito importante que o Planeamento Financeiro seja bem feito porque, se o não for, ameaça a tua paga bem como a sobrevivência da tua org.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

Revisão assistida por
Compilações e Pesquisas
Técnicas de LRH

Acerca do Autor

Nenhuma outra declaração tipifica mais a vida de L. Ron Hubbard do que a sua simples declaração: "Eu gosto de ajudar os outros e conto como maior prazer na vida ver uma pessoa libertar-se a si mesma das nuvens que obscurecem os seus dias". Por trás destas palavras está uma vida inteira dedicada ao serviço da Humanidade e um legado de sabedoria que permite a qualquer pessoa alcançar os sonhos, há tanto desejados, de felicidade e liberdade espiritual.

Nascido em Tilden, Nebraska, a 13 de Março de 1911, L. Ron Hubbard começou cedo o caminho de descoberta e dedicação aos seus semelhantes. Quando tinha dezanove anos, já tinha viajado mais de um quarto de milhão de milhas, estudando as culturas de Java, Japão, Índia e Filipinas. Ele conseguiu ainda ter acesso a mosteiros budistas, proibidos, nas colinas ocidentais da China. Apesar de todas as tradições celebradas no Oriente encontrou muita coisa que o deixou preocupado: ignorância, pobreza e um desprezo inumano pelo sofrimento. "E, no meio desta pobreza e degradação", escreveu depois, "descobri lugares sagrados onde a sabedoria era imensa, mas onde estava cuidadosamente escondida e oferecida apenas como superstição".

Regressando aos Estados Unidos em 1929, Ron retomou a sua educação formal e inscreveu-se na Universidade George Washington, no ano seguinte. Ali estudou Matemática, Engenharia e o então recente campo da Física Nuclear – tudo isto lhe forneceu ferramentas vitais para a sua contínua pesquisa filosófica. Para financiar essa pesquisa Ron embarcou numa carreira literária no início dos anos 30, e depressa se tornou num dos autores de ficção popular mais amplamente lidos. Ainda assim, nunca esquecendo o seu objectivo primário, continuou a sua pesquisa principal através de extensas viagens e expedições.

Quando chegou a Segunda Guerra Mundial ingressou na Marinha dos Estados Unidos como tenente (grau inferior), e serviu como comandante de corvetas anti-submarinas. Tendo ficado parcialmente cego e aleijado devido aos ferimentos causados durante o combate, foi diagnosticado como estando permanentemente incapacitado em 1945. Através da aplicação das suas teorias sobre a mente, todavia, ele não só foi capaz de ajudar os seus companheiros de serviço, como também de recuperar a sua própria saúde.

Após mais cinco anos de pesquisa intensiva, as descobertas de Ron foram apresentadas ao mundo em *Dianética: A Ciência Moderna da Saúde Mental*. *Dianética*, o primeiro manual sobre a mente humana escrito expressamente para o homem da rua, anunciou uma nova era de esperança para a Humanidade e uma nova fase de vida para o seu autor. Contudo, Ron não parou a sua pesquisa e, avanço após avanço, cuidadosamente codificados até 1951, nasceu a filosofia religiosa aplicada de Cientologia.

Com a popularidade de Dianética e Cientologia a crescer continuamente, houve necessidade de uma tecnologia administrativa e de gestão para manter o ritmo de expansão das organizações em todo o mundo. Nos seis anos que se seguiram, LRH pesquisou sistemas organizacionais existentes, teorias e métodos de gestão, para chegar à conclusão de que "Nós estamos a começar com dados conhecidos. Existe uma palavra *organização*. Isso é um dado conhecido. O resto é uma selva".

E assim, Ron embarcou num caminho de descoberta totalmente original –especificamente "para separar os fundamentos básicos dos negócios e de organização para que existissem como leis". O que finalmente sucedeu a essa "separação", foram as políticas organizacionais e os padrões fundamentais para qualquer organização de Cientologia.

Ao todo, a conclusão da sua pesquisa abarcou mais de trinta anos de trabalho e resultou na maior apresentação coerente sobre o tema de organização por parte de um só autor. Isto é o que LRH descreve bastante correctamente como uma filosofia real de administração, extraída de leis naturais que abrangem a totalidade do assunto.

Tal como ele escreveu: "Administração é audição em terceira dinâmica. E, tal como a audição, tem os seus processos standard para situações standard". Esta é a tecnologia contida ao longo dos oito volumes do Curso de Executivo de Organização. É uma tecnologia que representa as leis naturais que governam todos os esforços organizacionais e de grupo – uma tecnologia tecida da própria "trama e urdidura" do universo material.

Particularmente em nome da audição da terceira dinâmica, L. Ron Hubbard providenciou a Série de Gestão – que contém ferramentas para a construção e direcção de organizações em modos que reflectem inteiramente a precisão da tecnologia de audição. Os três volumes da Série de Gestão fornecem onze temas administrativos essenciais contendo as leis e princípios que regem as organizações.

No seu conjunto, as obras de L. Ron Hubbard sobre Dianética e Cientologia totalizam quarenta milhões de palavras em palestras gravadas, livros e escritos. Juntos, constituem o legado de toda uma vida que terminou a 24 de Janeiro de 1986. No entanto o falecimento de L. Ron Hubbard de forma alguma constituiu um fim, pois com mais de cento e dez milhões de livros em circulação, há milhões de pessoas e milhares de grupos e organizações que aplicam diariamente as suas tecnologias para o melhoramento, pode verdadeiramente dizer-se que o mundo ainda não tem um amigo melhor.

Igrejas, Missões e Centros de Cientologia

Igrejas

Portugal

Lisboa

Igreja Portuguesa de Cientologia
Rua dos Correeiros, 205, 3º
1100 Lisboa, Portugal

Espanha

Barcelona

Asociación Civil de Dianética
Pasaje Domingo, 11–13 Bajos
08007 Barcelona, Espanha

Madrid

Asociación Civil de Dianética
C/ Montera 20, Piso 1º dcha.
28013 Madrid, Espanha

Argentina

Buenos Aires

Asociación de Dianética de Argentina
2169 Bartolomé Mitre
Capital Federal
Buenos Aires 1039, Argentina

Colômbia

Bogotá

Centro Cultural de Dianética
Carrera 30 #91–96
Bogotá, Colômbia

México

Guadalajara

Organización Cultural de Dianética, A.C.
Avenida de la Paz 2787
Fracc. Arcos Sur, Sector Juárez
Guadalajara, Jalisco
C.P. 44500, México

México City

Asociación Cultural Dianética, A.C.
Belisário Domínguez #17-1
Villa Coyoacán
Colónia Coyoacán
C.P. 04000, México, D.F.

Instituto de Filosofía Aplicada, A.C.
Município Libre No. 40
Esq. Mira Flores
Colónia Portales
México, D.F.

Centro Cultural Latinoamericano, A.C.
Río Amazonas 11
Colónia Cuahutemoc
C.P. 06500, México, D.F.

Instituto Tecnológico de Dianética, A.C.
Avenida Chapultepec 540
6º Piso
Colónia Roma, Metro Chapultepec
C.P. 06700, México, D.F.

Organización Desarrollo Dianética, A.C.
Avenida Xola #1113 Esq. Pitágoras
Colonia Narvarte
C.P. 03220, México, D.F.

Organización Cultural Dianética, A.C.
Calle Monterrey #402
Colonia Narvarte
C.P. 03020, México, D.F.

Venezuela

Caracas

Organización Cultural Dianética, A.C.
Calle El Colégio, Edificio El Viñedo
Sabana Grande
Caracas, Venezuela

Valência

Asociación Cultural Dianética, A.C.
Avenida 101 No. 150-23
(Atrás Fiat. Bolívar Norte)
Urbanización La Alegría
Valência, Venezuela

Porto Rico

Hato Rey

Church of Scientology
272 JT Piñero Avenue
Hyde Park, Hato Rey
San Juan
Porto Rico 00918

Reino Unido

Birmingham

Church of Scientology
8 Ethel Street
Winston Churchill House
Birmingham, Inglaterra B2 4BG

Brighton

Church of Scientology
Third Floor, 79-83 North Street
Brighton, Sussex
Inglaterra BN1 1ZA

East Grinstead

Church of Scientology
Saint Hill Foundation
Saint Hill Manor
East Grinstead, West Sussex
Inglaterra RH19 4JY

Advanced Organization Saint Hill
Saint Hill Manor
East Grinstead, West Sussex
Inglaterra RH19 4JY

Edimburgo

Hubbard Academy of Personal
Independence
20 Southbridge
Edimburgo, Escócia EH1 1LL

Londres

Church of Scientology
68 Tottenham Court Road
Londres, Inglaterra W1P 0BB

Church of Scientology
Celebrity Centre London
42 Leinster Gardens
Londres, Inglaterra W2 3AN

MANCHESTER

Church of Scientology
258 Deansgate
Manchester, Inglaterra M3 4BG

PLYMOUTH

Church of Scientology
41 Ebrington Street
Plymouth, Devon
Inglaterra PL4 9AA

SUNDERLAND

Church of Scientology
51 Fawcett Street
Sunderland, Tyne and Wear
Inglaterra SR1 1RS

ÁUSTRIA

VIENA

Church of Scientology
Schottenfeldgasse 13/15
1070 Viena, Áustria

Church of Scientology
Celebrity Centre Vienna
Senefeldergasse 11/5
1100 Viena, Áustria

BÉLGICA

BRUXELAS

Church of Scientology
rue General MacArthur, 9
1180 Bruxelas, Bélgica

DINAMARCA

AARHUS

Church of Scientology
Vester Alle 26
8000 Aarhus C
Dinamarca

COPENHAGUE

Church of Scientology
Store Kongensgade 55
1264 Copenhague K
Dinamarca

Church of Scientology
Gammel Kongevej 3–5, 1
1610 Copenhague V,
Dinamarca

Church of Scientology
Advanced Organization
Saint Hill for Europe
Jernbanegade 6
1608 Copenhague V,
Dinamarca

FRANÇA

ANGERS

Church of Scientology
6, avenue Montaigne
49100 Angers, França

CLERMONT-FERRAND

Church of Scientology
6, rue Dulaure
63000 Clermont-Ferrand
França

LYON

Church of Scientology
3, place des Capucins
69001 Lyon, França

PARIS

Church of Scientology
7, rue Jules César
75012 Paris, França

Church of Scientology
Celebrity Centre Paris
69, rue Legendre
75017 Paris, França

SAINT-ÉTIENNE

Church of Scientology
24, rue Marengo
42000 Saint-Étienne
França

ALEMANHA

BERLIM

Church of Scientology
Sponholzstraße 51–52
12159 Berlim, Alemanha

DÜSSELDORF

Church of Scientology
Friedrichstraße 28
40217 Düsseldorf, Alemanha

Church of Scientology
Celebrity Centre Düsseldorf
Luisenstraße 23
40215 Düsseldorf, Alemanha

FRANKFURT

Church of Scientology
Kaiserstraße 49
60329 Frankfurt, Alemanha

HAMBURGO

Church of Scientology
Domstraße 12
20095 Hamburgo, Alemanha

Church of Scientology
Brennerstraße 12
20099 Hamburgo, Alemanha

HANÔVER

Church of Scientology
Odeonstraße 17
30159 Hanôver, Alemanha

MUNIQUE

Church of Scientology
Beichstraße 12
80802 Munique, Alemanha

STUTTGART

Church of Scientology
Hohenheimerstraße 9
70184 Stuttgart, Alemanha

HUNGRIA

BUDAPEST

Church of Scientology
1399 Budapest
VII. ker. Erzsébet krt. 5. I. em.
Postafiók 701/215.
Hungria

ISRAEL

TELAVIVE

College of Dianetics
12 Shontzino Street
PO Box 57478
61573 Telavive, Israel

ITÁLIA

BRÉSCIA

Church of Scientology
Via Fratelli Bronzetti, 20
25125 Bréscia, Itália

CATÁNIA

Church of Scientology
Via Garibaldi, 9
95121 Catânia, Itália

MILÃO

Church of Scientology
Via Lepontina, 4
20159 Milão, Itália

MONZA

Church of Scientology
Largomolinetto, 1
20052 Monza (MI), Itália

Novara

Church of Scientology
Corso Milano 76
28100 Novara, Itália

Nuoro

Church of Scientology
Via Lamarmora, 102
08100 Nuoro, Itália

Pádua

Church of Scientology
Via Ugo Foscolo, 5
35131 Pádua, Itália

Pordenone

Church of Scientology
Via Dogana, 19
Zona Fiera
33170 Pordenone, Itália

Roma

Church of Scientology
Via del Caravita, 5
00186 Roma, Itália

Turín

Church of Scientology
Via Bersezio, 7
10152 Turín, Itália

Verona

Church of Scientology
Corso Milano, 84
37138 Verona, Itália

Holanda

Amesterdão

Scientology Kerk Amsterdam
Nieuwezijds Voorburgwal
116–118
1012 SH Amesterdão
Holanda

Noruega

Oslo

Church of Scientology
Lille Grensen 3
0159 Oslo, Noruega

Rússia

Moscovo

Hubbard Humanitarian Center
Boris Galushkina Street 19A
129301 Moscovo, Rússia

Suécia

Göteborg

Church of Scientology
Värmlandsgatan 16, 1 tr.
413 28 Göteborg, Suécia

Malmö

Church of Scientology
Porslinsgatan 3
211 32 Malmö, Suécia

Estocolmo

Church of Scientology
Götgatan 105
116 62 Estocolmo, Suécia

Suíça

Basileia

Church of Scientology
Herrengrabenweg 56
4054 Basileia, Suíça

Berna

Church of Scientology
Muhlemattstrasse 31
Postfach 384
3000 Berna 14, Suíça

Genebra

Church of Scientology
12, rue des Acacias
1227 Carouge
Genebra, Suíça

Lausanne

Church of Scientology
10, rue de la Madeleine
1003 Lausanne, Suíça

Zurique

Church of Scientology
Freilagerstrasse 11
8047 Zurique, Suíça

Canadá

Edmonton

Church of Scientology
10206 106th Street NW
Edmonton, Alberta
Canadá T5J 1H7

Kitchener

Church of Scientology
104 King Street West, 2nd Floor
Kitchener, Ontário
Canadá N2G 2K6

Montreal

Church of Scientology
4489 Papineau Street
Montreal, Quebec
Canadá H2H 1T7

Ottawa

Church of Scientology
150 Rideau Street, 2nd Floor
Ottawa, Ontário
Canadá K1N 5X6

Quebec

Church of Scientology
350 Bd Chareste Est
Quebec, Quebec
Canadá G1K 3H5

Toronto

Church of Scientology
696 Yonge Street, 2nd Floor
Toronto, Ontário
Canadá M4Y 2A7

Vancouver

Church of Scientology
401 West Hastings Street
Vancouver, British Columbia
Canadá V6B 1L5

Winnipeg

Church of Scientology
315 Garry Street, Suite 210
Winnipeg, Manitoba
Canadá R3B 2G7

Estados Unidos

Albuquerque

Church of Scientology
8106 Menaul Boulevard NE
Albuquerque
Novo México 87110

Ann Arbor

Church of Scientology
2355 West Stadium Boulevard
Ann Arbor, Michigan 48103

Atlanta

Church of Scientology
1611 Mt. Vernon Road
Dunwoody, Geórgia 30338

Austin

Church of Scientology
2200 Guadalupe
Austin, Texas 78705

Boston

Church of Scientology
448 Beacon Street
Boston, Massachusetts 02115

Buffalo

Church of Scientology
47 West Huron Street
Buffalo, New York 14202

Chicago

Church of Scientology
3011 North Lincoln Avenue
Chicago, Illinois 60657-4207

Cincinnati

Church of Scientology
215 West 4th Street
5th Floor
Cincinnati, Ohio 45202-2670

Clearwater

Church of Scientology
Flag Service Organization
210 South Fort Harrison Avenue
Clearwater, Florida 33756

Church of Scientology
Flag Ship Service Organization
c/o *Freewinds* Relay Office
118 North Fort Harrison Avenue
Clearwater, Florida 33755

Columbus

Church of Scientology
30 North High Street
Columbus, Ohio 43215

Dallas

Church of Scientology
Celebrity Centre Dallas
1850 North Buckner Boulevard
Dallas, Texas 75228

Denver

Church of Scientology
3385 South Bannock Street
Englewood, Colorado 80110

Detroit

Church of Scientology
321 Williams Street
Royal Oak, Michigan 48067

Honolulu

Church of Scientology
1146 Bethel Street
Honolulu, Hawái 96813

Kansas City

Church of Scientology
3619 Broadway
Kansas City, Missouri 64111

Las Vegas

Church of Scientology
846 East Sahara Avenue
Las Vegas, Nevada 89104

Church of Scientology
Celebrity Centre Las Vegas
1100 South 10th Street
Las Vegas, Nevada 89104

Long Island

Church of Scientology
99 Railroad Station Plaza
Hicksville, New York
11801-2850

Los Angeles e arredores

Church of Scientology
4810 Sunset Boulevard
Los Angeles, Califórnia 90027

Church of Scientology
1277 East Colorado Boulevard
Pasadena, Califórnia 91106

Church of Scientology
1451 Irvine Boulevard
Tustin, Califórnia 92680

Church of Scientology
15643 Sherman Way
Van Nuys, Califórnia 91406

Church of Scientology
American Saint Hill Organization
1413 L. Ron Hubbard Way
Los Angeles, Califórnia 90027

Church of Scientology
American Saint Hill Foundation
1413 L. Ron Hubbard Way
Los Angeles, Califórnia 90027

Church of Scientology
Advanced Organization of Los Angeles
1306 L. Ron Hubbard Way
Los Angeles, Califórnia 90027

Church of Scientology
Celebrity Centre International
5930 Franklin Avenue
Hollywood, Califórnia 90028

Los Gatos

Church of Scientology
2155 South Bascom Avenue,
Suite 120
Campbell, Califórnia 95008

Miami

Church of Scientology
120 Giralda Avenue
Coral Gables, Flórida 33134

Minneapolis

Church of Scientology
Twin Cities
1011 Nicollet Mall
Minneápolis, Minnesota 55403

Mountain View

Church of Scientology
2483 Old Middlefield Way
Mountain View, Califórnia 94043

Nashville

Church of Scientology
Celebrity Centre Nashville
1204 16th Avenue South
Nashville, Tennessee 37212

New Haven

Church of Scientology
909 Whalley Avenue
New Haven, Connecticut
06515-1728

New York City

Church of Scientology
227 West 46th Street
New York, New York
10036-1409

Church of Scientology
Celebrity Centre New York
65 East 82nd Street
New York, New York 10028

Orlando

Church of Scientology
1830 East Colonial Drive
Orlando, Flórida
32803-4729

Filadélfia

Church of Scientology
1315 Race Street
Philadelphia, Pennsylvânia
19107

Phoenix

Church of Scientology
2111 West University Drive
Mesa, Arizona 85201

Portland

Church of Scientology
2636 NE Sandy Boulevard
Portland, Oregon 97232-2342

Church of Scientology Celebrity Centre Portland
708 SW Salmon Street
Portland, Oregon 97205

Sacramento

Church of Scientology
825 15th Street
Sacramento, Califórnia
95814-2096

Salt Lake City

Church of Scientology
1931 South 1100 East
Salt Lake City, Utah 84106

San Diego

Church of Scientology
1330 4th Avenue
San Diego, Califórnia 92101

San Francisco

Church of Scientology
83 McAllister Street
San Francisco, Califórnia 94102

San José

Church of Scientology
80 East Rosemary Street
San Jose, Califórnia 95112

Santa Bárbara

Church of Scientology
524 State Street
Santa Barbara
Califórnia 93101

Seattle

Church of Scientology
601 Aurora Avenue North
Seattle, Washington 98109

St. Louis

Church of Scientology
6901 Delmar Boulevard
University City, Missouri 63130

Tampa

Church of Scientology
3617 Henderson Boulevard
Tampa, Flórida 33609-4501

Washington, DC

Founding Church of Scientology of Washington, DC
1701 20th Street NW
Washington, DC 20009

Austrália

Adelaide

Church of Scientology
24–28 Waymouth Street
Adelaide, South Austrália
Austrália 5000

Brisbane

Church of Scientology
106 Edward Street, 2nd Floor
Brisbane, Queensland
Austrália 4000

Camberra

Church of Scientology
43–45 East Row
Camberra City, ACT
Austrália 2601

Melbourne

Church of Scientology
42–44 Russell Street
Melbourne, Victória
Austrália 3000

Perth

Church of Scientology
108 Murray Street, 1st Floor
Perth, Western Austrália
Austrália 6000

Sydney

Church of Scientology
201 Castlereagh Street
Sydney, New South Wales
Austrália 2000

Church of Scientology Advanced Organization Saint Hill Austrália, New Zealand and Oceania
19–37 Greek Street
Glebe, New South Wales
Austrália 2037

Japão

Tóquio

Scientology Tóquio
2-11-7, Kita-otsuka
Toshima-ku
Tóquio, Japão 170-0004

Nova Zelândia

Auckland

Church of Scientology
159 Queen Street, 3rd Floor
Auckland 1, Nova Zelândia

África

Bulawayo

Church of Scientology
Southampton House, Suite 202
Main Street and 9th Avenue
Bulawayo
Zimbabwé

Harare

Church of Scientology
404-409 Pockets Building
50 Jason Moyo Avenue
Harare,
Zimbabwé

Cape Town

Church of Scientology
Ground Floor, Dorlane House
39 Roeland Street
Cape Town 8001, África do Sul

Durban

Church of Scientology
20 Buckingham Terrace
Westville, Durban 3630
África do Sul

Johannesburg

Church of Scientology
4th Floor, Budget House
130 Main Street
Johannesburg 2001
África do Sul

Church of Scientology
No. 108 1st Floor,
Bordeaux Centre
Gordon Road, Corner Jan Smuts Avenue
Blairgowrie, Randburg 2125
África do Sul

Port Elizabeth

Church of Scientology
2 St. Christopher's
27 Westbourne Road Central
Port Elizabeth 6001
África do Sul

Pretoria

Church of Scientology
307 Ancore Building
Corner Jeppe and Esselen Streets
Sunnyside, Pretória 0002
África do Sul

Missões e centros

Espanha

Centro de Eficiência Personal Dianética
C/Hermanos Rivas, 22-1-1A
46018 Valência, Espanha

Centro de Mejoramiento Personal
C/ Viera y Clavijo, 33-2 Planta
35002 Las Palmas de Gran Canaria
Espanha

Centro de Mejoramiento Personal
Urbanización Los Mirtos, 65
41020 Sevilla, Espanha

Centro de Mejoramiento Personal de Cercedilla
Cambrils, 19
28034 Madrid, Espanha

Misión de la Moraleja
Cuesta Blanca, 213
28100 Madrid, Espanha

América Latina

Chile

Centro de Tecnología Hubbard
Jorge Washington, No. 338
Santiago do Chile, Chile

Centro Hubbard Misión de Chile
Nuncio Laghi, 6558
La Reina, Santiago, Chile

Colômbia

Asociación Dianética Bogotá Norte
Avenida 13, No. 104-91
Bogotá, Colômbia

Fundación para el Mejoramiento de la Vida
Calle 70A, No. 12-38
Bogotá, Colômbia

Iglesia de Cienciología Misión de Medellín
Carrera 13, No. 19-23
La Ceja, Antióquia, Colômbia

Costa Rica

Instituto Tecnológico de Dianética
300 Mts. sur de auto mercado en Los Yoses C.R.
Apdo: 1245700-1000
San José, Costa Rica

Ecuador

Iglesia de Cienciología Misión de Guayaquil
Avenida Fco. de Orellana, No. 218
Guayaquil, Ecuador

Guatemala

Asociación de Cienciología Aplicada Dianética de Guatemala
21 Avenida "A," 32-28
Zona 5, Guatemala

México

Centro de Dianética Hubbard de Aguascalientes A.C.
Hamburgo, No. 127
Fraccionamiento del Valle 1A Sec.
C.P. 20080 Aguascalientes, Ags.
México

Instituto de Filosofía Aplicada de Bajío
Bulevar Adolfo López Mateos
507 Oriente
Zona Centro Entre Libertad y República
León Gto.
C.P. 37000, México

Misión Chihuahua
Ortiz del Campo, 3309 Frace
Colonia San Felipe, Chihuahua
Chihuahua, México

Centro Hubbard de Dianética
Tecamachalco
#314 Prsdo. Norte
Lomas de Chapultepec
México, D.F. México

Instituto de Dianética
Monterrey A.C.
Tulancingo, 1262, Col. Mitras
Monterrey, N.L., México

Misión de Satelite
Calle Alamo, #93-3er Piso – Local B
Santa Mónica, Tlalnepantla
Edo. de México, 54040
México

Misión de Tijuana
Calle Balboa, #5284
Lomas Hipódromo
Tijuana B.C.
C.P. 22480 México

Misión de Valle
Juárez, 139
San Pedro Garza García
N.L. Monterrey, 66230 México

República Dominicana

Dianética Santo Domingo
Condominio Ambar Plaza II
Bloque II, Apto. 302
Avenida Núñez de Cáceres Esq. Sarasota
Santo Domingo
República Dominicana

Europa

Albânia

Church of Scientology Mission of Tirana
Rr "Bardhyl" PL. 18 shk: 2 AP: 3
Tirana, Albânia

Alemanha

Scientology Mission Bremen e.V.
Stolzenauer Str. 36
28207 Bremen, Alemanha

Dianetik Göppingen e.V. Scientology Mission
Geislingerstraße 21
73033 Göppingen, Alemanha

Scientology Heilbronn Mission der Scientology Kirche e.V.
Am Wollhaus 8
74072 Heilbronn, Alemanha

Mission der Scientology Kirche
Karlstraße 46
76133 Karlsruhe, Alemanha

Scientology Mission Pasing
Landsbergstraße 416
81241 Munich, Alemanha

Scientology Kirche Bayern e.V.
Gemeinde Nuremberg
Färberstraße 5
D-90402 Nuremberg, Alemanha

Scientology Mission e.V.
Heinestraße 9
72762 Reutlingen, Alemanha

Scientology Mission Ulm e.V.
Eythstraße 2
89075 Ulm, Alemanha

Scientology Wiesbaden Mission der Scientology Kirche e.V.
Mauritiusstraße 14
65183 Wiesbaden, Alemanha

Áustria

Scientology Mission Salzburg
Rupertgasse 21
A-5020 Salzburg, Áustria

Scientúology Mission Wolfsberg
Wienestrasse 8
9400 Wolfsberg, Áustria

Dinamarca

Church of Scientology Mission of Aalborg
Boulevarden 39 st.
9000 Aalborg, Dinamarca

Church of Scientology Mission of Copenhagen City
Rathsacksvej 1, 4th floor
1862 Frederiksberg C
Dinamarca

Church of Scientology Mission of Lyngby
Sorgenfrivej 3
2800 Lyngby, Dinamarca

Hubbard Dianetik Center Odense
Ove Gjeddes Vej. 27
5220 Odense, Dinamarca

Church of Scientology Mission of Silkeborg
Virklundvej 5, Virklund
8600 Silkeborg, Dinamarca

ESLOVÉNIA

Dianetics Centre of Koper
Za Gradon 22, S10
Koper, Eslovénia

FINLANDIA

Church of Scientology Mission of Helsinki
Peltolantie 2 B
01300 Vantaa, Finlandia

Church of Scientology Dianetiikka-keskus
Hämeenkatu 11 D
15110 Lahti, Finlandia

FRANÇA

Église de Scientologie Mission de Bordeaux
41, rue de Cheverus
33000 Bordeaux, França

Église de Scientologie Mission de Marseille
2, rue Devilliers
13005 Marseille, França

Église de Scientologie Mission de Nice
28, rue Gioffredo
06000 Nice, França

Église de Scientologie Mission de Toulouse
9, rue Edmond de Planet
31000 Toulouse, França

GRÉCIA

Greek Dianetics and Scientology Centre
Patision 200
11256 Athens, Grécia

HUNGRIA

Church of Scientology Mission of Baja
6500 Baja
Galamb u. 13.
Hungria

Church of Scientology Mission of Belvarosi
1052 Budapest
Karoly krt. 4. III/10.
Hungria

Church of Scientology Mission of Bonyhad
7150 Bonyhad
Bartok B. ut 56/a
Hungria

Church of Scientology Mission of Debrecen
4031 Debrecen
Derek u. 181. IV/12.
Hungria

Church of Scientology Mission of Dunaujvaros
2404 Dunaujvaros, Pf.: 435
Gorkij u. 3/A fsz/1.
Hungria

Church of Scientology Mission of Eger
3300 Eger
Vallon u. 11. 9/27.
3301 Eger, Pf.: 215
Hungria

Church of Scientology Mission of Esztergom
2500 Esztergom
Budapesti ut 30.
Hungria

Church of Scientology Mission of Gyor
9026 Gyor
Dozsa Gyorgy rakpart 1/4.
Hungria

Church of Scientology Mission of Kalocsa
6300 Kalocsa
Alkotas u. 20. II/7.
Hungria

Church of Scientology Mission of Kaposvar
7400 Kaposvar
Bajcsy-Zs. u. 38. 1/1.
Hungria

Church of Scientology Mission of Kazincbarcika
3700 Kazincbarcika
Egressy ut 11. 3/8.
Hungria

Church of Scientology Mission of Keszthely
8360 Keszthely
Sopron u. 41.
Hungria

Church of Scientology Mission of Kiskunfelegyhaza
6101 Kiskunfelegyhaza, Pf.: 63
Hungria

Church of Scientology Mission of Mezokovesd
3400 Mezokovesd
Dr. Lukacs Gaspar u. 5.
Hungria

Church of Scientology Mission of Miskolc
3530 Miskolc
Szechenyi u. 34. I. em.
Hungria

Church of Scientology Mission of Nyiregyhaza
4400 Nyiregyhaza
Vasvari Pal ut. 14.
Hungria

Church of Scientology Mission of Ozd
3600 Ozd
Sarlitelep
Hungria

Church of Scientology Mission of Paks
7030 Paks, Pf.: 10
Kodaly z. ut. 30.
Hungria

Church of Scientology Mission of Pecs
7621 Pecs
Rakoczi ut 73/C
7602 Pecs 2, Pf.: 41
Hungria

Church of Scientology Mission of Sarospatak
3950 Sarospatak
Andrassy 57. II/3.
Hungria

Church of Scientology Mission of Sopron
9401 Sopron, Pf.: 111
Frankenberg u. 2/b
Hungria

Church of Scientology Mission of Szazhalombatta
2440 Szazhalombatta, Pf.: 69
Hungria

Church of Scientology Mission of Szeged
6722 Szeged
Honved u. 5/B
6701 Szeged, Pf.: 1258
Hungria

Church of Scientology
Mission of Szekesfehervar
8001 Szekesfehervar, Pf.: 176
Moricz Zs. u. 36.
Hungria

Church of Scientology
Mission of Szekszard
7100 Szekszard, Pf.: 165
Ady E. u. 14.
Hungria

Church of Scientology
Mission of Tatabanya
2800 Tatabanya
Dozsakert 49. III. Lepcsohaz I/1.
2801 Tatabanya, Pf.: 1372
Hungria

Church of Scientology
Mission of Tiszaujvaros
3580 Tiszaujvaros
Teleki Blanka u. 2.
Hungria

Church of Scientology
Mission of Veszprem
8200 Veszprem
Volgyhid ter 3.
Hungria

IRLANDA

Church of Scientology
Mission of Dublin, Ltd.
62/63 Middle Abbey Street
Dublín 1, Irlanda

ITÁLIA

Chiesa di Scientology
Missione di Aosta
Corso Battaglione, 13/B
11100 Aosta
Itália

Chiesa di Scientology
Missione di Asti
Corso Alfieri, 51
14100 Asti, Itália

Chiesa di Scientology
Missione di Avellino
Via Fratelli Bisogno, 5
83100 Avellino
Itália

Chiesa di Scientology
Missione di Barletta
Via Cialdini, 67/B
70051 Barletta (Bari)
Itália

Chiesa di Scientology
Missione della Bergamasca
Via Roma, 85
24020 Bergamo, Itália

Chiesa di Scientology
Missione di Bologna
Via Angelo Custode, 66/2
40141 Bologna, Itália

Chiesa di Scientology
Missione di Bolzano
Via Al Boschetto, 7
39100 Bolzano, Itália

Chiesa di Scientology
Missione di Cagliari
Via Sonnino, 177
09127 Cagliari, Itália

Chiesa di Scientology
Missione di Cantù
Via G. da Fossano, 40
22063 Cantù (Como), Itália

Chiesa di Scientology
Missione di Carpi
Via due Ponti, 102
41012 Carpi (Modena), Itália

Chiesa di Scientology
Missione di Castelfranco
Via 8/9 Maggio, 59
Cornuda (Treviso), Itália

Chiesa di Scientology
Missione di Como
Via Torno, 12
22100 Como, Itália

Chiesa di Scientology
Missione di Conegliano
Via Manin, 9
31015 Conegliano (Treviso),
Itália

Chiesa di Scientology
Missione di Cosenza
Via Duca degli Abruzzi, 6
87100 Cosenza, Itália

Chiesa di Scientology
Missione della Franciacorta
Via de Gasperi, 6
Nigoline di Cortefranca
25100 Bréscia, Itália

Chiesa di Scientology
Missione di Lecco
Via Mascari, 78
22053 Lecco, Itália

Chiesa di Scientology
Missione di Lucca
Viale G. Puccini, 425/B
S. Anna, 55100 Lucca, Itália

Chiesa di Scientology
Missione di Macerata
Via Roma, 13
62100 Macerata, Itália

Chiesa di Scientology
Missione di Mantova
Viale dei Caduti, 2
46100 Mantova, Itália

Chiesa di Scientology
Missione di Merate
Via Paolo Arlati (Ang. via Roma)
23807 Merate, Lecco, Itália

Chiesa di Scientology
Missione di Milano
Via Domenichino, 16
20149 Milano, Itália

Chiesa di Scientology
Missione di Modena
Via Giardini, 468/C
41100 Modena, Itália

Chiesa di Scientology
Missione di Olbia
Via Gabriele D'Annunzio, 13
Centro Martini
07026 Olbia (Sassari)
Itália

Chiesa di Scientology
Missione di Palermo
Via Mariano Stabile, 139
90100 Palermo, Itália

Chiesa di Scientology
Missione di Ragusa
Via Caporale degli Zuavi, 67
97019 Vittoria (Ragusa)
Itália

Chiesa di Scientology
Missione di Romano (Clusone)
Via Pesenti, 17
24048 Treviolo (Bergamo)
Itália

Chiesa di Scientology
Missione di Treviglio
Via Bicetti, 8
24047 Treviglio (Bergamo)
Itália

Chiesa di Scientology
Missione di Trieste
Via Matteotti, 5
34138 Trieste, Itália

Chiesa di Scientology
Missione di Vicenza
Viale Milano, 38D
c/o Complesso Polialte
36075 Montecchio Maggiore
(Vicenza), Itália

Chiesa di Scientology
Missione di Vicenza Centro
Via Camisana, 278
Lerino-Torri di Quartesolo
36040 Vicenza, Itália

Letónia

Dianetics Center of Riga
Latvia, Humanitarian Centrs
"Dianetika"
A. Briana 9/1-15
Letónia

Lituânia

Dianetics Center of Vilnius
Centrinis paštas 2000, p.d. 42
Vilnius, Lituânia

Macedónia

Hubbard Center for Dianetics and Scientology
Mission of Skopje
Bul. Parizanski Odredi Br. 21/1
Kompleks Porta Bunjakovec A 2/3
1000 Skopje
República de Macedónia

Reino Unido

Dianetics and Scientology Mission of Bournemouth, Ltd.
42 High Street
Poole, Dorset, Inglaterra
BH15 1BT

Church of Scientology Mission of Hove, Ltd.
59A Coleridge Street
Hove, East Sussex, Inglaterra
BN3 5AB

República Checa

Dianeticke Centrum
Jindrisska 7
110 00 Prague 1
República Checa

Roménia

Church of Scientology Mission of Szekelyudvarhely
4150 Odorheiu Secuiesc
Str. Rozei Nr 2
CP: 28
Roménia

Suécia

Dianetik Huset
Finnbodavägen 2, 4th
13131 Nacka, Suécia

Suíça

Chiesa di Scientology Missione di Lugano
Via Campagna, 30A
6982 Serocca D'Agno
Suíça

Dianetik and Scientology Luzern Mission
Zentrum für Angewandte Philosophie
Sentimattstrasse 7
6011 Luzern, Suíça

Mission der Scientology Kirche
Regensbergstrasse 89
8050 Zürich, Suíça

Comunidade de Estados Independentes

Bela-Rússia

Borisov Dianetics Center
Borisov
2nd pereulok Turgeneva 19
Bela-Rússia

Dianetics Center of Minsk
Minsk
Cherviakova 57-121
Bela-Rússia

Scientology Mission of Mogilev
212011 Mogilev
8th March Street 54
Bela-Rússia

Cazaquistão

Dianetics Center of Almaty
Almaty
Ul. Abaja, ugol Mate-Zalki 4A
Cazaquistão

Dianetics Center of Karaganda
Karaganda
Erzhanova 10/2
Cazaquistão

Scientology Mission of Pavlodar
Pavlodar
Lomova 135/1
Cazaquistão

Scientology Mission of Semipalatinsk
Semipalatinsk
Naimanbayeva 10-311
Cazaquistão

Geórgia

Dianetics Mission of Tbilisi
Tbilisi
Ul. Ushangi Chkheidze 8
Geórgia

Moldávia

Kishinev Dianetics Center
MD 2028, Kishinev
AB box 1145
Moldávia

Quirguizistão

Scientology Mission of Bishkek
Bishkek
Ul. Zhukeeva-Pudovkina 73
AB box 2023
Quirguizistão

Rússia

Scientology Mission of Arbat
Moscovo
Tzvetnoy blvd. 26
Rússia

Scientology Mission of Barnaul
Barnaul
Malakhova 85-183
Rússia

Scientology Mission of Bryansk
241037 Bryansk
Ul. Dokuchaeva 15-72
Rússia

Scientology Mission of Chelyabinsk
Chelyabinsk
Ul. Vorovskogo 23B
Rússia

Scientology Mission of Chelny
423810 Naberezhnie Chelny
AB box 27
Rússia

Dianetics Center of Dimitrovgrad
Ulyanovskaja Obl.,
Pr. Dimitrova 14
Rússia

Scientology Mission of Ekaterinburg
620077 Ekaterinburg
Ul. Papanina 9, 8th floor
Rússia

Scientology Mission of Khabarovsk
Khabarovsk
Per Garazhniy 3-38
Rússia

Dianetics Center of Ivanovo
153000 Ivanovo
Ul. 3rd Internationala 41-11
Rússia

Scientology Mission of Izhevsk
Izhevsk
Millionnaya 3
Rússia

Scientology Mission of Kaliningrad MR
141070 Kaliningrad MR
Moscovo Region, Korolev MR
Ul. Frunze 24-13
Rússia

Scientology Mission of Kalininskaya
St. Petersburg
Ul. Vekeneeva 4-42
Rússia

Dianetics Humanitarian Center of Kaluga
Kaluga
M. Zhukova 18
Rússia

Scientology Mission of Kazan
420089 Kazan
Ul. Latyshskih Strelkov 33-171
Rússia

Scientology Mission of Kislovodsk
357746 Kislovodsk
Ul. Telmana 3-6
Rússia

Dianetics Center of Krasnoyarsk
663080 Divnogorsk
Ul. Naberezhnaya 41-27
Rússia

Scientology Mission of Kursk
Kursk
Magistralny proezd 12-2
Rússia

Scientology Mission of Kushva
624300 Kushva
Sverdlovsk Region
Krasnoarmeiskaya 13-18
Rússia

Scientology Mission of Ligovskaya
St. Petersburg
Ligovskaya
Rizhski pr. 8
Rússia

Dianetics Center of Magnitogorsk
455000 Magnitogorsk
AB box 3008
Rússia

Dianetics Center of Mitishi
141007 Moscovskaja
Obl. Mitischi
2-oj Shelkovsky proezd 5/1-62
Rússia

Scientology Mission of Moscovo
103030 Moscovo
2nd Uzhnoportoviy proezd 27
Rússia

Dianetics Center of Moscovo Central
Moscovo
Ul. Argunovskaya 18-117
Rússia

Dianetics Center of Murmansk
183071 Murmansk
Per. Sviazi 3
Rússia

Dianetics Mission of Nazran
Ingushetia, Karabulak
Ul. Chkalova 38
c/o Mayor's Office
Rússia

Scientology Mission of Nizhnekamsk
Tatarstan, Nizhnekamsk
Ul. 30 Let Pobedy 5A
AB box 357
Rússia

Dianetics Center of Nizhny Novgorod
Nizhny-Novgorod
Blvd. Mira 12
Rússia

Scientology Mission of Novgorod I+II
173001 Novgorod
AB box 120
Rússia

Scientology Mission of Novokuznetzk
654917 Novokuznetzk Obl.
Kemerovo Region
Rostovskaya 13
Rússia

Dianetics Center of Novosibirsk
Novosibirsk
Petropavlovskaya 17
Rússia

Scientology Mission of Novy Urengoy
626718 Tiumenskaya Obl.
Novy Urengoy
Ul. Youbuleynaya 1-41
Rússia

Hubbard Humanitarian Center of Omsk
644043 Omsk
AB box 3768
Rússia

Dianetics Center of Omsk II
644099 Omsk, Glavpochtamt
AB box 333
Rússia

Dianetics Center of Orenburg
Orenburg
Cheluskintsev 14
Rússia

Scientology Mission of Oriol
Oriol
Moskovskaya, 155
Rússia

Scientology Mission of Penza
440061 Penza
Ul. Tolstogo 8A
Penza, Rússia

Dianetics Center of Penza II
440056 Penza
Ul. Riabova 6C
Rússia

Dianetics Center of Perm
614000 Perm
AB box 7026
Rússia

Scientology Mission of Perovskaya
Moscovo
Electrodny proezd 14-1
Rússia

Scientology Mission of Petropavlovsk-Kamchatskiy
Petropavlovsk-Kamchatskiy
Karla Marxa 29
Rússia

Dianetics Center of Samara
443041 Samara
Karla Marxa 40
Rússia

Dianetics Center of Saratov
410601 Saratov
AB box 1533
Rússia

Scientology Mission of Solnechnogorsk
141500 Solnechnogorsk
Ul. Podmoskavnaya 27-46
Rússia

St. Petersburg Scientology Center & St. Petersburg Scientology Center II
St. Petersburgo
Ligovsky Prospect 33
Rússia

Dianetics Humanitarian Center of Surgut
Surgut
M. Karamova 86
Rússia

Scientology Mission of Tambov
Tambov 32
AB box 12
Rússia

Dianetics Humanitarian Center of Tolyatti
445050 Samarskaya Obl., Tolyatti
AB box 14
Rússia

Dianetics Center of Troitsk
142092 Troitsk
Sirenevaya 10-87
Rússia

Scientology Mission of Tula
300000 Tula
Krasnoarmeysky Prospect 7-127
Rússia

Dianetics Center of Ufa
Ufa
Ul. Zemtzova 70
Rússia

Scientology Mission of Ulan-Ude
670009 Ulan-Ude
Ul. Nevsky 11
Buryatia, Rússia

Scientology Mission of Uljanovsk
Uljanovsk
Gagarina 34-613
Rússia

Scientology Mission of Vladivostok
Vladivostok
Primorski Krai
Borisenko 33-10
Rússia

Dianetics Humanitarian Center of Volgograd
400075 Volgograd
AB box 6
Rússia

Scientology Mission of Voronezh
Voronezh
Druzhinnikov 2
Rússia

Scientology Mission of Zheleznogorsk
662990 Krasnoyarski Region
Zheleznogorsk-2
Ul. Komsomolskaya 37-19
Rússia

Ucrânia

Dianetics Humanitarian Center of Kharkov
61052, Kharkov
AB box 53, Ucrânia

Scientology Mission of Kremenchug
Kremenchug
60 Let Oktiabria 45-24
Ucrânia

Scientology Mission of Melitopol
Melitopol
Ul. Grizodubovoy 42-18
Ucrânia

Scientology Mission of Nikolayev
54056 Nikolayev
Artilleriyskaya 18
Ucrânia

Dianetics Center of Uzgorod
294000 Uzgorod
Ul. Dobrianskogo 10-9
Ucrânia

Estados Unidos

Alaska

Church of Scientology Mission of Anchorage
1300 East 68th Avenue
Suite 208A
Anchorage, Alaska 99502

Califórnia

Church of Scientology Mission of Antelope Valley
22924 Lyons Avenue
Suite 204, 205
Newhall, Califórnia 91322

Church of Scientology Mission of Auburn
17740 Crother Hills Road
Meadow Vista, Califórnia 95722

Church of Scientology Mission of Berkeley (Bay Cities)
2975 Treat Boulevard, Suite D-4
Concord, Califórnia 94518

Church of Scientology Mission of Beverly Hills
9885 Charleville Boulevard
Beverly Hills, Califórnia 90212

Church of Scientology Mission of Brand Boulevard
143 South Glendale Avenue
Suite 103
Glendale, Califórnia 91205

Church of Scientology Mission of Buenaventura
180 North Ashwood Avenue
Ventura, Califórnia 93003

Church of Scientology Mission of Burbank
6623 Irvine Avenue
North Hollywood
Califórnia 91606

Church of Scientology Mission of Capitol
9915 Fair Oaks Boulevard, Suite A
Fair Oaks, Califórnia 95628

Church of Scientology Mission of the Diablo Valley
610 West 4th Street
Antioch, Califórnia 94509

Church of Scientology Mission of Escondido
326 South Kalmia Street
Escondido, Califórnia 92025

Church of Scientology Mission of the Foothills
2254 Honolulu Avenue
Montrose, Califórnia 91020

Church of Scientology Mission of Los Angeles
5408 Carpenter Avenue #204
North Hollywood
Califórnia 91607

Church of Scientology Mission of Marin
1930 4th Street
San Rafael, Califórnia 94901

Church of Scientology Mission of Palo Alto
3505 El Camino Real
Palo Alto, Califórnia 94306

Church of Scientology Mission of Redwood City
617 Veterans Boulevard, #205
Redwood City, Califórnia 94063

Church of Scientology Mission of River Park
1010 Hurley Way, Suite 505
Sacramento, Califórnia 95825

Church of Scientology Mission of San Bernardino
5 East Citrus Avenue, Suite 105
Redlands, Califórnia 92373

Church of Scientology Mission of San Francisco
701 Sutter Street, 3rd Floor
San Francisco, Califórnia 94109

Church of Scientology Mission of San José
826 North Winchester
Boulevard, Suite 1
San José, Califórnia 95128

Church of Scientology Mission of Santa Clara Valley
2718 Homestead Road
Santa Clara, Califórnia 95051

Church of Scientology Mission of Santa Rosa
850 2nd Street, Suite F
Santa Rosa, Califórnia 95404

Church of Scientology Mission of Sherman Oaks
13517 Ventura Boulevard,
Suite 7
Sherman Oaks, Califórnia 91423

Church of Scientology
Mission of West Valley
21010 Devonshire Street
Chatsworth, Califórnia 91311

Church of Scientology
Mission of Westwood
12617 Mitchell Avenue #4
Los Angeles, Califórnia 90066

COLORADO

Church of Scientology
Mission of Alamosa
511 Main Street, Suite #6
Alamosa, Colorado 81101

Church of Scientology
Mission of Boulder
1021 Pearl Street
Boulder, Colorado 80302

Church of Scientology
Mission of Roaring Fork
827 Bennett Avenue
Glenwood Springs
Colorado 81601

DELAWARE

Church of Scientology
Mission of Collingswood
PO Box 730
Claymont, Delaware 19703-0730

FLORIDA

Church of Scientology
Mission of Clearwater
100 North Belcher Road
Clearwater, Florida 33765

Church of Scientology
Mission of Fort Lauderdale
660 South Federal Highway
Suite 200
Pompano Beach, Florida 33062

Church of Scientology
Mission of Palm Harbor
565 Hammock Drive
Palm Harbor, Florida 34683

Church of Scientology
Mission of West Palm Beach
1966 South Congress Avenue
West Palm Beach, Florida 33406

HAWÁI

Church of Scientology
Mission of Honolulu
6172 May Way
Honolulu, Hawái 96821

ILLINÓIS

Church of Scientology
Mission of Champaign-Urbana
312 West John Street
Champaign, Illinóis 61820

Church of Scientology
Mission of Chicago
6580 North NW Highway
Chicago, Illinóis 60631

Church of Scientology
Mission of Peoria
2020 North Wisconsin
Peoria, Illinóis 61603

KANSAS

Church of Scientology
Mission of Wichita
3705 East Douglas
Wichita, Kansas 67218

LOUISIANA

Church of Scientology
Mission of Baton Rouge
9432 Common Street
Baton Rouge, Louisiana 70806

Church of Scientology
Mission of Lafayette
104 Westmark Boulevard,
Suite 2A
Lafayette, Louisiana 70506

MAINE

Church of Scientology
Mission of Brunswick
2 Lincoln Street
Brunswick, Maine 04011

MASSACHUSETTS

Church of Scientology
Mission of Merrimack Valley
142 Primrose Street
Haverhill, Massachusetts 01830

Church of Scientology
Mission of Watertown
313 Common Street #2
Watertown, Massachusetts 02472

MICHIGAN

Church of Scientology
Mission of Genesee County
423 North Saginaw
Holly, Michigan 48442

Church of Scientology
Mission of Rochester Hills
850 Lakewood Drive
Rochester Hills, Michigan 48309

NEBRASKA

Church of Scientology
Mission of Omaha
843 Hidden Hills Drive
Bellevue, Nebraska 68005

NEVADA

Church of Scientology
Mission of Las Vegas
2923 Schaffer Circle
Las Vegas, Nevada 89121

Church of Scientology
Mission of Sierra Nevada
1539 Vassar Street, Suite 201
Reno, Nevada 89502-2745

Church of Scientology
Mission of Vegas Valley
7545 Bermuda Road
Las Vegas, Nevada 89123

NEW HAMPSHIRE

Church of Scientology
Mission of Greater Concord
Suite 3C-4 Bicentennial Square
Concord, New Hampshire 03301

NEW JERSEY

Church of Scientology
Mission of Elizabeth
339 Morris Avenue
Elizabeth, New Jersey
07208-3616

Church of Scientology
Mission of New Jersey
1029 Teaneck Road
Teaneck, New Jersey 07666

NEW YORK

Church of Scientology
Mission of Middletown
21 Mill Street
Liberty, New York 12754

Church of Scientology
Mission of Queens
56-03 214th Street
Bayside, New York 11364

Church of Scientology
Mission of Rochester
45 Edgerton Street
Rochester, New York 14607

Church of Scientology
Mission of Rockland
11 Holland Avenue, White Plains
Westchester, New York 10603

PENNSYLVÂNIA

Church of Scientology
Mission of Pittsburgh
220 Nazareth Drive
Belle Vernon
Pennsylvânia 15012

CAROLINA DEL SUR

Church of Scientology
Mission of Charleston
8334 Witsell Street
North Charleston
Carolina del Sur 29406

TENNESSEE

Church of Scientology
Mission of Memphis
1440 Central Avenue
Memphis, Tennessee 38104

TEXAS

Church of Scientology Mission of El Paso
1120 North El Paso Street
El Paso, Texas 79902

Church of Scientology Mission of Harlingen
1214 Dixieland Road, Suite 4
Harlingen, Texas 78552

Church of Scientology Mission of Houston
2727 Fondren, Suite 1-A
Houston, Texas 77063

Church of Scientology Mission of San Antonio
5119 Fort Clark Drive
Austin, Texas 78745

VIRGÍNIA

Church of Scientology Mission of Piedmont
Sage Building, Box 15
115 Jefferson Highway
Louisa, Virgínia 23093

WASHINGTON

Church of Scientology Mission of Bellevue
15424 Bellevue-Redmond Road
Redmond, Washington 98052

Church of Scientology Mission of Burien
15216 2nd Avenue SW
Seattle, Washington 98166

Church of Scientology Mission of Seattle
1234 NE 145th Street
Seattle, Washington 98155

Dianetics Center Mission of Spokane
1810 North Ruby
Spokane, Washington 99207

WISCONSIN

Church of Scientology Mission of Milwaukee
710 East Silver Spring Drive,
Suite E
Whitefish Bay, Wisconsin 53217

CANADÁ

Église de Scientologie Mission de Beauce
11925, l^{e} avenue
Ville de St-Georges
Beauce, Quebec
Canadá G5Y 2C9

Church of Scientology Mission of Calgary
Box 22
Site 2 RR1
Millerville, Alberta
Canadá T0L 1K0

Church of Scientology Mission of Halifax
2589 Windsor Street
Halifax, Nova Scotia
Canadá B3K 5C4

Church of Scientology Mission of Montreal
1690 A, avenue de l'Église
Montreal, Quebec
Canadá H4E 1G5

Church of Scientology Mission of Vancouver
2860 West 4th Avenue
Vancouver, British Columbia
Canadá V6K 1R2

Church of Scientology Chinese Mission of Vancouver
304-7260 Lindsay Road
Richmond, British Columbia
Canadá V7G 3M6

Church of Scientology Mission of Victoria
2624 Quadra Street
Victoria, British Columbia
Canadá V8T 4E4

ÁFRICA

Église de Scientologie Mission de Kinshasa
BP 1444
7, rue de Fele
Kinshasa/Limete, Zaire

Church of Scientology Mission of Lagos
16 Moor Road
Off University Road, Yaba
Lagos, Nigéria

Church of Scientology Mission of Norwood
18 Trilby Street
Oaklands, Johannesburg 2192
África do Sul

Church of Scientology Mission of Soweto
PO Box 496 Kwa-Xuma
1868 Soweto
África do Sul

AUSTRÁLIA

Church of Scientology Mission of Inner West Sydney
4 Wangal Place
Five Dock, New South Wales
Austrália 2046

Church of Scientology Mission of Melbourne
55 Glenferrie Road
Malvern, Victoria
Austrália 3144

NOVA ZELÂNDIA

Church of Scientology Mission of Christchurch
PO Box 1843
Christchurch, Nova Zelândia

ÁSIA

HONG KONG

Church of Scientology Mission of Hong Kong
Flat D, 21/F, Tower 3
Laguna Verde, Hung Hom
Kowloon
Central, Hong Kong

ÍNDIA

Scientology Counseling Centre
24 Sampooran Lodge
Ajit Nagar, Punjab 147001
Dianetics Center of Ambala Cantt
6352 Punjabi Mohalla
Ambala Cantt 133001, Índia

PAQUISTÃO

Dianetics Centre
A-3 Royal Avenue
(opposite Urdu College
Block 13C)
Gulshan-E-Iqbal Karachi
Paquistão

TAILÂNDIA

Church of Scientology Mission of Bangkok
325/329 Silom Road
11th Floor
Bangkok, Tailândia 10500

TAIWAN

Church of Scientology Mission of Capital
3F No. 200, Fu-Hsing S. RD
Section 1
Taipei, Taiwan

Church of Scientology Mission of Kaohsiung
85 Tong-shin Road
Shin-Shin District
Kaohsiung, Taiwan

Church of Scientology Mission of Taichung
82-2 Wu-Chuan-5th Street
Taichung, Taiwan

Church of Scientology Mission of Taipei
1F, No. 16, Lane 63
Sung-Chang Road
Taipei, Taiwan

Para obter qualquer livro ou cassete por L. Ron Hubbard que não estejam disponíveis na vossa organização local, contacte qualquer das seguintes editoras:

NEW ERA Publications Rep. para Ibéria
Apartado postal 909
28080 Madrid, Espanha

Bridge Publications, Inc.
4751 Fountain Avenue
Los Angeles, Califórnia 90029

Continental Publications Liaison Office
696 Yonge Street
Toronto, Ontário
Canadá M4Y 2A7

NEW ERA Publications International ApS
Store Kongensgade 53
1264 Copenhague K
Dinamarca

ERA DINÁMICA Editores, S.A. de C.V.
Pablo Ucello #16
Colonia C.D. de los Deportes
México, D.F.

NEW ERA Publications UK, Ltd.
Saint Hill Manor
East Grinstead, West Sussex
Inglaterra RH19 4JY

NEW ERA Publications Austrália Pty Ltd.
Level 1, 61–65 Wentworth Avenue
Surry Hills
New South Wales
Austrália 2010

Continental Publications Pty Ltd.
6th Floor, Budget House
130 Main Street
Johannesburg 2001
África do Sul

NEW ERA Publications Itália S.r.l.
Via Cadorna, 61
20090 Vimodrone (MI)
Itália

NEW ERA Publications Deutschland GmbH
Hittfelder Kirchweg 5A
21220 Seevetal-Maschen
Alemanha

NEW ERA Publications France E.U.R.L.
14, rue des Moulins
75001 París
França

NEW ERA Publications Japan, Inc.
Sakai SS bldg 2F, 4-38-15
Higashi-Ikebukuro, Toshima-ku
Tókio, Japão 170-0013

NEW ERA Publications Group
Ul. Kasatkina, 16, Building 1
129301 Moscovo, Rússia

"FICO SEMPRE FELIZ EM RECEBER NOTÍCIAS DOS MEUS LEITORES."
–L. RON HUBBARD

Estas foram palavras proferidas por L. Ron Hubbard, que sempre se interessou muito por receber notícias dos seus amigos e leitores. Ele insistiu em permanecer em comunicação com toda a gente com quem contactou durante a sua carreira de cinquenta anos como escritor profissional; e tinha milhares de admiradores e amigos por todo o mundo com quem se correspondia.

Os Editores das obras de L. Ron Hubbard desejam continuar esta tradição e acolhem com prazer as cartas e comentários dos seus leitores, quer antigos quer novos.

Além disso, os Editores terão todo o prazer em enviar-lhe informação sobre qualquer coisa que deseje saber sobre L. Ron Hubbard, a sua vida e realizações extraordinárias e o vasto número de livros que escreveu.

Será dada atenção imediata e completa a qualquer mensagem dirigida ao Director dos Assuntos do Autor em New Era Publications.

NEW ERA PUBLICATIONS INTERNATIONAL APS
Store Kongensgade 53
1264 Copenhaga K
Dinamarca

MANTER CIENTOLOGIA A FUNCIONAR UTILIZANDO A ADMINISTRAÇÃO STANDARD

OS CIENTOLOGISTAS DE TODO O MUNDO sabem que os verdadeiros benefícios de Cientologia – liberdade espiritual e imortalidade – são assegurados apenas com Tech Standard a 100 por cento. Por isso, eles levam a sério a responsabilidade de manter Cientologia a funcionar.

Contudo, a pureza de aplicação não se aplica só à tecnologia de audição – mas também à tecnologia administrativa.

"Tal como existe uma TECH STANDARD, também existe uma ADMIN STANDARD. O facto é que se pode ver qualquer organização falhar quando as políticas administrativas standard não são conhecidas nem usadas pelo seu pessoal. E cada organização bem sucedida descobrir-se-á ser composta de pessoas que DE FACTO sabem e DE FACTO aplicam os princípios básicos que se encontram nas nossas cartas de política".

L. RON HUBBARD
HCO PL de 10 de Julho de 86 III

O propósito de Religious Technology Center é manter Cientologia a funcionar salvaguardando o uso correcto das marcas registadas, protegendo o público e assegurando que as poderosas tecnologias de Dianética e Cientologia permanecem em boas mãos e são usadas correctamente. Onde se aplicar de forma standard a tecnologia administrativa de LRH os resultados serão invariavelmente de expansão.

Faça a sua parte para conservar a pureza da tecnologia, para que a Ponte para a Liberdade Total exista sempre para si e para toda a Humanidade. Mantenha Cientologia a funcionar utilizando Administração Standard.

RELIGIOUS TECHNOLOGY CENTER
DETENTOR DAS MARCAS REGISTADAS DE DIANÉTICA E CIENTOLOGIA
1710 IVAR AVENUE, SUITE 1100
LOS ANGELES, CALIFÓRNIA 90028, EUA

Aprender a pensar

"A capacidade de avaliar coloca o indivíduo em causa não só sobre o insensato, mas também sobre o ideal. Coloca o ser numa altura que é improvável ele ter alguma vez desfrutado na esfera de comando das situações da vida. A avaliação é um novo modo de pensar. É muito vantajoso adquirir tal capacidade, visto que é pouco provável que alguma vez antes ela tenha sido alcançada".

– L. Ron Hubbard

Durante milhares de anos os filósofos não conseguiram descobrir a resposta para o pensamento lógico e racional.

Com o desenvolvimento da Série de Dados essa descoberta foi feita, sendo o *maior* avanço no pensamento em toda a história do Homem e desvendando todo o campo da Lógica.



Aprenda a pensar!

Domine a tecnologia de avaliação. Obtenha a capacidade de localizar sempre a causa *exacta* por trás de qualquer situação.

Este é um curso que mudará a sua vida. Nele, irá:

- Aprender os básicos da Lógica e como pensar
- Aprender a reconhecer a diferença entre facto e opinião
- Treinar como investigar e encontrar o Porquê certo que abre a porta para se alcançar um cenário ideal
- Treino no reconhecimento de pontos positivos e pontos-fora para que os saibas de cor e salteado
- Treinar como localizar situações
- Aprender a analisar dados
- Aprender a investigar a fundo e encontrar a origem de qualquer situação
- Aprender a estabelecer o cenário ideal para qualquer actividade.

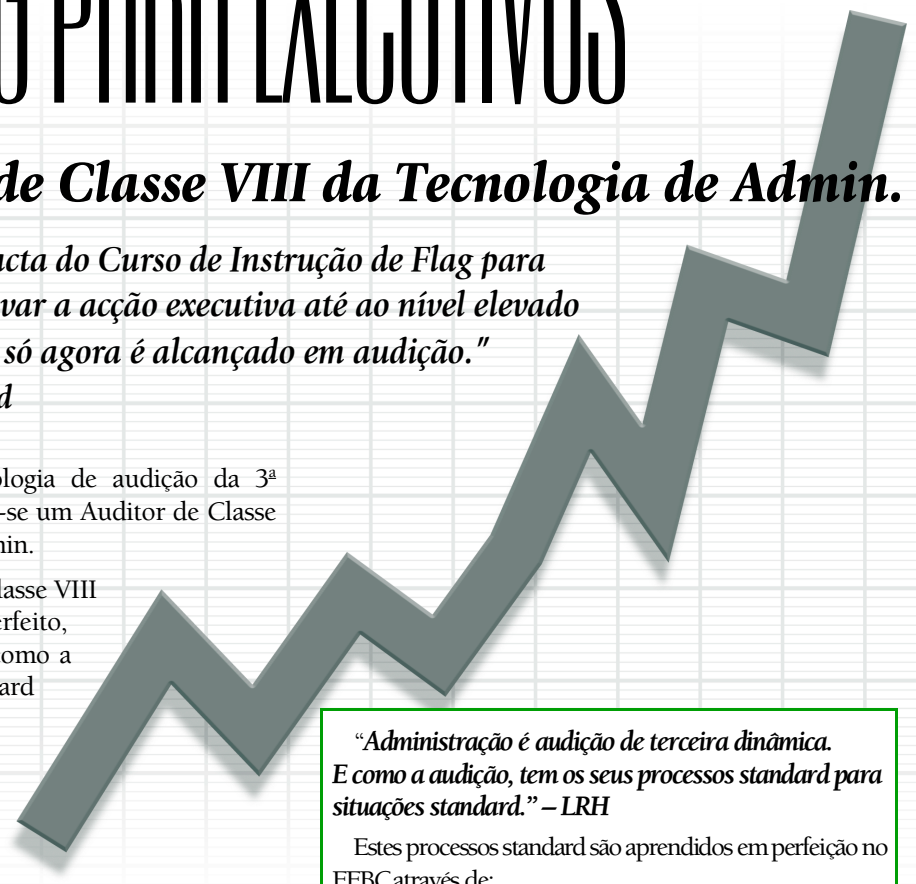
Faça o Curso Básico de Avaliador da Série de Dados!

A sua própria sobrevivência depende da sua capacidade de pensar.

CURSO DE INSTRUÇÃO DE FLAG PARA EXECUTIVOS

O Curso de Classe VIII da Tecnologia de Admin.

"A intenção exacta do Curso de Instrução de Flag para Executivos é elevar a acção executiva até ao nível elevado de precisão que só agora é alcançado em audição."
– L. Ron Hubbard



Aprenda a tecnologia de audição da 3ª Dinâmica tornando-se um Auditor de Classe VIII da tech de Admin.

Um Auditor de Classe VIII é um especialista perfeito, sem falhas, suave como a seda, em tech standard que pode manejar *qualquer* caso com facilidade. E para o administrador, o "caso" é a própria organização.

O FEBC eleva a tech administrativa ao nível da audição de Classe VIII – precisão com resultados previsíveis em qualquer altura. Obtenha as perícias para dirigir *qualquer* organização, manejar *qualquer* situação, organizar *qualquer* área e fazê-la expandir e florescer – como um auditor sem falhas de 3ª Dinâmica.

"Administração é audição de terceira dinâmica. E como a audição, tem os seus processos standard para situações standard." – LRH

Estes processos standard são aprendidos em perfeição no FEBC através de:

- um estudo exaustivo da poderosa Série de Gestão,
- exercícios administrativos duros, rigorosos nas perícias chave de organização,
- as palestras monumentais que LRH entregou a bordo do *Apollo* aos primeiros estudantes no FEBC e aos estudantes em treino como Oficiais de Estabelecimento.

Torne-se um Auditor de Classe VIII – na 3ª Dinâmica.

INSCREVA-SE NO CURSO DE INSTRUÇÃO DE FLAG PARA EXECUTIVOS

A SUA GARANTIA DE LIBERDADE.

ASSOCIAÇÃO INTERNACIONAL DE CIENTOLOGISTAS

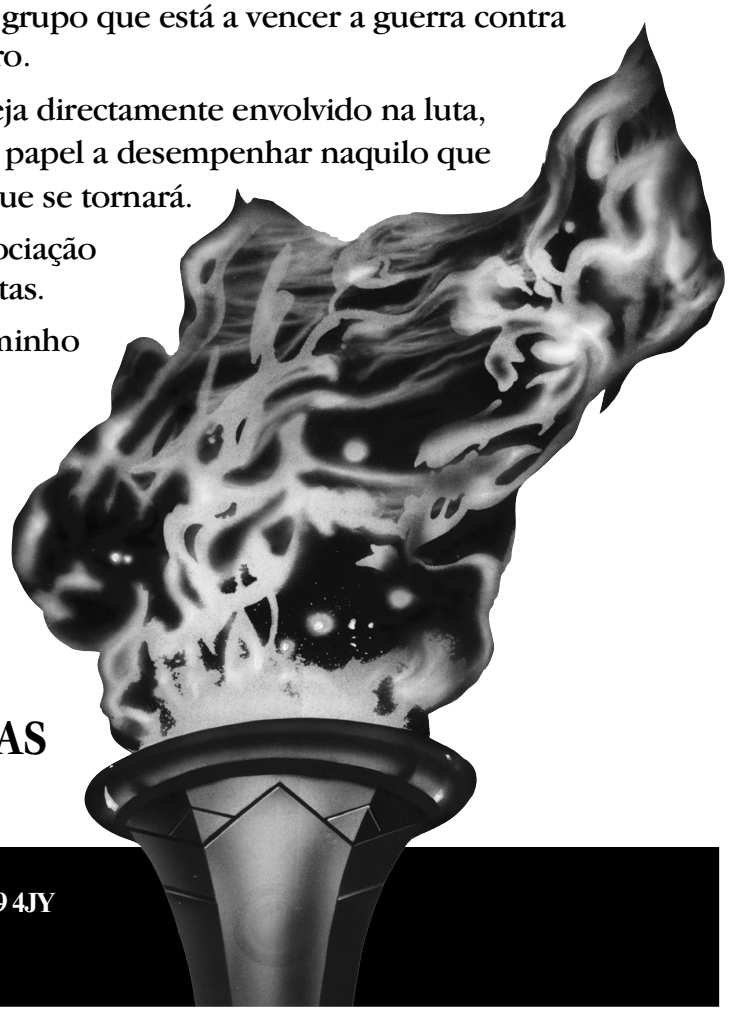
O propósito da Associação Internacional de Cientologistas é: "Unir, fazer avançar, apoiar e proteger a religião de Cientologia e os cientologistas em todas as partes do mundo, de maneira a alcançar os objectivos de Cientologia como foram originados por L. Ron Hubbard".

Todos os grandes movimentos foram bem sucedidos devido à convicção pessoal e dedicação dos seus membros. E não há membros tão dedicados como os membros da IAS, o grupo que está a vencer a guerra contra a supressão no mundo inteiro.

Mesmo que você não esteja directamente envolvido na luta, *é* a sua guerra. Você tem um papel a desempenhar naquilo que o mundo é – e naquilo em que se tornará.

Torne-se membro da Associação Internacional de Cientologistas.

Ajude a garantir o seu caminho para OT total, bem como a liberdade de milhões de pessoas.



ESCREVA PARA O
OFICIAL DE FILIAÇÕES

ASSOCIAÇÃO INTERNACIONAL DE CIENTOLOGISTAS

A/C SAINT HILL MANOR
EAST GRINSTEAD, WEST SUSSEX, RH19 4JY
OU CONTACTE A IGREJA
DE CIENTOLOGIA MAIS PRÓXIMA