

## 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:

---

# N O T A I M P O R T A N T E

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 possuiu 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*

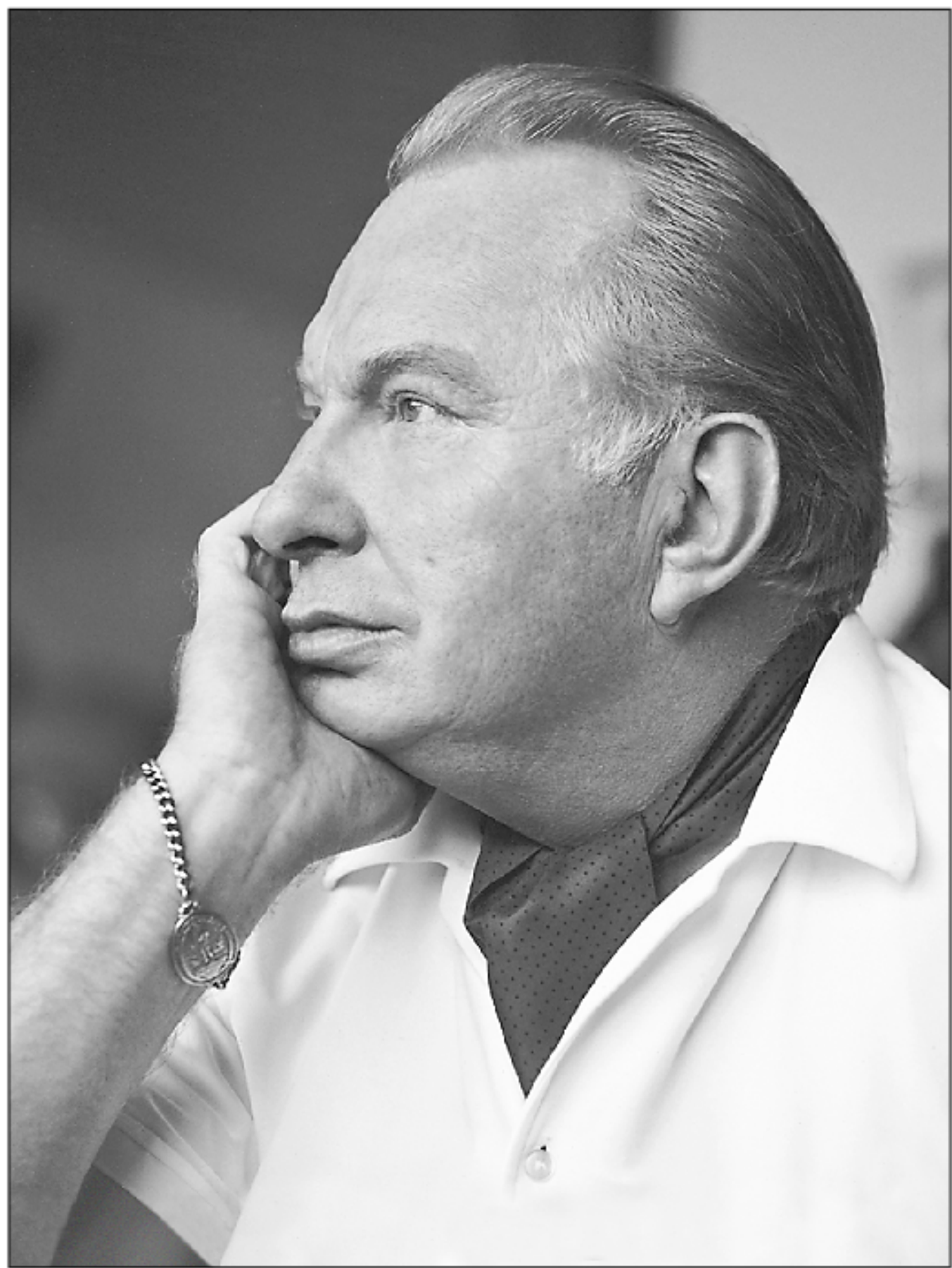
*E reflectem-se nas estatísticas que*

*INDICAM que a produção e*

*a prosperidade estão a ocorrer.*

A handwritten signature in dark ink, appearing to read 'L. Ron Hubbard', with a large, stylized flourish above it.

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

# Í N D I C E

---

## 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	<b>PORQUE É QUE AS ORGANIZAÇÕES SE MANTÊM PEQUENAS</b>	105
HCO PL	12 Mar. 71 III	<b>INSPECÇÕES DE CO/ED</b>	112

## **SÉRIE DE KNOW-HOW DE ADMIN**

---

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

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



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

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

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

## SÉRIE DE METAS

---

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

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

## SÉRIE DE COMPUTADORES

---

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

## SÉRIE DO EXECUTIVO

---

HCO PL	29 Out. 71 I	<b>O EXECUTIVO</b> N.º 1 DA SÉRIE DO EXECUTIVO	397
--------	--------------	---	-----

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

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

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

## SÉRIE DE DADOS

---

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

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



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

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

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

## SÉRIE DE PESSOAL

---

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

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

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

## SÉRIE DE ORGANIZAÇÃO

---

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

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

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



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

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

## **SÉRIE DO OFICIAL DE ESTABELECIMENTO**

---

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

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

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

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

HCO PL	30 Nov. 82	<b>O ADJUNTO DO CO OU ADJUNTO DO ED PARA ENTREGA E INTERCÂMBIO</b> N.º 44 DA SÉRIE DO OFICIAL DE ESTABELECIMENTO	563
HCO PL	29 Dez. 82RA II	<b>AS FERRAMENTAS DE GESTÃO</b> N.º 45 DA SÉRIE DO OFICIAL DE ESTABELECIMENTO	567
HCO PL	30 Jan. 83	<b>O TEU POSTO E A VIDA</b> N.º 46 DA SÉRIE DO OFICIAL DE ESTABELECIMENTO	572
HCO PL	31 Jul. 83R I	<b>FERRAMENTAS BÁSICAS DE GESTÃO</b> N.º 47 DA SÉRIE DO OFICIAL DE ESTABELECIMENTO	574
HCO PL	31 Jul. 83 II	<b>AVANÇO IMPORTANTE NAS FERRAMENTAS DE GESTÃO</b> N.º 48 DA SÉRIE DO OFICIAL DE ESTABELECIMENTO	580
HCO PL	27 Mar. 84	<b>TRÊS CLASSES DE PESSOAS</b> N.º 49 DA SÉRIE DO OFICIAL DE ESTABELECIMENTO	584
HCO PL	2 Jul. 84	<b>HATTING E O AMBIENTE</b> N.º 50 DA SÉRIE DO OFICIAL DE ESTABELECIMENTO	586
HCO PL	21 Set. 95	<b>TECH PERDIDA</b> 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	<b>DEMASIADO POUCO, DEMASIADO TARDE</b> N.º 8 DA SÉRIE DE RELAÇÕES PÚBLICAS	75
HCO PL	30 Mai. 71	<b>MANEIRAS</b> N.º 9 DA SÉRIE DE RELAÇÕES PÚBLICAS	78
HCO PL	2 Jun. 71R	<b>DESCOBERTA IMPORTANTE RELAÇÕES PÚBLICAS E PRODUÇÃO SONDAGENS DE ESCALA DE TOM</b> N.º 10 DA SÉRIE DE RELAÇÕES PÚBLICAS	82
HCO PL	5 Out. 71	<b>PROPAGANDA POR REDEFINIÇÃO DE PALAVRAS</b> N.º 11 DA SÉRIE DE RELAÇÕES PÚBLICAS	85
HCO PL	5 Dez. 71R	<b>COMO FAZER SONDAGENS</b> N.º 12 DA SÉRIE DE RELAÇÕES PÚBLICAS	88
HCO PL	15 Dez. 2000	<b>PROMOÇÃO DE BOA VONTADE</b> N.º 13 DA SÉRIE DE RELAÇÕES PÚBLICAS	92
HCO PL	16 Dez. 71	<b>CONTROLE DA ÁREA POR PARTE DO PRO</b> N.º 14 DA SÉRIE DE RELAÇÕES PÚBLICAS	94
HCO PL	7 Jan. 72R II	<b>CRIAR PERGUNTAS DE SONDAGEM</b> N.º 15 DA SÉRIE DE RELAÇÕES PÚBLICAS	96
HCO PL	15 Jun. 72R	<b>CONTROLE DA ÁREA POR PARTE DO PRO TRÊS CLASSIFICAÇÕES DE RELAÇÕES PÚBLICAS</b> N.º 16 DA SÉRIE DE RELAÇÕES PÚBLICAS	115
HCO PL	7 Ago. 72R	<b>PR E CAUSAÇÃO</b> N.º 17 DA SÉRIE DE RELAÇÕES PÚBLICAS	116
HCO PL	21 Nov. 72	<b>COMO LIDAR COM PROPAGANDA NEGRA</b> N.º 18 DA SÉRIE DE RELAÇÕES PÚBLICAS	122
HCO PL	29 Out. 2000 II	<b>DOCUMENTAÇÃO NO MANEJO DA DESINFORMAÇÃO</b> N.º 18-1 DA SÉRIE DE RELAÇÕES PÚBLICAS	135
HCO PL	1 Abr. 82	<b>O PONTO SEGURO</b> N.º 19 DA SÉRIE DE RELAÇÕES PÚBLICAS	137
HCO PL	26 Fev. 74	<b>O RELAÇÕES PÚBLICAS NÃO TREINADO</b> N.º 20 DA SÉRIE DE RELAÇÕES PÚBLICAS	140



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

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

## **SÉRIE DE MARKETING**

---

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

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

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

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

## SÉRIE DE ARTE

---

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

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

## CONTAS E FINANÇAS

---

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

## SÉRIE DE FINANÇAS

---

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

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

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



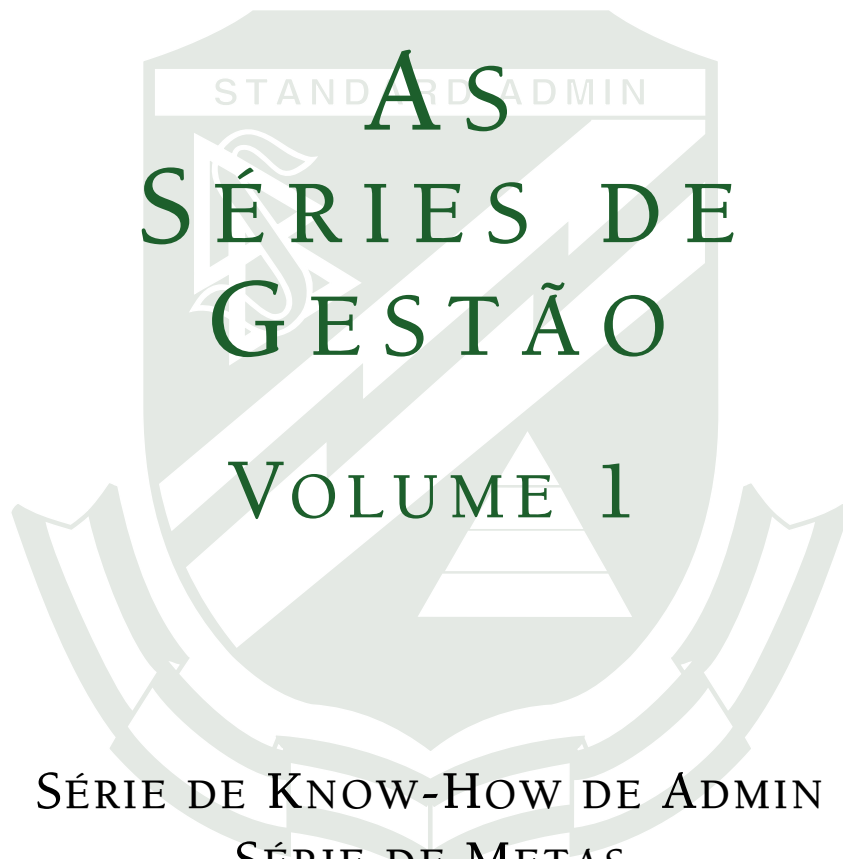
HCO PL	10 Set. 82	<b>INTERCÂMBIO, RECEITAS DA ORGANIZAÇÃO E PAGA DO STAFF</b> N.º 28 DA SÉRIE DE FINANÇAS	552
HCO PL	27 Out. 82RB	<b>DINHEIRO/CONTAS, DEFINIÇÃO</b> N.º 29 DA SÉRIE DE FINANÇAS	555
HCO PL	31 Out. 82R	<b>RESPONSABILIDADE PELO PLANEAMENTO FINANCEIRO</b> N.º 30 DA SÉRIE DE FINANÇAS	558
HCO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

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 proscravam 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

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 comumente 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 reestruturação 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 reestruturação. 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 planejar 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

## 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 entreta 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 escravagismo 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

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 irrealis 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, decepçionamos 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 *enthetas*. 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

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 obstrui 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

## 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 precleares 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 preclars são um programa e têm que ser tratados como um programa. Se não conheces estes factos da vida, aqui os tens:

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

2.<sup>a</sup> MÁXIMA: Um programa, para ser eficaz, tem que ser executado.

3.<sup>a</sup> MÁXIMA: Um programa posto em execução requer direcção.

4.<sup>a</sup> 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.<sup>a</sup> 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.<sup>a</sup> 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.<sup>a</sup> 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.<sup>a</sup> MÁXIMA: Os programas devem ser auto-financiados.

9.<sup>a</sup> 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.<sup>a</sup> 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.<sup>a</sup> MÁXIMA: Nunca gastes mais num só programa do que o que pode ser restituído pela inscrição de uma pessoa.

12.<sup>a</sup> 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



## 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 enteta 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 precleares. 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 descure 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

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 bebês.

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 preclares.

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

inevitavelmente 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 enteta 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 campanha 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 desejás 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 do estado de alerta do Director Executivo.

As comunicações de Cientologia contêm ARC. Elas são familiares.

As nossas linhas são demasiado abertas para entrar muito enteta. 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 levamos 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 prevêm, 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 prever 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



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 um 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.

Concluimos, 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”. Tinha 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 Nimitz 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 atômica finalmente lhe puseram cobro. Agora a marinha realmente já não existe. Há alguns submarinos; alguns navios-patrolha. 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 distração 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 distrações 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 distrações 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 distrações, 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, destruimos 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.



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 ações 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 distrações, 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 distrações, 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, distrações 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 distração 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

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 preclar para *depois* examinar e agir. O preclar 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

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.

## OS NÍVEIS

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*



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 OCASIONA 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, caís 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 comesças 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

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

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 inspecionar, 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 inspecionar, 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 salganhada 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 inspeciona 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 emití-las à pessoa seguinte nos canais de comando, e numa data futura inspecionar ou mandar inspecionar. 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 manejas 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 inspecionar ou fazer inspecionar 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 inspecionasse 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

## 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 espões, 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.



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



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 inspeciona-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 acurar 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 inspecionasse 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 inspecionar.

É um facto que quando um CO/ED não inspeciona 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 inspecionar diariamente.

**L. RON HUBBARD**  
FUNDADOR