



SÉRIE
DE KNOW-HOW
DE ADMIN

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 20 DE OUTUBRO DE 1966
PUBLICAÇÃO II

REMIMEOGRAFAR
TODOS OS HATS DE
EXECUTIVO

N.º 1 DA SÉRIE DE KNOW-HOW DE ADMIN
ERROS E RESPOSTAS DOS
EXECUTIVOS E CORPOS DIRECTIVOS

Qualquer pessoa numa posição executiva deve possuir a informação respeitante ao seu posto e às funções da organização ou unidade que está a manejar. Na falta disto, torna-se efecto do posto e da organização e começa a criar ordens irreais e situações que resultam em estatísticas baixas por todo o lado.

Por princípio, quem quer que seja responsável por alguma coisa deveria conhecer o funcionamento e funções de cada unidade, item ou acção de que está encarregue. Se isto lhe falta, deveria ter o cuidado de consultar os seus subalternos antes de emitir qualquer ordem para ter a certeza de que ela *pode* ser executada, é necessária e está conforme com a prática funcional.

Qualquer pessoa enquanto estiver a aprender um posto executivo, e além disso estiver a actuar como esse executivo, deveria despender a maior parte do seu tempo em estudo e não deveria emitir ordem NENHUMA e não aprovar ordem NENHUMA até se ocupar do assunto com aqueles que serão afectados por essas ordens, antes de estas serem emitidas.

Finalmente, à medida que uma pessoa aprende o seu posto, depois de meses ou anos, pode começar a emitir ordens independentemente de primeiro receber conselhos daqueles a quem as ordens afectarão.

Desta maneira, um executivo ainda não bem treinado ou experiente pode manter as coisas a rolar, enquanto estuda o seu posto e as coisas que estão sob a sua responsabilidade.

Um executivo não se pode considerar completamente competente ou informado até ter estudado toda a literatura, ordens anteriores e políticas que têm influencia no seu posto ou em qualquer actividade sob as suas ordens, e poder manejar qualquer máquina ou operação em qualquer unidade da qual esteja encarregue.

Até lá, o melhor é que ele adira rigorosamente à regra de que antes de emitir qualquer ordem é melhor consultar-se todos aqueles que vai afectar.

No entanto, ao fazer isto, ele não deve ao mesmo tempo emitir apenas ordens populares, ou ordens que tenham tendência a deitar abaixo a estrutura existente,

simplesmente para reduzir a quantidade de trabalho, as horas de serviço no trabalho ou aumentar o salário.

Demasiadas pessoas falham como executivos apenas porque:

- a. Num novo emprego ou numa promoção não agem como se disse acima, ou
- b. Fracassam em manter-se unidas e controlar as actividades das quais são agora responsáveis, ou
- c. Servem-se da sua posição apenas para granjear popularidade, ou
- d. Formam um grupinho para sua própria auto-protecção contra a multidão.

É necessário uma pessoa muito sensata para ser bem sucedida num novo trabalho como executivo sem experiência prévia ou estudo prévio; mas se uma pessoa seguir este conselho tal como aqui dado, pode vencer e manter as estatísticas elevadas e até fazê-las subir.

CORPOS DIRECTIVOS

Qualquer conselho ou conferência ou quadro de administração ficam atolados apenas por uma das seguintes razões:

- A. Está inactivo, ou
 - B. Procura resolver o problema errado, ou
 - C. Não detecta e anula arbitrários que foram introduzidos.
- A) O conselho ou conferência ou quadro de administração inactivos, podem estar nessa condição por uma quantidade de razões.

Podem estar simplesmente inactivos.

Podem estar inactivos como corpo directivo enquanto individualmente estão muito activos a emitir ordens. Isto é bastante fatal, porquanto tais ordens entrarão em conflito com ordens emitidas por outros membros desse corpo, actuando também individualmente. A consequência é que a actividade assim gerida irá, então, procurar ordens em qualquer outro lado para resolver a confusão de ordens em conflito dos membros do corpo directivo – é assim que os motins e revoluções ocorrem e também é por isso que algumas actividades criam subitamente ditadores. Utilizar a própria posição de membro do corpo directivo como uma autoridade individual, e no entanto não ver que é o corpo que governa, irá certamente provocar motins e revoltas e novos líderes.

É claro que o remédio é não permitir nenhuma ordens que não estejam acordadas na conferência actual do corpo directivo, e censurar e cancelar quaisquer ordens emitidas independentemente.

Se o corpo está simplesmente inactivo e, apesar de tudo, não se torna de todo activo, deveria ser dissolvido como corpo directivo e os seus poderes entregues a uma única pessoa. Não deve ser permitido qualquer poder a um corpo inactivo que não actue como um corpo. Por exemplo, se um Conselho Consultivo está na realidade

inactivo, deveria ser dissolvido e os seus poderes individualmente delegados aos seus Secretários Executivos individuais. No entanto, se isto for feito, nenhum poder pode sobrepor-se. Alguns “corpos directivos” existem apenas para satisfazer a lei e não têm poder algum.

B) Resolver o problema *errado* significa também negligenciar o localizar do verdadeiro problema. Não há nada mais confuso do que as ordens para remediar situações que não são os problemas verdadeiros ou vitais de uma actividade.

Quando um corpo directivo está atolado, um administrador bem treinado deveria ser capaz de ver se o corpo está a trabalhar no problema verdadeiro, e se não está, mudar a atenção do corpo para o verdadeiro problema que deveria estar a resolver.

Um exemplo seria um governo procurar resolver despesas abundantes, quando não têm receitas. O verdadeiro problema é a falta de dinheiro. De modo contrário, um governo pode apenas procurar ganhar mais dinheiro quando pode ter o problema real de despesas fantasticamente insensatas. Em qualquer dos casos, ao trabalhar no problema errado esse governo pode arrasar completamente um país.

Um corpo directivo pode envolver-se em preconceitos em vez de resolver problemas existentes, o que é uma outra maneira de resolver o problema errado.

C) Podem ser introduzidos arbitrários que subsequentemente requerem soluções constantes e diversas, que mesmo assim não melhoram as coisas.

Quando isto acontece, deve-se localizar o próprio arbitrário que está a causar a necessidade de solução e aboli-lo.

O único erro que se pode cometer é chamar a *qualquer* regra um arbitrário, destruindo assim a estrutura. Tem que se isolar o verdadeiro arbitrário que está a causar soluções desnecessárias. Quando encontrado, ele deve ser removido.

No entanto, pode-se fazer isto de uma forma tão generalizada que se torna simplesmente irreal, e deitar tudo a perder. Por exemplo, a preguiça ou a falta de vontade para confrontar pode condenar algo como sendo um arbitrário que, quando removido, faz com que a pessoa vá abaixo. Nesse caso não é um arbitrário mas uma estrutura ou necessidade.

Um arbitrário, por definição, é uma lei, regra ou decisão interposta que não se encaixa ou é desnecessária.

Tais coisas podem fazer um corpo directivo andar em disputas durante anos e finalmente acabar por falhar.

Eis um exemplo de um arbitrário que produziu soluções infundáveis, o qual, não tendo sido removido, destruiu uma nação. “A nossa moeda não deve circular fora das nossas fronteiras”. Isto foi mantido em força inconscientemente. Como o valor do dinheiro depende do alcance da sua circulação potencial, o dinheiro desvalorizou-se e o país afundou-se. Depois de ter sido introduzido este arbitrário, tornaram-se necessárias, literalmente, milhões de soluções governamentais e individuais.

Por isso, um “arbitrário” pode dizer-se ser algo que na realidade viola a lei natural e que se transforma, quando mantido, numa mentira imposta. Isto provoca problemas infindáveis ao corpo directivo e ao conselho sempre que acontece.

Eis outro exemplo. “Os sindicatos têm direito à greve”. Isto foi assumido e não faz parte de nenhum código legal na medida em que diz: “Um grupo de indivíduos tem o direito de causar prejuízo a negócios e a propriedade sem, pelo menos, haver recurso civil por parte da empresa pelos danos causados”. Os gangsters do negócio de protecção assumiram o mesmo direito. Este arbitrário é uma mentira, uma vez que ninguém tem esse direito. Por exemplo, expôs a França à Segunda Guerra Mundial, pois a França pela década de 30 foi uma greve longa. É verdade, os sindicatos melhoraram os salários e as condições de trabalho. Mas não existe qualquer direito de danificar negócios que sustentam uma pessoa. Ao introduzir este arbitrário sem procurar meios sensatos, o Mundo Ocidental ficou exposto à inflação, à instabilidade social e à conquista por elementos políticos que não respeitam a lei.

Assim, um arbitrário deve ser algo contrário ao esquema geral das coisas e, embora seja uma mentira, é no entanto mantido no lugar pela lei ou pela ignorância pública.

Os arbitrários são normalmente introduzidos por aqueles que não são suficientemente espertos para alcançar um resultado por meio de medidas sabedoras. E homens que são sabedores noutras áreas podem, de aí em diante, passar décadas a inventar códigos inteiros de leis para tentar resolver os problemas assim criados.

ORGANIZAÇÃO ATOLADA

Quando uma organização está atolada após um período de sucesso, é quase sempre verdade que foi abandonado ou esquecido um programa ou ordem anteriores.

Sempre fui capaz de rastrear a origem dos atolados a ordens omitidas.

Um exemplo é uma ordem de programa da Divisão de Qualificações. A recuperação das organizações externas foi planeada de maneira a melhorar Qual. em todas as organizações, depois para pôr dentro o treino do pessoal e depois melhorar a Divisão Técnica. De início esta ordem foi executada, depois não foi seguida e a recuperação inicial caiu bruscamente outra vez. O remédio foi o restabelecimento do programa original.

Normalmente não são necessários novos programas, mas apenas o dar seguimento aos programas que não tinham sido cumpridos.

Quando vejo ocorrer uma queda brusca, primeiro pergunto que programa não foi executado ou que programa foi abandonado. Descubro sempre qual é, e quando ele é restabelecido as coisas erguem-se. Depois descubro quem o abandonou e reorganizo o pessoal com indivíduos que não abandonam as coisas.

Neste fracasso de admin o programa abandonado raramente é um programa de pouca importância. Recentemente, em Saint Hill, quando as estatísticas caíram bruscamente, eu descobri que o programa que estava fora era a venda do Curso de Instrução Especial de Saint Hill. Estava a ser ensinado, mas nunca era mencionado.

No entanto, esse curso, e não o Processamento de Poder, era a trave mestra de Saint Hill.

Antes de começar a criar novos programas ou ordens procura os que foram abandonados ou esquecidos. Poderás descobrir que o que foi abandonado é tão importante que nada o poderia remediar. Em muitas organizações o programa abandonado era o original – pôr uma org ali! É claro que mais nenhuma ordem fará reviver o lugar, uma vez que, para começar, nenhuma org foi posta ali, e as pessoas pensam que estão a *fazer funcionar* uma org e, no entanto, nem acabaram de colocar ali uma org para ser gerida. Muitas vezes é tão simples quanto isto.

DEV-T

Um administrador (qualquer executivo) que não saiba nem imponha as políticas sobre dev-t está a desapontar tremendamente a org. Não se trata apenas do seu próprio cesto ou gabinete, é o facto de os produtores de dev-t estarem a incomodar também *outros membros do pessoal* se estiverem a incomodar um executivo.

Um cesto de entrada atulhado é *sempre* um sinal de um executivo não estar a impor a política sobre dev-t. Toda a org fraquejará se os executivos não impuserem isto.

O HAT DE QUEM

Uma vez que tenha o dev-t sob controle, o seu cesto de tráfego diminui, mas ele ainda pode estar a trabalhar em excesso por causa de um outro factor – usar, sem saber, os hats de outros.

Mais ou menos todos os meses procuro ver de quem são os hats que estou a usar além do meu.

Se descubro que estou a usar hats que não são meus, começo a procurar as pessoas e áreas que *deveriam* estar a usar esses hats.

Se descubro que as pessoas cujos hats estou a usar têm superiores abaixo de mim, mas acima delas, então examino as áreas de trabalho dos superiores.

Encontro sempre uma de duas coisas:

- a. Os superiores não estão activos de todo, ou
- b. Os superiores estão a fazer qualquer outra coisa que não os seus hats.

Quanto ao staff cujos hats estou a usar, usualmente descubro que está a fazer outra coisa – não está simplesmente inactivo.

Depois examino as estatísticas em causa. E quaisquer finanças.

Posso então endireitar esta área através de reorganização.

Como os superiores estão a ser ultrapassados, tenho de lhes atribuir uma condição de Perigo e aplicar a Fórmula de Perigo (a acção de ética é vital).

Faço subir as estatísticas e ponho as coisas na área a funcionar, e depois faço-os *usar* os hats.

Só desta forma pode um executivo usar os seus *próprios* hats e fazer o seu próprio trabalho.

Por isso, se estás a treinar um executivo ou se procuras pôr um corpo directivo, conselho ou comité a funcionar, ou se estás a tentar fazer uma org recuperar, podes usar estes pedaços de know-how.

Estes são dados superiores vitais, e se usados apropriadamente, podem fazer funcionar organizações apesar da falta de treino dos executivos e até mesmo de corpos directivos muito peculiares.

Aplica simplesmente os dados contidos aqui, e magia! – tudo se resolverá.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 31 DE OUTUBRO DE 1966
PUBLICAÇÃO I

REMIMEOGRAFAR
TODOS OS HATS DE
EXECUTIVO

N.º 2 DA SÉRIE DE KNOW-HOW DE ADMIN
ACÇÕES EXECUTIVAS
PARA MANEJAR OCORRÊNCIAS DESASTROSAS

Há três passos que são necessários por parte de um executivo superior que descobre uma situação que pode ser desastrosa para a org.

As acções do executivo são como se segue:

1. Emitir instantaneamente, por meio de directiva, ordens que sejam de uma natureza remediadora ou preventiva, para estarem em efeito até todos os dados necessários estarem recolhidos. Chama-se a isto uma directiva urgente.
2. Nomear um Conselho de Investigação para pesquisar o assunto, com ordens para o fazer a fundo e pôr as suas conclusões por escrito em termos de uma directiva ou política para publicação.
3. Aprovar ou modificar as conclusões do Conselho, como ordens para substituir a directiva urgente emitida como no item 1 acima. Chama-se a isto a directiva ou política final.

A DIRECTIVA URGENTE

Para executar o item 1, emite uma ordem de alcance geral para manejar a situação. Isto é vital já que não há tempo para reunir todos os factos. A ordem pode ser justa ou injusta, correcta ou incorrecta, mas pelo menos faz *alguma coisa* para deter uma situação em deterioração.

Esta directiva urgente pode, no entanto, estar longe do alvo; mas vai estar em vigor apenas até ser substituída por ordens baseadas em todos os dados colhidos com calma.

O passado demonstrou que as ditaduras são até certo ponto bem sucedidas e funcionam apenas à base de directivas urgentes. O sistema, portanto, não é todo mau. No entanto, que uma directiva dessas permaneça como lei para sempre é obviamente errado, pois pode ser totalmente arbitrária e pode acabar por fazer chegar a

mostarda ao nariz de alguém. Mas não a emitir porque há poucas informações é convidar ao desastre.

Assim, face a um desastre emite uma directiva urgente o melhor que possas, e espera que estejas certo na tua acção ordenada.

O CONSELHO

Convoca agora um Conselho de Investigação composto por membros imparciais, que farão uma investigação exaustiva.

Ordena-lhes que entreguem as suas conclusões em forma de lei, que possa ser emitida exactamente como a escreveram.

O problema com esses Conselhos é que eles “fazem recomendações” numa forma muitas vezes errante; e como realmente não estão a escrever *lei*, tendem a descutar certas coisas.

As democracias têm o péssimo hábito de apenas nomear comissões para investigação, sem emitir quaisquer directivas urgentes em primeiro lugar. Isto cria um vácuo de direcccionamento e convida ao desastre. Tais entidades podem levar imenso tempo a apresentar as suas conclusões. Esta é uma grande fraqueza – permitir que um abuso continue enquanto se está a investigar.

A DIRECTIVA FINAL

Quando a Autoridade Convocadora tem em sua posse os resultados colhidos pelo Conselho, ela estuda os procedimentos e as conclusões para se certificar que o desastre está completamente manejado pelas conclusões, e que a ocorrência de futuros desastres da mesma natureza será inibida pelas mesmas.

Se está satisfeita quanto a isso (que as conclusões são adequadas) deve agora assegurar-se de que as mesmas não violam o sistema de fluxo rápido de gestão em nenhum grau importante, e que são tão apropriadas como a directiva urgente na detenção do desastre. Se assim for, o executivo envia as conclusões através dos canais normais com todos os papeis para as transformar em lei. Até que sejam lei, a directiva urgente permanece em vigor.

Se *não* está satisfeita ou duvida que as descobertas sejam adequadas, ela pode convocar outro Conselho para fazer um trabalho melhor. Se realmente convocar outro Conselho, a directiva urgente continua em vigor.

As conclusões só passam realmente a ser lei quando:

- a. A Autoridade Convocadora as passou tal como estão, ou com as modificações feitas por ela própria ou por outro conselho;
- b. As conclusões passaram por todos os requisitos para se tornarem lei.
- c. As conclusões passam finalmente a ser lei.

Nesse momento a directiva urgente é anulada. Tem de ser anulada quando as conclusões passarem a ser lei e não pode permanecer como um possível arbitrário.

O que está descrito acima é boa administração.

Algumas entidades directivas utilizam apenas directivas urgentes.

Alguns utilizam apenas comissões, ou conselhos ou senados.

Não fazer uso de todos os três face a uma situação desastrosa, é má admin

Por exemplo, as receitas caem de repente. 1) Emite uma directiva urgente calculada para fazer as receitas subir como um foguete. 2) Convoca um Conselho para descobrir a razão por que caíram, o que foi abandonado, e como se pode reverter. 3) Substitui a directiva urgente pelas conclusões.

No que diz respeito à política, o canal é mais longo, visto que mais pessoas têm de examiná-lo e aprová-lo. Mas as directivas também são lei. Assim, perante um desastre, não se deve emitir uma directiva e apenas ter esperança. Deve-se executar cada um dos três passos acima descritos.

Por desastre pretende-se dizer uma circunstância ou situação debilitante e que pode afectar adversamente toda ou uma parte de uma org. Um nível baixo de receitas é um risco grave que pode acabar em desastre. Uma despesa pesada e constante pode acabar em desastre. Qualquer estatística divisional global que esteja cair e a manter-se em queda está a convidar ao desastre. E tais coisas deveriam resolver-se com os três passos acima descritos. Deste modo, se a forma e deveres da org forem distorcidos pela directiva urgente, não continuarão eternamente distorcidos.

A título de comentário, quando as estatísticas se alteram subitamente e caem, isso significa que se abandonou algo ou que foi dada alguma ordem arbitrária. Estatísticas a subirem vertiginosamente também significa que alguma mudança ocorreu, e pode ser bastante desastroso não descobrir qual era a coisa que foi tão boa. Portanto também se pode utilizar os três passos para manejar uma estatística que de repente sobe como um foguete, e assim mantê-la a subir, em vez de se ficar no escuro. Por exemplo: As cartas enviadas atingem níveis elevados jamais alcançados. Emite uma directiva urgente. “Nenhuma pessoa ou linha na Divisão de Disseminação pode ser mudada, sob pena de Comm Ev”. Depois convoca um Conselho, descobre porquê e obtém alguma lei relativa a isso. Depois substitui a directiva urgente com a nova directiva resultante.

Isto não altera de forma alguma a necessidade de uma directiva ser aprovada pelo LRH Comm ou de uma carta de política ser aprovada por todos os terminais em causa antes de se tornar política.

PESSOAL

Os passos 1, 2 e 3 podem também ser aplicados ao pessoal quando o executivo pensa que a razão é um membro do pessoal. Neste caso a directiva urgente seria a suspensão do seu posto durante a investigação. Porém, o membro do pessoal assim suspenso não deve perder a sua remuneração e deve-se pedir-lhe desculpa, caso se venha a descobrir que ele não é a razão. E nenhuma acção real pode ser tomada, a menos que uma acção de ética seja recomendada pelo Conselho, e apenas se a pessoa for declarada culpada nessa acção de ética.

Neste caso temos quatro passos:

1. Directiva urgente.
2. Conselho de Investigação.
3. Há acção de ética ou não há acção de ética.
4. Directiva final que: a) reinstitui o pessoal e declara as causas reais sob a forma de outra directiva com acções a longo prazo para manejear a situação, ou b) nomeia novo pessoal e recomenda numa outra directiva as acções a longo prazo para resolver a situação.

Os passos são quatro porque há dois assuntos envolvidos: a) o pessoal e b) a situação. Mesmo que o pessoal estivesse em falta, também deve haver mais alguma coisa errada se o pessoal é colocado num posto que não é o seu devido lugar.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

**CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 31 DE OUTUBRO DE 1966R
PUBLICAÇÃO II
REVISTA A 5 DE MARÇO DE 1968**

REMIMEOGRAFAR
GUIA DE ESTUDO
DO ESTATUTO II DE
STAFF

PARA TODO O STAFF EM GERAL

**N.º 3 DA SÉRIE DE KNOW-HOW DE ADMIN
CHIT DE TRABALHO POSTO EM PERIGO**

Se te dão ordens ou instruções ou impedimentos, ou te negam materiais e isso torna difícil ou impossível para ti subir as tuas estatísticas ou de facto fazer o teu trabalho, DEVES redigir uma Chit de Trabalho Posto em Perigo sobre o teu superior imediato.

Se és repreendido ou convocado a uma Audiência por NÃO fazeres o teu trabalho e teres baixas estatísticas e *anteriormente* NÃO apresentaste uma Chit de Trabalho Posto em Perigo quando isso ocorreu, não terás defesa.

Não deverias vir a uma Audiência como acusado e *dizer* que foste impedido ou inibido de fazer o teu trabalho. A não ser que tenhas previamente redigido uma Chit de Trabalho Posto em Perigo quando o teu trabalho foi posto em perigo, a declaração NÃO PODE SER ACEITE pelo Oficial da Audiência ou pelo Comité de Evidência.

POLÍTICA

A maior parte das pessoas que têm dificuldades com a política ou admin, têm-nas simplesmente porque não a conhecem ou não podem usá-la ou não a usam.

A essa pessoa podem dizer seja o que for e terá tendência a tomá-lo por um facto.

A política existe para dar velocidade às rodas e tornar uma tarefa factível.

Mas às vezes uma pessoa tem um superior que lhe diz continuamente que isto ou aquilo é “contra a política”.

Pergunta-lhe sempre respeitosamente a data da carta de política e pede para ver uma cópia dela.

Então saberás se o que propões é ou não contra a política. Se não pode ser apresentada uma carta de política ou se o que propões NÃO é contra a política mas continua a ser recusado, então deves apresentar uma Chit de Trabalho Posto em Perigo.

ONDE ARQUIVAR

ANTERIORMENTE SÓ SE ESCREVIA UMA CÓPIA. ISTO FOI AGORA ALTERADO.

UTILIZANDO PAPEL QUÍMICO, FAZ UM ORIGINAL E DUAS CÓPIAS.

ENVIA UMA CÓPIA À PESSOA SOBRE QUEM É O RELATÓRIO.

ENVIA DUAS CÓPIAS AO OFICIAL DE ÉTICA.

O OFICIAL DE ÉTICA ARQUIVARÁ UMA NO FOLDER DA PESSOA NOMEADA E OUTRA NO FOLDER DA PESSOA QUE ESCREVEU A CHIT.

ESTAS CÓPIAS DEVEM SER CUIDADOSAMENTE CONSERVADAS NO CASO DE UM COMITÉ DE EVIDÊNCIA OU AUDIÊNCIA, POIS SÃO DOCUMENTOS DE DEFESA NECESSÁRIOS.

O QUE ARQUIVAR

Detalhes completos, sem rancor ou descortesia, devem ser dados no relatório, incluindo tempo, lugares e quaisquer testemunhas.

APRESENTAR RELATÓRIOS VEXATIVOS

Alguém que redige uma Chit de Trabalho Posto em Perigo sobre superiores, iguais ou subordinados, deve poder apoiá-los.

Não se pode dar a alguém uma Audiência de Ética ou Comité de Evidência por uma falsa Chit de Trabalho Posto em Perigo, a não ser que contenha um relatório falso, intencional e consciente, que põe em perigo o trabalho de outrem. Mas mesmo assim, não pode ser ordenada nenhuma Audiência de Ética pelo facto de o escrever, unicamente por ser um relatório falso intencional e consciente.

Por conseguinte, se os teus factos são correctos não existe o mínimo risco em escrever uma Chit de Trabalho Posto em Perigo. Pelo contrário, é perigoso NÃO o fazer. Porque então uma pessoa NÃO terá defesa.

ASSUNTOS PESSOAIS

Por vezes um membro do staff é sujeito a abusos de forma que prejudica o seu trabalho, tal como ter que fazer favores fora de linha.

Esta é uma ocasião para uma Chit de Trabalho Posto em Perigo.

Se uma pessoa é ameaçada de castigo se redigir uma Chit de Trabalho Posto em Perigo, deve então redigir um segundo relatório baseado na ameaça.

Se uma organização, como um todo, parece recusar as Chits de Trabalho Posto em Perigo ou as ignora, podes fazer uma a Worldwide simplesmente enviando-a directamente a “Ética do HCO Worldwide, Saint Hill Manor, East Grinstead, Sussex”.

DESPEDIMENTOS INJUSTOS

Os despedimentos feitos sem seguir o procedimento correcto de uma Audiência podem ser processados pelo Tribunal do Capelão, na Divisão 6. Se não existe um Tribunal do Capelão na organização local, então existe seguramente um na Organização Continental e uma pessoa pode pôr o processo aí ou em Saint Hill.

CHITS DOS SUPERIORES

Os superiores decepcionados pelos subordinados fariam bem em escrever Chits de Trabalho Posto em Perigo antes de pedirem uma quantidade de acções de Ética. Os membros de staff raramente fazem de propósito, apenas são desconhecedores. As chits dos superiores sobre os subordinados deveriam ter uma cópia para estes, nos canais, bem como para Ética.

RELATÓRIOS FALSOS

Quando alguém acha que lhe fizeram um relatório falso deveria escrever uma Chit de Trabalho Posto em Perigo.

AUDIÊNCIAS BASEADAS EM CHITS

Não é tomada necessariamente acção de Ética porque foi escrita uma chit sobre alguém. Mas se surgirem demasiadas chits no folder de um membro de staff, deveria ser ordenada uma investigação, e só se o conselho o recomendar, é que deve ocorrer então uma acção de Ética.

ESTADO DE ESPÍRITO

Não te sentes por aí a resmungar porque estás a ser impedido de fazer o teu trabalho.

E não sejas tímido quanto a escrever uma Chit de Trabalho Posto em Perigo.

Não aceites ordens que sabes serem contra a política ou pelo menos impraticáveis. Apresenta uma Chit de Trabalho Posto em Perigo.

Não existe um vasto ELES a esmagar-te. Há apenas ignorância da política, más interpretações ou interferências arbitrárias.

Se estás disposto a fazer o teu trabalho, então *conhece* o teu trabalho e fá-lo. E se estás a ser empurrado de forma a não o poderes fazer, então TENS que fazer uma Chit de Trabalho Posto em Perigo.

Tens direito a fazer o teu trabalho, sabes.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 3 NOVEMBRO 1966

REMIMEOGRAFAR

**N.º 4 DA SÉRIE DE KNOW-HOW DE ADMIN
LIDERANÇA**

A liderança é um dos assuntos pior compreendidos do dicionário do Homem. Mas ela baseia-se quase só na capacidade para dar e fazer cumprir ordens.

Uma ordem ou directiva é necessária para fazer coordenar a função e a actividade, sem o que apenas podia haver desacordo e confusão.

Há mais do que uma pessoa a funcionar numa organização. Sendo de categoria comparável e tendo propósitos (hats) diferentes, podem entrar em conflito e desacordo na ausência de um plano, ordem ou directiva. Assim, sem ordens, planos, programas, não se tem uma *organização*. Tem-se um grupo de indivíduos. Vimos em cartas de política anteriores que um grupo composto apenas por indivíduos não pode expandir-se e manter-se á pequeno.

Este grupo, por estranho que pareça, também permanecerá infeliz. Terá uma afinidade baixa com o público, e os seus membros uns com os outros, e se conheces o triângulo Afinidade-Realidade-Comunicação saberás também que todos os pontos baixam quando um deles baixa. Sendo o acordo a base da realidade, verificar-se-á que um grupo de indivíduos discordará entre si e terá uma realidade fraca acerca do que estão a fazer, ou do que propor ou mesmo acerca do que fazer.

A maioria das pessoas confunde “um navio dirigido com firmeza” com um navio dirigido com severidade. Em verdade, a severidade nada tem a ver com isso. A palavra exacta é *positivismo*.

Se um grupo é chefiado por alguém cujos programas e ordens são muito positivas, então o grupo tem uma hipótese de entrar em acordo entre si; assim a sua afinidade melhora e também a sua comunicação e realidade.

Desta maneira, se *não* se emitirem ordens nenhuma, um grupo manter-se-á um conjunto de indivíduos fora de acordo entre si, fará pouca coisa, e manter-se-á pequeno, ou pelo menos não se expandirá.

Abel, com uma posição hierárquica idêntica à do João, não pode dar uma ordem ao João nem vice-versa. Assim, não existem ordens entre eles. Podem ocorrer acordos ocasionais, mas como os seus serviços são diferentes, há uma maior tendência para discordarem no que é importante.

Uma pessoa com uma posição acima das do Abel e do João pode dar uma ordem a ambos e isto torna-se a base de um acordo.

O Abel e o João nem sequer têm de gostar da ordem. Se a cumprem, eles “concordam” com ela; e estando em acordo nisso, eles acabam também por obter uma realidade e comunicação acerca dela.

Mesmo ordens em que pouco se reflectiu, dadas com ira, se emitidas e feitas cumprir, são melhor para um grupo do que ordens absolutamente nenhuma. Tais ordens, no entanto, estão bem em baixo na escala.

Ordens positivas, feitas cumprir, dadas sem qualquer má-emoção e dirigidas a uma concretização visível, são aquilo de que um grupo *precisa* se quiser prosperar e expandir.

O grupo está cheio de “bons rapazes”. Isto não lhe traz sucesso.

O grupo está cheio de planos. Isto não lhe traz sucesso.

Do que o grupo necessita são ordens positivas dirigidas a uma concretização conhecida. Podem existir muitos obstáculos para alcançar essa concretização, mas o grupo funcionará.

Chamamos “liderança” e outras coisas nebulosas a esta capacidade para liderar um grupo, fazê-lo prosperar e expandir.

Toda a liderança se resume, em última análise, em dar ordens para implementar o programa e ver que elas sejam seguidas.

Pode-se estabelecer isto de uma forma mais elevada, obtendo um acordo geral quanto ao como, porquê e o quê dos programas. Mas para manter isto, tem de haver ordens e directrizes e sua aceitação ou fazer que elas sejam cumpridas – ou, mais cedo ou mais tarde, o grupo desfar-se-á.

Ordens e instruções positivas num programa positivo causarão inevitavelmente expansão.

Ser sábio, ou bom rapaz, ou ser amado não realiza expansão. As pessoas num grupo podem ser alegres – mas irão a algum lado como grupo?

Portanto tudo isto se resume a:

Instruções positivas e sua aceitação, ou fazê-las cumprir em programas conhecidos, proporciona prosperidade e expansão.

A falta de ordens ou ordens fracas proporciona a estagnação e o colapso.

O ideal é ter programas com os quais todo o grupo, ou a sua maioria, concorda plenamente. Depois, promover estes com ordens positivas e conseguir o seu cumprimento quer por aceitação, quer fazendo que sejam cumpridas.

Mas, independentemente do entusiasmo por um programa, ele acabará por fracassar se não houver uma pessoa ou um corpo governativo a emitir ordens e a fazer que sejam cumpridas para levar a cabo os programas.

Temos assim os indicadores de um mau executivo cujo grupo se desintegrará e fracassará, independentemente da boa disposição que mostrarem para com o executivo.

Os maus líderes (chefes):

1. Não emitem ordens ou emitem ordens fracas.
2. Não obtêm nem obrigam ao cumprimento.

Má liderança não é “má-criação” ou “sadismo” ou tantas outras coisas que o Homem publicita serem. É simplesmente uma liderança que não dá ordens ou dá ordens fracas e não obriga ao seu cumprimento.

Boa liderança é:

1. Trabalhar em programas que não são impopulares.
2. Emitir ordens positivas e
3. Conseguir cumprimento ou obrigar ao cumprimento.

Estes factos são tão verdadeiros para um corpo directivo como para um indivíduo.

Um exemplo típico de um mau corpo governativo, pelo menos na sua actual fase de formação, são as Nações Unidas.

Tem grandes ideias sobre como o Homem talvez devesse ser melhor, mas;

1. Emite ordens confusas e babélicas, quando as emite e
2. Emite ordens para as quais pouco ou nenhum cumprimento pode obter.

Note-se que também está insolvente, em guerra consigo próprio, e que quase nada concretizou do seu programa primário – a prevenção da guerra.

Fosse de que forma fosse que essas coisas tenham acontecido, ainda assim, são verdadeiras. É um corpo governativo muito pobre e tem mais tendência para desaparecer do que para se expandir.

Podes contar completamente com o facto de que um executivo ou um corpo governativo que não adire a programas não impopulares, que não emite ordens positivas e não obtém ou obriga ao cumprimento, terá estatísticas baixas.

E podes ter a certeza que um executivo ou um corpo governativo que formula e adere a programas que não são impopulares, que emite ordens positivas e que obtém e obriga vigorosamente ao cumprimento, terá estatísticas altas.

Sabedoria? Popularidade? Infelizmente estas pouco ou nada têm que ver com isso.

A maneira de ter estatísticas altas, um grupo próspero e feliz, é de longe muito mais simples do que o complexo Homem alguma vez imaginou.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 6 DE NOVEMBRO DE 1966R

PUBLICAÇÃO I

REVISTA A 9 NOVEMBRO 1979

REMIMEOGRAFAR

**N.º 5 DA SÉRIE DE KNOW-HOW DE ADMIN
INTERPRETAÇÃO DE ESTATÍSTICAS
ANÁLISE DE ESTATÍSTICAS**

Referências:

HCO PL	9 Nov. 79	COMO DETERMINAR CORRECTAMENTE A TENDÊNCIA DE UMA ESTATÍSTICA
HCO PL	3 Out. 70R Rev. 9.11.79	INTERPRETAÇÃO DE ESTATÍSTICAS
HCO PL	6 Mar. 66 II	GRÁFICOS DE ESTATÍSTICAS, COMO CALCULAR A ESCALA
HCO PL	5 Maio 71R II Rev. 9.11.79	LER ESTATÍSTICAS

O tema de compilar estatísticas é provavelmente bem conhecido. Como se desenha uma estatística. Mas o tema do que elas significam, uma vez desenhadas, é outro assunto, e um assunto que os executivos deveriam conhecer bem.

As coisas nem sempre são o que parecem nas estatísticas.

TRABALHO ATRASADO

Pôr trabalho atrasado em dia dá uma alta estatística com subida acentuada, que de imediato cai bruscamente. Chamar Afluência a essa subida acentuada, e Emergência à descida brusca, é um erro executivo.

Quando vês um padrão de subidas e descidas bruscas em algo que *pode* ficar atrasado, podes ter toda a certeza de que assim é.

A actividade está a funcionar à base de pára-arranca e normalmente só tem pessoal de vez em quando.

Por um largo período de tempo nada é feito ou contado; depois, subitamente, a quantidade de um mês é toda contada numa semana.

Por isso, quando vês um destes, percebe que esse único pico nas estatísticas é incluído na média juntamente com os altos mais pequenos e as depressões. Tens de, visualmente, tirar a média dos picos e dos vales e notar a tendência que a estatística inteira está a tomar.

ESTATÍSTICAS CAUSATIVAS

Podes sempre encontrar, em qualquer conjunto de estatísticas de vários tipos ou actividades, uma ou mais que não são “por sorte”, mas que podem ser causadas directamente pela org ou por uma parte dela.

Exemplos disto são “cartas enviadas” e “completações”. Estatísticas Divisionais Brutas. Seja o que for que mais esteja a acontecer, a própria org pode melhorá-las porquanto elas dependem apenas da org, não do “destino”.

Assim, se vês as estatísticas divisionais brutas geralmente a descer, ou a descer durante as últimas duas ou três semanas, e contudo não vês nenhum início de subida na semana actual em “cartas enviadas” e “completações”, sabes que a administração da org está provavelmente inactiva e a pedir para ser destituída. Porque se ela visse todas as estatísticas a descer, deveria ter saltado em cima das “cartas enviadas” e “completações”, entre outras coisas, como o mínimo que podia fazer. Ela *pode* fazê-las subir.

Assim, em qualquer conjunto de estatísticas, há aquelas que podem ser levantadas independentemente do resto, e se estas não o são, sabes então o pior – não há nenhuma administração.

INSCRIÇÕES EM COMPARAÇÃO COM COMPLETAÇÕES

Se vês uma estatística de “completações” a subir e uma de “inscrições” a descer, sabes imediatamente que a linha de reinscrições está *falsa*.

Os diplomas não estão a ser entregues por um Registador às pessoas que se graduam, mas pelo Diplomas e Prémios ou em reuniões com muita gente ou de alguma forma que as reinscrições não estão a ser obtidas.

Desta maneira está-se a perder 40 a 60% do negócio das reinscrições.

Isto, se continuado por um período de tempo longo, também significa que está presente má tecnologia porque há fraca publicidade de-boca-em-boca a circular.

Neste caso olha para uma terceira estatística – colectas de Qual. Se esta é fraca ou muito, muito alta, podes ter a certeza que a falta de reinscrições é causada por má tech.

Uma estatística muito alta de colectas de Qual. e uma estatística baixa de inscrições é uma condenação terrível da Divisão Técnica. As receitas brutas sofrerão um colapso pouco depois porque o serviço técnico simplesmente não é bom.

COMPARAR ESTATÍSTICAS

Assim, captas a ideia. As estatísticas são lidas comparando-as umas com as outras.

Uma estatística é uma diferença entre dois ou mais períodos de tempo e, por isso, é sempre comparativa.

Duas estatísticas diferentes são também comparativas, como nos exemplos acima.

PREVISÃO

Podes prever o que vai acontecer muito antes da ocorrência, utilizando estatísticas.

Venda de livros alta significa *eventualmente* prosperidade. Venda de livros em baixa significa eventualmente emergência por toda a parte.

Receitas brutas em alta e completações em baixa significam problemas finais, porquanto a org não está a entregar, mas a “atrasar” estudantes e PCs simplesmente por não obter resultados. Continuando bastante tempo, significa problemas civis e legais no final.

Comissões de FSM em baixa podem apenas significar que não há nenhum programa de FSM. Mas se há um programa de FSM, então talvez signifique que a tech é má. Assim, completações em baixa e a Divisão de Qualificações em baixa significarão também um colapso final da estatística dos FSM, isto porque a própria área dos FSM está a ser denegrida por casos falhados.

Uma alta venda de livros, altas cartas enviadas, as estatísticas de Tech e Qualificações altas significam que a estatística das receitas brutas em breve subirá. Se estas são baixas, então as receitas brutas cairão.

As dívidas por pagar e o dinheiro em mão lêem-se pela distância entre as duas linhas. Se está a diminuir, as coisas estão a melhorar; se está a aumentar as coisas estão a piorar. Se estão muito afastadas e não se intersectaram há muito tempo, com a linha do dinheiro por baixo, a administração é perigosa e não está de maneira alguma alerta.

O GRÁFICO PERIGOSO

Quando todas as estatísticas num conjunto de gráficos apresentam uma linha de *tendência* decrescente, está-se numa situação perigosa.

Tendência significa uma inclinação ou propensão a caminho de uma direcção ou curso em geral. Assim, para obter a tendência haveria que olhar para as estatísticas de várias semanas.

Para ler a tendência da estatística há que, visualmente, tirar a média dos picos e vales durante um período específico no gráfico. Faz-se com os olhos; não há nenhum sistema interno de linhas que se possam desenhar para ajudar nisto. Pára-se e olha-se para o padrão como um todo e há uma inclinação ou obliquidade óbvia que se pode determinar assim. Essa é a tendência da estatística.

Se todas estas tendências das estatísticas, ou a maioria delas, estão em baixo, a administração está inactiva.

COMBINAÇÕES FALSAS

Quando uma Org Continental inclui a sua própria org nos seus gráficos combinados para as organizações da área, pode ter uma imagem muito falsa.

As estatísticas da sua própria org obscurecem as estatísticas das organizações da área, que podem estar a morrer.

Por isso, se incluís num gráfico combinado uma grande função com muitas outras pequenas, podes obter uma ideia muito falsa.

Por isso, representa em gráfico as grandes funções, como tal, e mantém-nas separadas das pequenas funções da mesma natureza.

A Org Continental não deveria fazer parte das estatísticas da Divisão Executiva Continental. De forma semelhante, as estatísticas de SH não deveriam fazer parte das WW.

Uma estatística combinada é, naturalmente, quando tomas as mesmas estatísticas de várias funções e as somas numa única linha. Uma função muito volumosa adicionada num gráfico combinado pode, portanto, obscurecer más situações. Pode também obscurecer uma administração superior completamente inactiva, já que a função importante sob a sua própria administração pode estar totalmente alerta e ser competente, mas a administração superior está escondida da vista por esta única actividade, enquanto que todos os seus outros pontos, excepto o de maior importância, podem estar a cair em colapso.

O MAIOR ERRO

O único, grande e terrível erro que um executivo pode cometer ao ler e administrar por gráfico, é *ser razoável* acerca dos gráficos. A isto chama-se JUSTIFICAR UMA ESTATÍSTICA.

Este é o simples e mais importante erro na interpretação de gráficos pelos executivos e a única coisa que derrotará por completo uma org.

Vês um gráfico a cair e dizes: “Ah! Pois claro, isso é . . .” e nesse momento estás feito.

Vi uma org inteira tolerar um gráfico de completações em colapso, literalmente durante meses, porque todos “sabiam que o novo tipo de processo não funcionava bem”. O Secretário Técnico tinha JUSTIFICADO o seu gráfico. A org aceitou isso. Ninguém pensou em o questionar. Quando foi chamada a atenção para o facto de, com os mesmos processos, o Secretário Técnico anterior ter continuamente um gráfico alto, e se procurou um supressivo, descobriu-se que era o Secretário Técnico!

Nunca JUSTIFIQUES porque é que um gráfico continua em baixo e nunca sejas razoável em relação a isso. Um gráfico em baixo é simplesmente um gráfico em baixo e alguém está a cometer erros e a mandriar. A única explicação realmente válida é: “O que é que mudou antes de ele cair? Bom, anula a alteração já!” Se o gráfico está em baixo ele pode e *tem* que subir. A única coisa que interessa é como é que ele vai subir. “O que é que fizemos cada vez, nas últimas vezes, antes de o gráfico subir? Bem! Fá-lo!”

Justificar um gráfico é dizer: “Bom, em Dezembro, devido ao Natal, os gráficos estão sempre baixos”. Isso não os faz subir ou nem diz realmente porque estão em baixo!

E não penses que sabes por que razão um gráfico está em cima ou em baixo sem uma investigação minuciosa. Se não se mantém alto ou continua em baixo, então não se sabia. É preciso um estudo muito exacto, no lugar onde o trabalho é feito, para descobrir porque é que um gráfico subiu subitamente ou porque é que caiu.

Este conhecimento fingido pode ser muito perigoso. “O gráfico mantém-se alto porque enviámos o Conjunto de Informação XY”, como juízo imediato, pode levar a substituir o Secretário de Disseminação que, com os seus questionários, era a verdadeira razão. E os gráficos caem subitamente, embora não tivesse ocorrido nenhuma mudança no conjunto de informação.

RAZÕES FLAGRANTES

Os gráficos não caem ou sobem por razões minúsculas, obscuras e difíceis de encontrar. Tal como na audição, os erros são sempre GRANDES.

A venda de livros cai. As pessoas desenham novos panfletos para os livros, aprovam dinheiro para expositores, ficam doidas ao tentar subir as vendas. E por fim, depois de muito tempo, alguém descobre a verdadeira razão. A livraria está sempre fechada.

Uma grande razão para a queda dos gráficos é ninguém estar lá. Quer seja porque o executivo está com hat duplo e está demasiado atarefado com o *outro* hat, ou porque simplesmente não vem trabalhar.

GRÁFICOS “PEGAJOSOS”

Os gráficos maus, que resistem a todas as tentativas para os melhorar, são *criados*. Não acontecem por acaso.

Um gráfico “pegajoso” é o que não subirá não importa o que se faça.

Tal gráfico é *criado*. Não é uma questão de omissão. É uma questão de acção.

Se se põem grandes esforços para fazer subir um gráfico e ele não sobe de forma alguma, então *tem* de haver um contra-esforço escondido para o manter em baixo.

Podes encontrar normalmente este contra-esforço localizando a tua maior área de não-cumprimento às ordens. Essa pessoa está a trabalhar *arduamente* para manter o gráfico em baixo.

Neste caso a falta não está na preguiça. É contra-acção.

Nunca vi uma org, uma divisão ou uma secção com um gráfico “pegajoso” que não estivesse a fazer algo activamente para o baixar.

Tais áreas não estão a mandriar. Elas não estão a desempenhar as suas funções. Estão sempre a fazer *outra coisa qualquer*. E essa coisa qualquer pode rebentar-te subitamente na cara.

Por isso, tem cuidado com um gráfico “pegajoso”. Encontra a área que não está a cumprir e reorganiza o pessoal ou tu, como um executivo, em breve estarás em apuros devido àquele sector.

Essas coisas que se empinaram repentinamente no teu cesto de entrada, tudo garras, aconteceram depois de um longo período de gráficos “pegajosos” nessa área.

As dificuldades de hoje eram visíveis há meses nas tuas estatísticas.

RESUMO

As meras subidas e descidas dos gráficos pouco querem dizer quando não são observadas por um período de tempo ou comparadas com outros gráficos na mesma actividade.

A pessoa deveria saber como ler estatísticas e o que significam e porque é que se comportam dessa maneira, para poder entrar em acção atempadamente.

Nunca te tornes *razoável* em relação a um gráfico. A única razão por que ele ou a sua tendência estão em baixo, é porque estão em baixo. A acção a tomar é fazê-los subir.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 10 DE NOVEMBRO DE 1966

REMIMEOGRAFAR

**N.º 6 DA SÉRIE DE KNOW-HOW DE ADMIN
BOA GESTÃO VERSUS MÁ GESTÃO**

A diferença entre a boa e a má gestão pode constituir a perda ou o ganho de toda uma organização.

O planeamento financeiro é uma parte vital da gestão. Boas estimativas financeiras e a capacidade de conceber, sem vasta contabilidade, como estão as coisas numa org, são capacidades vitais à boa gestão.

O gestor que, recebendo alguns dados vitais, necessita em seguida de um contabilista para lhe dizer como estão as coisas, é, naturalmente, incompetente.

A gestão é uma perícia elevada. Os governos socialistas ou trabalhistas estão mesmo numa penúria franciscana, porque não entendem o grau de perspicácia necessário a um gestor bem sucedido. Quando eles perseguem, perturbam e por vezes fuzilam os seus gestores, dão imediatamente início a eras de fome, como na Rússia, na China e numa certa medida, nos anos recentes e sob os seus socialismos, em Inglaterra e nos EUA. A quantidade de tempo que *qualquer* gestor nos EUA ou em Inglaterra tem que gastar a bater-se com os funcionários públicos que não são suficientemente qualificados para conduzir um triciclo com ajuda, constitui facilmente um terço do tempo do gestor.

A essência da boa gestão é PREOCUPAR-SE com o que se passa. O indivíduo orientado para o trabalhador preocupa-se com o trabalhador, mas não com a organização. Por isso temos uma extinção final do trabalhador pelo desaparecimento da organização, que não poderá depois disso dar empregos. A consequência é a depressão alargada que está mesmo a começar. Um verdadeiro auxílio para o trabalhador seria também assegurar-se de que haverá trabalho para ele fazer. Quando a organização desaparece, só há miséria, subsídio de desemprego, revolução e morte súbita. Ao gestor “orientado para o trabalhador” falta a perspicácia da perícia necessária para gerir. Portanto, para ele uma organização é uma coisa para ser sangrada. É um poço sem fundo de dinheiro. Todas as “perícias” dessa pessoa consistem em como extrair alguma coisa da organização. Porém, não se pode tirar mais do que aquilo que entra. A gestão está inteiramente para além das capacidades dessas pessoas. Elas não sabem de que se trata. Não se preocupam com o que acontece à organização. Depois, de repente, toda a maquinaria pára e toda a gente morre de fome.

Países inteiros desmoronam-se desta forma quando começa a confusão.

A diferença básica entre as organizações que funcionam e as que se desmoronam, é simplesmente que alguém se preocupe com o que acontece à própria organização.

Um bom gestor cuida dos trabalhadores. Cuida também da organização. O indivíduo orientado para o trabalhador – chefe de sindicato, agitador, benfeitor – só se preocupa com o trabalhador e *desta forma dá cabo dele*. Ele é pois, na realidade, um supressivo. Pois as coisas fazem-se completamente em pedaços, em peso, restando apenas o desemprego desolador, a depressão, má nutrição e fome. Terias que ter sobrevivido a um período desses para aprenderes a temê-lo. É nisso que resulta finalmente não se preocupar com a organização.

Uma pessoa orientada para o trabalhador é deficiente em pan-determinismo. Não pode ver que a saúde de todos exige que se tomem em consideração os trabalhadores e a org. Por conseguinte, ela está abaixo da capacidade de determinar ambos os lados das coisas e, logo, é um mau executivo, pois pende demasiado para um lado, é atreito à ideia de “eles e nós”, a favoritismo e é incapaz de ver os dois lados de uma questão. Tais capacidades são *vitais* num executivo, portanto ele não o é.

Uma pessoa orientada para o trabalhador não é boa para os trabalhadores individuais – é capaz de fuzilá-los – mas apenas para “os trabalhadores” no sentido colectivo.

A capacidade deficiente para identificar a fonte de algo vai de par com a falta de pan-determinismo, portanto uma pessoa não pode ver ou resolver os problemas *reais* à sua volta. Assim, essas pessoas nem sequer podem funcionar como executivos.

Assim podes reconhecê-los. A org ou país falham sempre.

Tens pois que estar atento a esta propaganda de “pobre trabalhador” por parte de um executivo. Se ele apenas se preocupa com o trabalhador e não com a org, se só se interessa pelo que ele ou os trabalhadores podem extorquir da organização, então tens à tua frente alguém que a longo prazo porá todos na rua.

Aqui e ali vês gente que arreganha os dentes à org ou à ideia da org. Juntamente com isto, se examinares, descobrirás uma grande falta de cuidado com o dinheiro da org e os seus bens, e também um esforço enorme para obter coisas para os trabalhadores. Aqui tens um caso substancial. A pessoa nunca triunfará e nunca deveria ser um executivo. Nunca. Porque dará cabo dos trabalhadores.

Um bom gestor preocupa-se com o que acontece, com o que se gasta, com que prosperidade pode ocorrer, como o trabalho é feito, que aspecto tem o local, como os membros de staff estão a passar. Dedica-se a pôr as coisas a andar para a frente, e tira da área os obstáculos ao progresso da org (e do staff).

Preocupar-se com o que se passa ou não se preocupar constitui a diferença básica. Preocupar-se com outras coisas quando está a trabalhar é a marca do operário, não a do executivo.

Se tens que iniciar uma campanha para economizar, procura as pessoas que se opõem a ela. Remove-as discretamente dos postos executivos. Tens aí um trabalhista, impregnado secretamente de “nós, os pobres trabalhadores” e “obtém o que puderes” e “atira os bens da org pela janela fora”.

Se te preocupas com o que acontece à org, e igualmente com o tamanho do salário, terás muito cuidado em aprender a desenvolver uma perspicácia em finanças, eficiência e estado da org.

Se vês as contas por pagar a subir bem acima do dinheiro líquido disponível, também verás executivos que não se preocupam nada com a org. São pessoas orientadas para o trabalhador, pessoas anti-org, e farias bem em vetar a sua continuação como executivos. Juntamente com esse gráfico desfavorável encontrarás também exigências de que se obtenham empréstimos, se vendam bens para pagar as dívidas e uma quase recusa em promover ou fazer dinheiro.

Aprendi tudo isto de uma maneira dura. Estou a transmiti-lo por aquilo que vale. Posso dizer estas coisas porque nenhum homem à face da Terra me poderia realmente acusar de não me preocupar com as pessoas e com o staff. Preocupo-me de verdade. E a preocupação suprema está em assegurar-se de que a org existe.

Assim, por favor, está atento a estes pontos ao presidires às reuniões do Conselho Consultivo. Inevitavelmente, a tarefa mais árdua é o planeamento financeiro. Porém, neste domínio, porás os executivos e os trabalhistas a descoberto. Vigia-os e, quando descobrires que tens uma pessoa orientada para o trabalhador, dá-te conta de que não tens um executivo. Obtém um.

RESUMO

Por conseguinte, a má gestão é detectável pelos seguintes pontos:

1. A relação dinheiro/dívidas será alta em dívidas e baixa em dinheiro.
2. Existe um esforço para tomar dinheiro emprestado em vez de o ganhar.
3. Há um enorme esforço para vender bens em vez de fazer dinheiro.
4. Há mais esforço para cobrar dívidas, especialmente dos superiores, do que para obter novas receitas.
5. Haverá um esforço para se fazer subsidiar.
6. Haverá uma afinidade baixa na org, pela org e pelo seu público.
7. Haverá protestos e backflash contra os esforços para tornar a org solvente.
8. Haverá não-cumprimento das ordens da gestão superior.

O remédio é:

- A. Encontra o executivo superior mais orientado para o trabalhador e remove-o.
- B. Descobre os executivos e o staff anti-org e remove-os.
- C. Põe nos postos superiores os que mais se preocupem com o que aconteça à org.
- D. Impõe e conduz cuidadosamente o planeamento financeiro e as suas medidas.

- E. Retira dos postos de executivos aquelas pessoas que lhe põem objecções ou não o cumprem (os que possam ter escapado em A e B).
- F. Ressuscita as ordens e programas principais abandonados e fá-los cumprir.
- G. Sê excessivamente cuidadoso em não nomear pessoas para aí no futuro que não se preocupem com o que aconteça à org.

A maneira como isto se faz não é muito importante. Quando se quer que a org *e os seus membros de staff* prosperem, as medidas acima têm que ser tomadas rapidamente quando a relação dinheiro/dívidas de uma org ameaça a continuidade desta e dos postos de trabalho do staff.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 16 DE NOVEMBRO DE 1966

REMIMEOGRAFAR

N.º 7 DA SÉRIE DE KNOW-HOW DE ADMIN
FACILIDADES PARA O EXECUTIVO
DIFERENCIAL DE FACILIDADES

Quando um executivo superior tem a capacidade de fazer dinheiro para a organização ou de fazer subir fortemente as estatísticas, e quando esta capacidade foi demonstrada, esse executivo deveria ter facilidades.

Muitas vezes descobre-se esta capacidade pela ausência do executivo no seu posto durante um período de tempo ou quando o executivo foi tirado de posto para manejá emergências. Nessa altura as receitas da org podem cair.

O grau em que as receitas diminuem é o “diferencial de facilidades” desse executivo. Ter esse executivo em posto vale essa quantia à org, em termos de facilidades. Exemplo: Com esse executivo ao serviço – receitas semanais de 8.000 dólares. Com esse executivo ausente – 5.000 dólares por semana. Este é o “diferencial de facilidades” desse executivo. Neste exemplo este é de 3.000 dólares por semana. Isto significa que a org poderia conceder 3.000 dólares por semana, no máximo, para fornecer a esse executivo facilidades para o seu trabalho e assim evitar-lhe excesso de carga. Porque ela perderá 3.000 dólares por semana se o executivo estiver distraído ou sobrecarregado. Claro que ninguém espera que a org gaste 3.000 dólares. Isto apenas mostra a quantia máxima que ela poderia gastar. Não se pode dar ao luxo de não gastar *algum* dinheiro em facilidades para este executivo. No momento em que despende alguma parte do dinheiro – desde que o executivo tenha esta influência na receita ou na produção – o diferencial sobe à medida que a org faz mais dinheiro ou à medida que a estatística sobe. Esta tendência pode ser empurrada cada vez mais para cima.

Os executivos não merecem secretárias ou comunicadores. Eles ganham-nos. Se um executivo não tem “diferencial de facilidades”, ele não deveria ter ajuda pessoal especial.

O “diferencial de facilidades” pode ser também avaliado por outras estatísticas, mas a das receitas é a principal.

Por exemplo, acabamos de encontrar o meu “diferencial de facilidades” apenas para a org de Saint Hill. Baseado em perdas ocorridas durante uma ausência de seis meses e em ganhos durante a última parte do ano, equivale a 244.000 libras anuais, somente para este ano. Assim, a org poderia permitir-se despender 244.000 libras anuais para me fornecer facilidades de administração.

Neste caso, o cálculo é feito a partir do aumento de endividamento da org para os primeiros seis meses mais a falta de reservas postas de parte e a proporção de redução de dívidas nos últimos seis meses mais as reservas postas de parte. O aumento do endividamento e a falta de reservas durante seis meses são somados à redução do endividamento e à existência de reservas nos últimos seis meses, obtendo-se o total. As receitas e o resto do pessoal mantiveram-se semelhantes durante todo o ano, mas as receitas começaram a falhar e foram por mim recuperadas a meio do ano.

O valor é dinheiro realmente desperdiçado na minha ausência e um começo de fracasso provocado por má tech e a recuperação em termos de dinheiro amealhado e a subida das receitas.

Naturalmente, esta é uma quantia muito elevada nesta altura (mas bastante correcta).

A org, no entanto, *não* pode dar-se ao luxo de não me facultar qualquer facilidade necessária para me manter nas suas linhas.

Isto totalizou apenas uns poucos milhares por ano para pessoal extra e facilidades administrativas, nada que se aproximasse das 244.000 libras. Assim, se a org (SH apenas) permitisse que eu saísse das suas linhas e não me facultasse facilidades, perderia no balanço de contas actual, 244.000 libras anuais em dinheiro real e, de facto, iria à falência. Ela não pode suportar tanto prejuízo. Assim, a resposta, que nada tem a ver com os meus desejos, é que SH *deve* providenciar-me facilidades, para seu próprio bem. A remuneração nada tem a ver com isto, visto que eu não recebo dinheiro. Porém, a remuneração do staff de SH cessaria completamente pois não teriam empregos.

Uma org tem muita sorte em ter algumas pessoas que podem ganhar dinheiro para ela, é afortunada por ter uma pessoa, e está em sarilhos se não tiver nenhuma.

O título do posto pode nada significar. Um Registador, que quando em posto gera 5.000 dólares por semana e que quando está fora de posto a org consegue apenas 2.000 dólares por semana é, obviamente, uma dessas pessoas. O diferencial de facilidades é de 3.000 dólares por semana!

Um Secretário da Tesouraria que em posto tem uma proporção de dinheiro/dívidas equilibrada, mas que quando está fora de posto, a org, devido à falta do planeamento financeiro dele, cria uma lacuna de 20.000 dólares nos três meses em que ele está fora, representa um diferencial de facilidades de 80.000 dólares anuais para esse Secretário da Tesouraria.

A recompensa usual é a promoção, mas a org muitas vezes perde receitas quando promove um bom Registador para ser um pobre Secretário de Disseminação.

A resposta é dar à pessoa facilidades uma vez que existe um “diferencial de facilidades”. Isto pode incluir maior remuneração no posto, mas *deve* incluir mais facilidades para além das dos restantes membros de staff.

Fazer apenas um trabalho normal no posto é *manter* as receitas. É preciso ser um executivo e tanto para as elevar de forma vincada e acima da expansão normal.

Mary Sue, como se vê por dados verdadeiros do passado, vale para uma org, em todo e qualquer posto executivo, cerca de 50% das suas receitas brutas. A queda e subida de cerca de metade das receitas tem sido demonstrada em várias organizações ao longo de muitos anos. Se ela também tivesse sido subtraída da org de SH, o diferencial de facilidades, somado à minha subtracção, teria levado a org ao desaparecimento antes de o ano terminar.

Teria sido tolice não lhe conceder facilidades. *No entanto*, ela nunca foi conhecida por pedir algumas, e as facilidades tinham de ser *iniciadas* para ela, quando aconteciam. Desta maneira, os próprios executivos de topo têm de estar atentos a isto e exigirem as facilidades para a pessoa. Se não o fizerem, no mínimo a pessoa tem de se deslocar do posto ou os seus serviços perder-se-ão por excesso de trabalho.

Assim, a pessoa não tem um comunicador só porque é um Secretário Executivo ou um executivo superior. A pessoa tem um comunicador se tiver um “diferencial de facilidades” acima do que normalmente se esperaria.

E isto diz quem tem comunicadores numa org. E quem tem as facilidades.

E diz a quem *devem* ser dados comunicadores e facilidades e quem não os deve ter.

Admito que por vezes é difícil determinar este “diferencial de facilidades” num membro de staff. Mas uma longa experiência estabelecê-lo-á.

FACILIDADES

As facilidades normalmente incluem:

- a. As que aliviam as linhas.
- b. As que aceleram as linhas.
- c. As que reúnem dados.
- d. As que compilam.
- e. As que permitem lazer.
- f. As que protegem.
- g. As que prolongam a longevidade no trabalho.

Pode-se pensar em muitas coisas que cada uma destas coisas faz.

O mínimo dos mínimos é realizado dando um comunicador ao executivo.

O comunicador abrange mais ou menos todas as categorias acima. Depois, à medida que o diferencial de facilidades aumenta, o comunicador entrega os seus hats providenciando para que outras pessoas assumam essas funções como acima se delineia.

ANÁLISE

O padrão do organograma (nomes de divisões, departamentos e as suas palavras código como para qualquer um dos organigramas das nossas organizações) é um sistema de análise que pode ser aplicado a qualquer pessoa ou trabalho. Ele é ligeiro ou pesado em um ou mais destes pontos e o padrão dá-lhe, a ele ou a ela, uma ideia do que está errado.

Escreve-os para ti próprio e verás. Qual deles é que não existe nas tuas acções, qual deles está em Emergência, quais estão em Normal e quais é que estão altos?

Isto é uma derradeira análise da situação do posto de uma pessoa. Ou, no que a isso respeita, da vida de alguém. Uma pessoa pode progredir simplesmente fazendo isto de vez em quando.

Estes compreendem também um padrão total das facilidades.

Contudo, de início, para ajudar um executivo não seria necessário ir tão longe com o diferencial de facilidades. Mais tarde, tal análise é absolutamente necessária para manter as facilidades equilibradas.

Para começar, é apenas necessário dar à pessoa uma melhor mesa de trabalho, num espaço melhor, um telefone melhor e mais esferográficas.

Mas um verdadeiro diferencial de facilidades que chegue aos 25% ou mais da receita da org (diferença dentro ou fora do serviço, comprovada) exige não só isto mas também um comunicador.

O QUE É UM COMUNICADOR?

Um comunicador é aquele que, para o executivo, mantém as linhas (pessoas, comunicados, cartas, intercomunicadores, telefone) em movimento ou controladas.

O comunicador, quando não é ajudado por outros, assume realmente tudo de (a) a (g) como se descreveu atrás e *não faz mais nada para ninguém*.

DEVERES PRINCIPAIS DO COMUNICADOR

As actividades principais de um comunicador dizem respeito às linhas de comunicados e são as seguintes:

1. Recebe todo o tipo de comunicação escrita dirigida ao executivo sem nunca ser ultrapassado.
2. Identifica e devolve ao remetente todo o dev-t. O executivo nunca o chega a ver. Anota os remetentes num livro. Anexa a Carta de Política de dev-t apropriada a cada comunicado devolvido. Mensalmente comunica ao executivo quais os transgressores e o número de transgressões. (Isto porque essas pessoas estão também a arruinar os outros membros de staff).
3. Numa pasta devidamente identificada coloca diariamente todas as directivas, Cartas de Política, os HCOB, Ordens de Ética e quaisquer estatísticas.

4. Coloca diariamente os comunicados da org numa pasta devidamente identificada. (Se várias áreas ou divisões da org estão a ser manejadas, ele organiza as pastas por áreas ou divisões).
5. Coloca diariamente os comunicados pessoais numa pasta devidamente identificada.
6. Retira das linhas tudo o que, de uma forma rotineira, possa ser respondido por carta, responde e coloca numa pasta devidamente identificada, os originais e as respostas dactilografadas para serem assinadas.
7. Coloca no cesto de entrada do executivo as pastas mencionadas nos pontos 3 a 5 no início do dia de trabalho do executivo (e retém até ao dia seguinte tudo o que vem depois).
8. Coloca no cesto de entrada a pasta com a correspondência para assinar mencionada no ponto 6, no último momento do dia mas a tempo de ser assinada e enviada para o correio ainda nessa noite.
9. Coloca os cabogramas, telegramas e mensagens telefónicas no centro do mata-borrão que se encontra sobre a mesa de trabalho do executivo.
10. Está disponível para responder a cabogramas quando para isso for solicitado.
11. Recolhe e arquiva de forma apropriada para o executivo todas as Cartas de Política e directivas, no arquivo do próprio executivo.
12. Guarda os arquivos do executivo para uso deste.
13. Mantém todos os papéis, revistas e livros em excesso, recolhidos e arquivados.
14. Não toca nas coisas em que o executivo está a trabalhar, mas arruma-as se este não estiver a trabalhar com elas há algum tempo.
15. Vigia a limpeza e arrumação da mesa de trabalho e do gabinete.
16. Vigia o fornecimento amplo de material de escritório adequado como papéis, esferográficas, agrafador, clips, etc.
17. Não faz o executivo perder tempo com conversa fiada, relatórios verbais, ou boatos.
18. Maneja a recepção e envio dos comunicados urgentes marcados para entrega em mão, para o executivo.
19. Bloqueia todo o tráfego de pessoas até se estabelecer o assunto, depois encaminha-o apropriadamente (salvo se o tráfego de pessoas for o trabalho do executivo quando em posto; neste caso o comunicador fá-lo fluir e regula-o).
20. Maneja o tráfego telefónico e mantém-no muito em baixo, faz uma lista dos abusadores como sendo dev-t.
21. Regista o nome do staff que se apresenta pessoalmente quando não é parte da rotina da linha e relata-o juntamente com o relatório mensal de dev-t.

22. Retira o enthetas das linhas, mas não os itens que se não forem manejados porão em perigo a org.
23. Anota o staff que leva problemas ao executivo, mas não cumpre com as soluções ordenadas e recomenda accções de ética.
24. Descobre porções de dados quando instruído a fazê-lo pelo executivo.
25. Mantém-se alerta às avarias nas linhas e relata-as às pessoas correctas para que sejam resolvidas.
26. Não desperdiça o tempo de outro staff ou executivos com visitas desnecessárias e não prolonga tais visitas para além de uma transacção concisa e mínima.
27. Bloqueia todas as linhas se o executivo está absorto num projecto.
28. Mantém limpos a sua própria mesa de trabalho e materiais.
29. Exige uma secretária para si, como comunicador, se o diferencial for suficientemente grande e as linhas estiverem a congestionar-se.
30. Exige outras facilidades de acordo com os pontos (a) a (g) mencionados acima, se o diferencial de facilidades for suficientemente grande e houver uma sobrecarga.

TÍTULO DO COMUNICADOR

O título de um comunicador é sempre o do seu executivo/a precedido de “Comunicador de . . .”. Para isso, quando houver mais do que um, pode acrescentar-se “para . . .” (uma função ou uma divisão).

PROPÓSITO DO COMUNICADOR

O comunicador existe para ajudar o executivo a desocupar o seu tempo para poder tomar as acções essenciais que geram receitas, repouso ou diversão, e para permitir um prolongamento do período do mandato do executivo, salvaguardando-o contra sobrecargas.

ACÇÕES EXECUTIVAS DO COMUNICADOR

O comunicador tem as suas próprias acções executivas. Estas estão contidas nas cartas de política do HCO contemporâneas sobre Know-How de Admin.

Se um comunicador conseguir tornar estas acções e políticas sobre dev-t num hábito, pelo executivo, o comunicador é muitíssimo valioso.

Um comunicador deve saber as políticas de dev-t e de Know-How de Admin, com checkout de nível estrela.

Não deveria ser surpresa para um executivo receber do seu comunicador a noticia de que ele está a violar política de Know-How de Admin ou dev-t: “Permita-me

que lhe chame a atenção para o facto de estar a desempenhar o hat de Director de Clearing e ter estado a desempenhá-lo há duas semanas” ou “Deveria pedir ao Conselho Consultivo a convocação de um Conselho de Investigação em consequência da sua directiva urgente de 10 de Julho”.

CUMPRIMENTO

Para um executivo superior, regular o cumprimento de ordens é uma função vital de um comunicador.

Quando um executivo emite ordens e estas não são cumpridas, então, enquanto isto se amontoa, esse executivo irá deparar-se subitamente com uma situação chocante directamente nas suas mãos.

O não-cumprimento permite que situações entha saiam pela culatra e atinjam directamente o executivo. O grau de não-cumprimento determina a quantidade de sarilhos urgentes e que saltam à vista, que o executivo terá de manejar.

O comunicador mantém então um registo tipo Comunicador de LRH e anota nele as ordens ou directivas emitidas e anota também o cumprimento (usando o Dep. de I&R e a Máquina de Tempo). Ao fim de algum tempo o comunicador terá uma lista de não-cumprimentos.

Normalmente isto envolve apenas umas poucas pessoas ou organizações do exterior.

O comunicador deveria informar o executivo acerca disto, apresentando ordens prontas para assinar, nomeando as Audiências de Ética ou Audiências de Ética Executivas (ou afastamento de uma empresa do exterior) em relação a pessoas que sistematicamente não cumprem.

Se o executivo tem um posto subalterno e um comunicador, então o não-cumprimento é substituído por acções para um “trabalho posto em perigo” que importunam o executivo e devem ser apresentadas e remedias antes de as estatísticas do executivo se despedaçarem.

Só desta maneira pode um comunicador proteger o seu executivo de ser atingido por choques súbitos. O não-cumprimento (ou colocação de um trabalho em perigo) abre as defesas de toda a linha de entrada, deixando passar uma situação desagradável que então, como não está manejada, atinge o executivo sem tempo para o fazer. Assim ele tem de lidar a toda a pressa com uma situação deteriorada. Provavelmente ele manejou-a alguns meses antes, mas o não-cumprimento fê-la piorar. E o trabalho posto em perigo, se for deixado crescer, tem o mesmo efeito num executivo subalterno. A quantidade de más notícias que um executivo recebe é directamente proporcional à falha em cumprir (ou de trabalho posto em perigo) e à falha do comunicador em os detectar na altura. Quanto menos tempo houver para lidar com sarilhos a sério, mais difícil e chocante é.

Esta é a única razão por que um executivo competente fica esgotado, quer despedir-se, abandona o seu trabalho.

Basicamente é uma falha do comunicador em avisá-lo atempadamente de não-cumprimento (ou trabalho posto em perigo), de modo a ele conseguir pessoas que *cumprirão* (ou afastar das suas costas aqueles que o põem em perigo com a sua ineficácia ou supressão). Ou aqueles que farão os seus trabalhos e não os deixarão para o executivo, nem deixarão que o executivo sofra as consequências dos seus actos ou da falta deles.

É claro que o costume de uma “secretaria privada” para cada título é disparate. Uma vez que, indiscutivelmente, nem todos os títulos são produtores de receitas ou farão subir as estatísticas.

Dar facilidades aos títulos em vez de dar a quem tem estatísticas elevadas, nega ao verdadeiro produtor aquilo de que ele necessita, absorvendo a ajuda disponível para cantos que não podem com ela beneficiar a org.

Uma acção *normal* de um posto é o posto preenchido usualmente (não por preencher), que, se for substituído, não muda nada. Um grande diferencial de facilidades é uma grande mudança.

Assim, se concedes facilidades àqueles que mais não têm que o diferencial de facilidades normal (posto preenchido) e os que têm um diferencial de facilidades notável não recebem ajuda, acabarás por fazer desaparecer por sobrecarga de trabalho aqueles que têm o diferencial de facilidades e a org entrará em colapso.

Não são tanto as ideias novas e espampanantes que elevam as receitas, mas sim as acções standard eficazes.

As ideias novas são óptimas, quando os antigos programas estão *também* a funcionar.

Um executivo que é bem sucedido de uma forma brilhante, é aquele que consegue pôr em execução todas as funções formais, standard, e depois lhes adiciona a guarnição de novos ângulos brilhantes que aumentam o caminho comprovado.

As facilidades dão a um executivo valioso “tempo para pensar” e “tempo para considerar” e uma atitude fresca e alerta em relação ao que está a acontecer.

Se, como org, queres aumentar as tuas receitas, então:

- a. Põe a funcionar todas as acções standard e o pessoal a trabalhar e
- b. Localiza os que têm “diferencial de facilidades” e dá-lhes facilidades.
- c. Não falsifiques nenhum “diferencial de facilidades” por motivos de reputação ou posição social.
- d. Assegura-te de que as facilidades concedidas sabem o que fazem e conhecem o seu trabalho.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 17 DE NOVEMBRO DE 1966

REMIMEOGRAFAR

**N.º 8 DA SÉRIE DE KNOW-HOW DE ADMIN
INTERVENÇÃO**

O sistema de directiva urgente (ver CARTA DE POLÍTICA DO HCO de 31 de Outubro de 1966 I, N.º 2 de Know-How de Admin) é um dos mais vulgarmente utilizados por executivos superiores, quando eles têm de intervir, tal como se segue:

Fundador
Um Conselho Consultivo Superior
Secretário Executivo
Comunicador de LRH

Neste caso a rotina é mais ou menos a seguinte:

1. O superior, ao descobrir uma situação má ou um não-cumprimento, emite uma directiva urgente. (Se for emitida ao mesmo tempo mais do que uma, por diferentes superiores, a lista acima é a lista de precedência em relação a que ordem seguir).
2. O superior dirige a investigação. O Conselho Consultivo Superior normalmente nomeia um Conselho de Investigação, por vezes ordena directamente um Comité de Evidência. O Fundador pode requerer apenas uma ED do seu Comunicador de LRH nessa área. O Secretário Executivo pode simplesmente requerer uma ED do seu comunicador se o tiver. Ou qualquer um da lista pode requerer um Conselho.
3. O superior requerente, ao receber a directiva pedida em forma de minuta, devolve-a então ao Conselho Consultivo da org ou organizações a que ela se aplicará. Até que o Conselho Consultivo actue ou até que seja emitida *alguma* directiva para manejear a situação, a directiva urgente, a original e de estatuto superior, mantém-se em vigor.

As alíneas anteriores seriam a acção de admin mais comum, a que se calculou ser melhor para fazer as coisas correr bem a longo prazo.

É importante que até ao momento em que algum tipo de ED seja formalmente emitida pelo Conselho Consultivo da org ou organizações em causa, a directiva urgente seja cumprida por aqueles a quem é dirigida.

Isto evita a entrada de arbitrários no admin.

Nada, é claro, impede um executivo superior, como expresso acima, de simplesmente emitir ordens directas sem haver seguimento com uma ED. Em tal caso, a

directiva não é denominada uma directiva urgente, mas é simplesmente uma ordem em forma de ED.

ORDEM DIRECTA

Exemplo: Um executivo superior descobre que está a ser contemplado um aluguer muito excessivo comparado com as receitas. Por quaisquer meios ou ED, ele proíbe-o e exige que se procurem imediatamente outras instalações. Isto não exige seguimento, para além de o executivo superior se assegurar de que SÃO encontradas outras instalações e que a ordem é cumprida.

DIRECTIVA URGENTE

Exemplo: O Fundador verifica que uma grande quantidade de gente está a ser declarada supressiva apenas porque não se afastam do João Silva. Ele escreve uma directiva urgente para que se pare de rotular as pessoas dessa maneira, e convoca um conselho sobre todo esse assunto nessa org, recebe as conclusões em forma de ED e remete-a ao Conselho Consultivo da org. Eles aprovam-na depois de algumas, nem sempre óbvias, alterações. Nesse momento a directiva urgente deixa de estar em vigor. Ele poderia também ter simplesmente emitido uma ordem directa.

Exemplo: Uma Secretária Executiva do HCO nota que os Arquivos Centrais não estão a aumentar. Ela emite uma directiva urgente para recolher todos os nomes dos CF espalhados pela org. Depois investiga pessoalmente, escreve uma ED e apresenta-a ao Conselho Consultivo. Eles trabalham-na, modificam-na, ou expandem-na e aprovam-na. A directiva urgente deixa de ser válida. Lembra-te, ela podia, também, simplesmente ter emitido uma ordem directa tal como foi dito anteriormente. Poderia até ser emitida no formato de Directiva Executiva.

PETIÇÃO

Pode-se fazer uma petição contra uma ordem directa, ou uma directiva simples, depois de ter sido cumprida. O Conselho Consultivo simplesmente aprova a petição e fornece quaisquer dados requeridos ou uma ED em substituição.

Normalmente é inteligente fornecer um melhor remédio na forma de uma ED e aprovar a ED condicionalmente, com a aprovação de quem emitiu inicialmente a ordem directa ou a directiva directa.

TEORIA

Por vezes quem faz o trabalho é que sabe o que é melhor, e quem está mais perto do cenário está por vezes melhor munido de dados.

Por vezes um executivo superior tem de actuar sem ter todos os dados e um superior inteligente muitas vezes age assim quando a situação é má.

Mas, em última análise, o superior só está a tentar remediar a situação. Depois de a sua acção rápida, ordenada, ter sido obedecida, ele normalmente aceita de bom grado ajuda para melhorar o remédio.

APRESENTAÇÃO DIRECTA

Uma directiva urgente ou uma ordem directa pode também ser manejada da maneira que se segue por um superior:

1. Emiti-la;
2. Enviá-la ao Conselho Consultivo da org a que se aplica com a nota: “Depois de isto ter sido feito, emitam uma directiva para manejá-la este tipo de coisa”.

DIRECTIVA EXIGIDA

Um superior pode simplesmente exigir que um Conselho Consultivo aprove uma directiva para remediar uma situação, e deixá-los resolvê-la. Isto faz-se apenas quando quase *não* se tem dados.

Neste caso o Conselho Consultivo aprova uma directiva, põe-na em vigor e envia pelos canais uma cópia ao superior dizendo: “Cumprimento em anexo”.

ROTULAR DIRECTIVAS

Quando uma Directiva Executiva é aprovada por um Conselho Consultivo, se ela anula uma directiva urgente ou uma apresentação directa ou uma directiva exigida, na ED resultante deve constar, sob o título, o facto: Directiva Executiva após Conselho de Investigação – “Cancela a Directiva Urgente PE96 FAZER SUBIR AS RECEITAS”; ou uma apresentação directa depois de uma directiva urgente – “Tal como foi pedido pelo Secretário Executivo do HCO do WUS para aumentar a sua ordem directa “Fazer Subir as Receitas”; ou no caso de exigência de uma directiva – “Tal como foi exigido pelo Conselho Consultivo WW no seu cabograma 239 WW, Aprova uma directiva para aumentar as receitas”.

FÓRMULA DE PERIGO

A Fórmula de Perigo aplica-se quando tais ordens ultrapassam os responsáveis, o que significa que pelo menos deve ocorrer uma investigação de ética para descobrir quem é que estava a dormir, se é que alguém estava.

No entanto, o Fundador pode emitir uma directiva urgente ou uma ordem directa para qualquer org e dar ordens ao Conselho Consultivo de qualquer org, uma vez que ele é de facto um superior daquela org imediata, sem ter de aplicar acção ética sobre o Conselho Consultivo WW ou o Conselho Consultivo superior dessa org. No entanto, em tais casos, informa-se o Conselho Consultivo WW e o Conselho Consultivo superior.

Se, no entanto, o Fundador tiver que fazer demasiadas coisas, vezes demais, ele retrocede e investiga os Conselhos Consultivos superiores. Esta tem sido a prática corrente.

O Fundador utiliza normalmente o seu Comunicador de LRH para pôr as ordens em efeito, obter dados e apresentá-las ao Conselho Consultivo para aprovação.

Um Conselho Consultivo superior utiliza o representante da área no seu próprio grupo ou Comunicador de LRH no Conselho Consultivo subalterno para fazer a mesma coisa.

Na prática, emitem-se directivas urgentes quando uma situação é difícil, e exige-se apenas uma directiva quando parece que as coisas vão ser difíceis.

Para os subalternos é difícil suportar a intervenção dos superiores. A melhor defesa é não criar situações más que depois exijam intervenção, e manter as estatísticas altas e a org a expandir.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 4 DE DEZEMBRO DE 1966

REMIMEOGRAFAR

N.º 9 DA SÉRIE DE KNOW-HOW DE ADMIN
EXPANSÃO
TEORIA DA POLÍTICA

Não é muito difícil captar o princípio básico subjacente a todas as cartas de política e organização.

É um facto empírico (observado e provado pela observação) que nada permanece exactamente o mesmo para sempre. Essa condição não pertence a este universo. As coisas crescem ou diminuem. Não podem, aparentemente, manter o mesmo equilíbrio ou estabilidade.

Deste modo, as coisas ou se expandem ou se contráiem. Não permanecem ao mesmo nível neste universo. Mais ainda, quando alguma coisa procura manter-se ao mesmo nível ou imutável, contrai-se.

Assim, temos três acções e apenas três. A primeira é a expansão, a segunda o esforço para permanecer em equilíbrio ou imutável e a terceira é contracção ou redução.

Visto que nada neste universo pode permanecer exactamente o mesmo, então a segunda das acções acima (equilíbrio) tornar-se-á na terceira acção (redução) se não for interrompida ou uma força exterior não agir sobre ela. Assim, as acções dois e três acima (equilíbrio e redução) são semelhantes em potencial e ambas causarão uma diminuição.

Isto deixa a expansão como a única acção positiva que tende a garantir a sobrevivência.

O ponto de pressuposição em todas as cartas de política é que temos a intenção de sobreviver e temo-la em todas as dinâmicas.

Para sobreviver, por conseguinte, temos que nos expandir como a única condição segura de operação.

Se permanecermos ao mesmo nível, teremos tendência a contrair-nos. Se nos contraímos, as nossas hipóteses de sobrevivência diminuem.

Portanto, só nos resta uma hipótese, e esta, para uma organização, é a expansão.

PRODUTO

Para se expandir, qualquer companhia necessita de ter um produto que é procurado, e precisa da vontade e perícia para o produzir e entregar. Pode ser um serviço ou um artigo.

Se uma companhia tem, um produto que é procurado e a vontade e perícia para o produzir e entregar, tem que se organizar para expandir. Se o fizer, sobrevive. Se se organizar para se manter em equilíbrio ou procurar contrair-se, perecerá.

Isto é fácil de observar nas nações. Quando uma delas procura manter-se igual ou diminuir, geralmente sucumbe. Não precisa de procurar apenas expandir as suas fronteiras. Pode também expandir a sua influência e serviços. Na verdade, o esforço para expandir as fronteiras de uma nação sem aumentar a procura da sua influência e produtos é uma causa primária da guerra. Se uma nação expandisse a procura da sua influência e produtos, expandir-se-ia sem guerra. Quando uma nação procura expandir-se meramente pela força das armas e não expande a procura pelos seus produtos, entra numa era de obscurantismo, ou pelo menos de catástrofe social.

Roma, no princípio, tinha grande procura pela sua tecnologia social e pela sua perícia em manufacturas, e foi apenas um traço de crueldade que tinha em si que a fez empreender a guerra para se expandir. A Bretanha, por exemplo, estava pronta a acolher os cestos, cerâmicas e arte romana e tinha-os pedido durante quase um século, quando as ambições maldosas de César destruíram, na realidade, o suave progresso de Roma, pondo em vigor a expansão pelas armas em excesso, em relação à procura pelos produtos romanos. Este era um produto romano que ninguém queria – César e as suas legiões.

O produto da psiquiatria, mais insanidade, não era procurado pelas pessoas mas sim pelo Estado que procurava esmagá-las, ou pelo menos mantê-las em baixo. Portanto a psiquiatria expandiu-se por controle governamental, não por procura popular, e assim, à data em que escrevo a presente está em perigo de extinção total, visto que a sua influência depende totalmente de se “expandir” nas legislações e tesourarias dos governos e não da mínima expansão por procura do público, nem qualquer produto, a não ser matanças.

A Igreja Católica Romana em tempos dispunha de um produto de cura, por tratamento real e por relíquias ou milagres, e era muito procurada pelo público e finalmente até pelos bárbaros. Porém, começou a combater o progresso da ciência e o conhecimento, e o seu produto transformou-se em ignorância exportada apoiada por autos de fé (queimar vivos os hereges) e assim deixou de se expandir e hoje está a encolher rapidamente.

Antes dela, o Budismo tinha-se expandido continuamente porque nunca procurou nova extensão do seu território, a não ser o terreno do conhecimento. Só na Índia, o fracasso do Budismo ocorreu porque os seus monges se tornaram licenciosos, deixaram de entregar os ensinamentos verdadeiros e foram arrebatados provavelmente, só na Índia, pela conquista desse país infeliz pelos Maometanos por volta do século VII.

A Grã Bretanha do século XX procurou activamente contrair o seu império e fê-lo ao grande custo de uma catástrofe económica interna.

PRINCÍPIO ÚNICO

Logo, deveria ser evidente que a contracção leva à morte e a expansão à vida, contanto que se mantenha a procura em si e a vontade e a perícia de produzir e entregar um produto.

Se o produto é muito benéfico, tal como é o caso com o nosso, e se continuamos a produzi-lo e a entregá-lo, a procura está assegurada. Nisto temos sorte. E também temos sorte em que nenhum squirrel, por mais que tente, jamais será capaz de duplicar o nosso produto, visto que uma variação (a da mudança de marca) leva a outras e em breve eles não têm nem produto nem procura – esta observação é, em si, empírica. Nenhum squirrel durou mais de dois ou três anos nos últimos dezasseis anos. E houve muitos. O facto de eles fazerem squirrel manifesta má fé suficiente para afastar o público no momento em que este ouve falar que há um original.

Assim, contanto que mantenhamos a vontade e a perícia para produzir e entregar, podemos expandir-nos, e é possível uma expansão correcta que se prolongue.

Toda a nossa política é então construída com base na EXPANSÃO.

Presume que desejamos sobreviver.

E dá ênfase à produção e entrega de um produto correcto e não squirrel.

Está calculada para garantir uma procura contínua e em aumento, assegurando que o produto permaneça bom e benéfico.

A própria tecnologia é completa, mas também se expande com a experiência da sua administração e a simplificação da sua apresentação.

Porém, alterar os fundamentos da tecnologia deterá a expansão, porque é o que nós estamos a produzir, não o que estamos a construir.

Estamos a construir um universo melhor. Não tem sido até agora um bom universo em que viver, mas pode sê-lo.

A nossa força punitiva é o nosso sistema de ética e existe para garantir a qualidade do produto e para evitar o enfraquecimento da procura do produto.

INTERPRETAÇÃO DA POLÍTICA

A organização tem pois toda a sua política montada para se expandir.

São necessárias muitas coisas para garantir a expansão.

Assim, quando estás a interpretar a política, ela deve ser interpretada apenas em relação à EXPANSÃO como o único factor que a governa.

Isto pode servir para clarificar perguntas acerca da política. A interpretação correcta conduz sempre à expansão, não a manter o mesmo nível nem à contracção.

Por exemplo, a política proíbe a entrada no campo do tratamento. Isto é unicamente porque há demasiados problemas com os ocupantes desse domínio e apenas uma guerra declarada (sem procura) os poderia resolver. Isto parece ser um freio à

expansão. É apenas um freio à expansão através da guerra na ausência de procura. Portanto, o caminho correcto para se expandir é aumentar gradualmente a procura do público em geral, deixar que o público aprenda por experiência que nós curamos, e quando a procura estiver aí, a gritar por nós, reinterpretar a política ou abolir a por ser um freio à expansão. Como só podemos expandir pela procura externa do produto, se procurarmos expandir na ausência de uma procura específica do produto, teremos guerra e a guerra não conduz mais à expansão do que queimar os hereges e outras brutalidades expandiram o movimento Católico.

Portanto, interpreta-se a política de acordo com *expansão adequada* que seja adequada.

EXPANSÃO CORRECTA

A expansão que, quando realizada, pode manter o seu território sem esforço, é uma expansão adequada e correcta.

Hitler (tal como César) não “consolidou o seu território conquistado”. Não foi possível fazê-lo, não porque ele não tivesse tropas, mas porque não existia uma procura real da tecnologia germânica e da sua filosofia social antes da conquista. Assim, Hitler perdeu a sua guerra e a Alemanha fascista morreu. É quase impossível consolidar território para o qual não se foi convidado, em primeiro lugar; e onde a força teve que ser usada para se expandir.

Pode-se retirar um verdadeiro supressivo pela força, para assegurar que a procura será então aumentada, contanto que não se procure impor o produto ao supressivo e a todos os que o rodeiam.

O supressivo, como indivíduo, pode ser retirado pela força porque representa um factor anti-procura que usa falsidade e mentiras para evitar que haja procura. Porém, ao afastarmos o supressivo, temos que assegurar-nos de que a nossa própria produção e entrega continuam a ser correctas e honestas e que não sejam de forma alguma supressivas de algo, a não ser de supressivos.

Além disso, devemos deixar pelo menos uma fresta da porta aberta e nunca dar violentamente com ela na cara de alguém, porque daí ainda pode desenvolver-se procura.

A única maneira de começar uma revolução total é fechar a porta completa e minuciosamente. Uma pessoa tem sempre que deixar uma frincha. O supressivo pode retractar-se e pedir desculpa. O pobre pode, por meio de certas acções, por mais improvável que seja, obter serviços. Etc.

Em resumo, usa a força apenas para deter factores falsos e anti-procura. No entanto, deixa sempre uma frincha da porta aberta para o caso de se desenvolver uma procura sem coacção. Nunca feches definitivamente a porta a uma possível procura.

Podes estimular a procura. Podes criá-la. Mas só podes expandir confortável e adequadamente em direcção à procura.

A afastar um supressivo apenas traz uma aparência potencial de procura da área que ele dominava. Esse potencial, por certos meios, o melhor dos quais é a boa disseminação e os exemplos de serviços, deve transformar-se em procura antes que possamos verdadeiramente ocupar o território.

Desta forma, as áreas tomadas exclusivamente pela força das armas nunca podem ser mantidas pela força das armas na ausência da procura de produtos e, portanto, de procura por parte da área de ocupação e consolidação.

Como dispomos de um produto que dá liberdade no sentido mais vasto e desaberra, existe, é claro, um fim para o jogo. Mas está tão longe no futuro, abrangendo todo um universo, que só requer uma consideração mínima.

A expansão exige uma área em que expandir. E não estamos em perigo de que esta se esgote.

Se estivéssemos dependentes, como as nações muitas vezes pensam que estão, da expansão de fronteiras num planeta, ou da população de um planeta, como as companhias pensam que estão, teríamos freios à expansão, ainda que só devido às limitações territoriais ou da população. Porém, não é provável que encontremos tais barreiras por um período de tempo tão longo que possamos considerar a nossa expansão potencial como infinita – e somos a única organização que pode considerá-la honestamente assim. De qualquer forma, não estamos a conquistar terreno no sentido usado pelos governos.

EXCESSO DE EXPANSÃO

Portanto, na política todos os factores estão montados para a expansão.

Isto origina uma possibilidade sobre a qual nos podem interrogar, a do excesso de expansão.

Pode haver “excesso de expansão” ao adquirir demasiado território com demasiada rapidez, sem saber como manejá-lo. Pode conquistar-se novo território tão depressa quanto se queira SE se souber como manejar a situação.

Existem diversas maneiras de se “expandir em excesso”. Todas se reduzem a linhas de administração demasiado alongadas numa única unidade administrativa.

Em relação a isto, devemos conhecer o princípio sobre o qual foi originalmente concebido o organograma. É o princípio de Thetan-Mente-Corpo-Produto.

Se há um theta, pode-se criar uma mente (um potencial de organizar, não uma massa daninha) – uma mente que organize um corpo, que produza um produto.

Se faltar algum destes elementos (Thetan-Mente-Corpo-Produto), então a organização fracassará.

O Homem está tão aberrado que todas as acções mentais lhe parecem ser acções da mente reactiva. Mas, tem que haver numa organização uma unidade de coordenação entre dados, problemas e soluções para se estabelecer um corpo. (Um theta pode fazer isto sem muita massa, dispondo da sua memória, percepção e inteligência).

Temos então um Conselho Consultivo para coordenar os dados adquiridos, reconhecer e resolver problemas. Acima dele tem que haver um theta desligado dele numa certa medida. Este pode ser uma mente superior (Conselho Consultivo) actuando como dirigente do Conselho Consultivo inferior.

A mente tem de operar para formar um corpo. Este corpo é o MEST (matéria, energia, espaço e tempo) e o staff da organização.

Este corpo deve produzir um produto. Isto no HGC, por exemplo, são casos resolvidos.

Qualquer parcela menor da organização é também um Theta-Mente-Corpo-Produto. Com frequência o executivo é o theta e a mente, mas assim que o tráfego se torna demasiado pesado, ele tem que formar uma mente separada, tal como uma comissão administrativa ou um staff pessoal para formarem a mente. Mesmo nesta unidade, mais pequena do que toda a organização, há no entanto um corpo (o staff e MEST da unidade). E tem que haver um produto específico. O produto por vezes está ausente e outras vezes está incorrectamente atribuído, mas se assim for a unidade não funcionará.

A expansão excessiva só ocorre quando se tenta manejear um maior volume com o mesmo número de Theta-Mente-Corpo-Produto que se tinha antes.

Isto explica-te porque os profissionais isolados não podem expandir a sua clientela sem ficarem sobrecarregados.

Também explica porque alguns executivos ficam aflitos com a ideia de expansão, pois eles (que não têm perspicácia organizacional) só a vêem como excesso de trabalho. Não vêem que quando se expande o volume e o tráfego, tem que se expandir a organização.

Há uma forma errada e uma forma correcta de se expandir uma organização.

A maneira errada é acrescentar staff e facilidades sem fim (como os governos tendem a fazer) sem aumentar a própria organização.

Se tivesse enormes afluências a ocorrer regularmente, em breve entrariam em colapso se não expandissem também a nível de *unidades organizacionais* ou filiais.

Ao tomar conta de um novo campo ou área de operação, por exemplo, uma pessoa erra ao acrescentar esse tráfego ao tráfego da organização básica.

Na presença de afluências volumosas, em aumento progressivo, deve-se analisar o que as causa e reforçá-lo. MAS deve-se também ver que nova ESPÉCIE de tráfego está a ser acrescentada.

Se se descobre que é uma nova ESPÉCIE de tráfego, então estabelece-se uma unidade de sub-organização para o manejear, que seja completa em si mesma.

Se estamos agora a ter “homens de negócios” em quantidade, estabelecemos o que se segue, sob o controle da organização original:

1. Um theta para a supervisionar
2. Uma mente para a coordenar
3. Um corpo para a manejar, e
4. Um novo produto chamado “homens de negócios liberados, ou aclarados”.

Se em seguida se descobrir que a nova unidade (lutando agora para se formar a si mesma tendo 7 divisões) tem muita procura e estatísticas altas no Curso de Executivo de Organização, ela deve abandonar o treino gratuito e fixar-se como “Academia de Negócios” para ensinar o Curso de Executivo de Organização como Dept.^o 10, nomeando um theta, mente, corpo, e obtendo um produto, “homens de negócios treinados”, e verificar que apareçam unidades de apoio noutras divisões e uma unidade de ética para evitar o enfraquecimento da procura e a re-aberração.

Isto pode mesmo funcionar ao contrário. Pode criar-se em Disseminação uma unidade chamada “Secção de Promoção do Projecto de Curso de Negócios”, estimular a procura e em seguida, quando ela existir, criar o seu Departamento 10.

Em breve as sete divisões terão todas unidades extra para se ocupar desta nova acção, cada unidade com um Theta-Mente-Corpo-Produto. Os produtos são diferentes mas todos eles perfazem “homens de negócios treinados”, quer estejam a criar procura, a dar financiamento ou a prestar serviços.

Por conseguinte, o excesso de expansão é principalmente apenas a falta de organização.

Pode, é claro, fazer-se “excesso de expansão” tentando dar serviços na ausência de procura, ocasionando assim perdas financeiras. Neste caso concentra-se apenas em criar *nova* procura, não em servir prouras já existentes. A propósito, este é o erro mais comum nas nossas organizações. Elas encolhem porque não estão a criar procura *nova* e concentram-se apenas em criar procura naqueles que já estão a procurar (o que é uma solução de facilidade e preguiça).

A nova procura é dispendiosa de desenvolver. Por isso vê muitas vezes as unidades financeiras a fuzilar o sobrolho às despesas de “nova procura” e a reduzir frequência de publicação das revistas, não comprar listas de correio novas, etc.

Para iniciar uma nova sub-organização, fixamo-nos na base de procura potencial, instalamos ética para evitar o enfraquecimento da procura, ou mau serviço ou desempenho internos, trabalhamos para aumentar a procura, introduzimos serviço, instalamos ética externa para evitar o enfraquecimento da procura, aumentamos a procura por meio de disseminação em áreas novas e antigas de procura, aumentamos os serviços, garantimos o produto, aumentamos a organização (não apenas o staff), aumentamos a procura em áreas novas e antigas, endurecemos a ética, melhoramos as facilidades para a prestação de serviços, etc., etc.

É uma expansão constante do volume, uma expansão constante da organização, uma expansão constante da procura. Quando uma se atrasa em relação às outras, temos dificuldades.

É quase impossível dirigir com facilidade uma organização que não se expande. Entra-se em crises financeiras, perturbações no staff e excesso de trabalho. A decadência instalou-se. E é certo que lutar contra ela sobrecarrega um executivo. O caminho mais fácil é expandir. Então tem-se ajuda.

Resumo: ao compreender a política temos que compreender a sua chave, e esta é a expansão.

Só uma organização de Cientologia tem um horizonte ilimitado. Mas qualquer organização deve expandir-se para sobreviver.

As únicas formas em que se pode “expandir em excesso” são não expandir com a nova procura e não se manter à altura dela num mesmo nível de expansão organizacional, bem como em número de pessoas.

É mais fácil expandir do que “permanecer em equilíbrio”.

As organizações e unidades que não se expandem não podem manter-se ao mesmo nível e por isso contraiem-se.

Os executivos e o pessoal da organização estão sobrecarregados apenas quando não podem permitir-se expandir e desta forma não podem obter o auxílio de que necessitam para fazer o trabalho, isto em adição ao facto de que a contracção causa mais problemas do que a expansão.

As organizações de Cientologia destinam-se à expansão.

A expansão requer uma expansão de todos os factores implicados e quando alguma coisa expande fora de ritmo com o resto que não se está a expandir à mesma velocidade, surgem dificuldades.

A expansão uniforme da procura, ética e serviço em novos campos e áreas, bem como nas áreas de operação antigas, é necessária para obter actividades livres de problemas.

Cada membro e unidade de uma organização tem um produto que, embora diferente, contribui para o produto total da organização.

O produto final de Cientologia é um universo honesto e feliz para se viver, não degenerado e tornado miserável pelos supressivos como tem sido. Isto é realizado pela desaberração dos indivíduos e a prevenção do enfraquecimento da procura e re-aberração pelos supressivos, e este é o método de expansão.

Se nestes primeiros tempos de Cientologia temos tido alguns problemas, estes ocorreram devido a um desequilíbrio anterior da expansão.

A procura foi criada sem manejar os supressivos, e essa expansão desequilibrada deu-nos um atraso de ética por manejar na sociedade. Tudo o que temos a fazer é pôr em dia o nosso atraso nas funções organizacionais que não se expandiram quando o deveriam ter feito e tudo correrá bem.

Cada vez que não expandes uniformemente todas as funções, obténs uma aparente excesso de expansão de algumas funções. A melhor solução não é cancelar as funções que “expandiram em excesso”, mas apanhá-las, expandindo aquelas a que negligenciámos dar apoio. Terás dificuldades sempre que cortares uma expansão, pois isso é contracção. A resposta, dentro do razoável, é fazer avançar tudo o mais para alcançar a porção expandida enquanto se continua, mais calmamente, a expandi-la.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 24 DE DEZEMBRO DE 1966
PUBLICAÇÃO I

NÃO REMIMEOGRAFAR GERAL
HATS DE EXECUTIVO DE SH
CURSO DE EXECUTIVO DE
ORGANIZAÇÃO

N.º 10 DA SÉRIE DE KNOW-HOW DE ADMIN
COMO PROGRAMAR UMA ORG
PROGRAMAS DE SAINT HILL

Em anos que já lá vão, tivemos muitos problemas que deram origem a programas, como passo a descrever a seguir.

A sequência dos programas *principais* em Saint Hill:

Providenciar uma casa para LRH e sua família na área da comunidade britânica, de modo que a área da comunidade britânica pudesse ser organizada e ser tornada auto-suficiente.

Providenciar instalações de admin para LRH na área da comunidade britânica.

Tornar a área da comunidade britânica auto-suficiente, independentemente de fundos ou clientes dos EUA. (Ainda por resolver).

Treinar staff técnico e de admin para as organizações da comunidade britânica.

Fazer com que as organizações externas que são parte da comunidade britânica funcionem com suas receitas, sem contar com o dinheiro que devem a SH ou ao Ron como parte dos seus fundos de operação.

Encontrar apoio financeiro para as actividades de SH que dão origem ao SHSBC, e que também concretizasse o parágrafo anterior.

Manejar as actividades e organizações da área da comunidade britânica, e manejar também as actividades nos EUA. (Resolvido através do telex e OIC, e mais tarde da Div. Executiva Internacional [“Worldwide”]).

Estabelecer ampla promoção geral de SH. (Resolvido com *The Auditor*).

Providenciar instalações para administrar tech avançada e crítica, tal como os Processos de Poder. (Resolvido com HGC de SH).

Organizar SH de modo a que pudesse ser administrada (tornou-se necessário devido ao colapso do esquema de corporações múltiplas entre 63 e 64). (Foi resolvido pelo sistema de 7 Divisões completado no final de 1965).

Aperfeiçoar a Divisão de Qual. para evitar todos os “casos falhados”, treinar membros de staff e melhorar a aplicação da tech.

Fazer com que a apresentação de relatórios de impostos, etc., não esteja constantemente sob programas intensivos para resolver emergências. (Resolvido pelo Tesoureiro, mas incompleto no aspecto de qualquer garantia de cumprimento por parte dos contabilistas diplomados).

Levar os auditores de campo a cooperar e acabar com os conflitos com as organizações. (Programa de FSM).

Refinar a Divisão Técnica. (Completado aproximadamente em Agosto de 1966).

Pôr um sistema de ética a funcionar suavemente.

Pôr o Curso de Clearing em funcionamento e fazer Clears numa base de linha de produção. (Ainda a refinar, mas mais ou menos completo).

Estabelecer e pôr em funcionamento o Curso OT. (Está presentemente em desenvolvimento).

Forçar os ataques contínuos de supressivos nas 3.^a e 4.^a dinâmicas a retroceder. (Resolveu-se com a criação de um Ramo de Informações).

Treinar os membros de staff de SH e das organizações externas segundo o estatuto de staff e o Curso de Executivo de Organização.

Melhorar a relação dinheiro/dívidas das organizações.

Salvaguardar as receitas, logo que são obtidas, através de melhor planeamento financeiro.

Reformar os Conselhos Consultivos em corpos representativos (já completo com a formação de um Conselho Executivo).

Reunir todos os materiais de Cientologia. (Correu mal porque não houve cumprimento, mas foi recentemente reinstituído).

Projecto de Dicionário para evitar palavras mal compreendidas. (Feito de forma esporádica e irregular até aos dias de hoje).

Manejar as situações legais que se acumularam, devido a não ter havido cumprimento por parte dos advogados internos e externos da org. (Resolução em progresso).

Melhorar e manter as afluências. (Acaba de começar).

Ajudar a disseminação de Cientologia, e atacar mais amplamente para evitar quantidades tão grandes de defesa legal. (O programa de actividades OT acaba de começar).

Proteger, dar continuidade e expandir todas as organizações de Cientologia. (Tem-se trabalhado um pouco, mas não se concentrou nisso realmente, excepto no caso de dinheiro/dívidas e estatutos de staff).

Melhoramento geral das finanças. (Actividades OT).

Edifícios para as organizações de Cientologia. (Actividades OT).

Estabelecer melhores instalações de educação audio-visual (Mal começou).

Estes foram e são os passos principais dos programas que foram implementados ou estão em desenvolvimento em Saint Hill desde 1959 até ao final de 1966.

Alguns desses anos ganharam nomes como:

1965 – O Ano da Organização.

1966 – O Ano dos Clears.

1967 – Será provavelmente o ano dos OTs.

É de realçar que cada um destes programas resolveu um problema, em si, evidente.

Deve então entender-se que estes problemas realmente existiam.

Se os problemas voltarem a existir, lembra-te de que já havia um programa de resolução e, de uma forma geral, foi simplesmente abandonado e o problema reapareceu por esse mesmo motivo. A acção directiva apropriada é reimplementar e melhorar a solução, que é o mesmo que dizer, no caso de SH, pôr em execução os programas de sucesso acima mencionados.

Os Conselhos Consultivos estão sempre a propor programas novos, e muitas vezes é apenas um velho programa que se abandonou e que necessita de se reinstituir, não uma solução nova. Certamente um velho problema surgiu de novo.

Houve outros programas, naturalmente. Nas cartas de política pode-se encontrar muitas soluções muito importantes para velhos problemas. Alguns programas, apesar de serem necessários, nunca foram implementados com sucesso. Havia o programa de filmes cinematográficos, mas sofria constantemente de problemas técnicos e tornou-se parte do programa audio-visual que se está agora a experimentar. Houve o programa de nova redacção de todos os livros, mas tenho estado demasiado sobrecarregado para tentar fazê-lo.

Realizar-se-ão outros programas futuros, evidentes, em si mesmos. Eles só serão um fracasso se os programas anteriores, abandonados ou não reorganizados quando necessário, trouxerem à tona velhos problemas, pondo-os a descoberto. Todos os problemas subjacentes às soluções dos programas acima ainda existem potencialmente, e só são mantidos em suspenso pelos programas.

A melhor maneira de formar programas é isolar os *verdadeiros* problemas a qualquer nível de operação e resolvê-los, quer removendo os elementos que os provocam, quer instituindo um programa. Um planeamento sensato tende para ambas as direcções.

Normalmente descobre-se que um programa sem sucesso está a resolver o problema errado ou é, em si, uma solução inadequada para um verdadeiro problema.

Se queres estabelecer a validade de um programa novo proposto por alguém, pergunta-lhe que problema procura resolver. Podes então ver se já tens uma solução para o problema, mas a maior parte das vezes verás que não havia uma ideia clara do problema em causa, e por isso a solução proposta é fraca ou inadequada.

O problema comum às organizações não é o desenvolvimento de programas, mas a não execução dos programas existentes.

Outra dificuldade com as organizações é que elas muitas vezes alteram o programa existente, de modo que já não resolve o problema para solução do qual ele havia sido estabelecido. Um exemplo actual são as revistas. As revistas existem para resolver o problema da falta de consciência da org por parte do público. Uma org não tem espaço, a menos que envie pontos-âncora para o criar. E está em Não-Existência para o seu público *cientologista*, a não ser que envie revistas com regularidade. As revistas não criam muito público novo – esse é outro problema, em grande medida não resolvido. As revistas existem para manter a consciência da org por parte do público *cientologista* existente. Ora, como estas pessoas estão já conscientes de Cientologia, a consciência que se está a tentar desenvolver é a da existência da org e dos seus serviços. As revistas continentais começaram recentemente a publicar apenas *dados* de Cientologia. Os anúncios para consciencializar o público *cientologista* da existência da org foram atenuados e foram omitidos e a relação dinheiro/dívidas nas organizações piorou. As organizações começaram a caminhar para a não-existência. De uma forma significativa, essa tendência foi começada por alguém que não gostava de organizações, mas era a favor de Cientologia. A Autoridade de Publicação errou em não observar as velhas revistas e compará-las com o padrão actual. Havia uma enorme diferença. Não havia anúncios nas revistas actuais. O programa tinha sido alterado.

Os artistas são ensinados a serem “originais” e a alterarem. Contudo, houve artistas de sucesso que pintaram os mesmos quadros toda a sua vida sob nomes diferentes. Estes simplesmente pareciam novos.

Para mudar, alterar ou abandonar um programa é preciso saber-se o que é que o programa estava a tentar resolver. Mudar simplesmente por mudar é mera aberração (deformar as linhas).

É um bom exercício, para um executivo superior, fazer uma lista dos problemas que a org realmente tem. Saber que programas da org estão *em execução*, é saber que problemas *teria* se fossem abandonados.

É benéfico fazer reverter um programa de vez em quando, examinando cuidadosamente como é que era originalmente quando tinha muito sucesso, e devolvê-lo à sua versão original. Isto não se faz por ajuste de linhas, mas analisando velhas revistas, velha política, velhos comunicados e publicações, e mesmo velhas palestras gravadas. Em que é que consistia? Se já não tem sucesso:

- a. O programa foi alterado ou abandonado e
- b. A org terá um problema que teve há muito tempo, ou

- c. (Raramente) as causas do problema foram eliminadas e o problema já não existe.

O desenvolvimento de um programa envolve uma boa dose de método de tentativas. Esta é a razão por que um programa novo deve ser apenas um “projecto especial” durante algum tempo, fora das linhas principais da org, na verdade, sob gestão especial. Se um “projecto especial” começa a apresentar bons resultados nas finanças (e somente nas finanças), então ele deve ser posto “dentro” junto dos seus novos membros de staff e como um projecto standard da org.

Fazer executar programas novos em linhas já existentes é perturbar (por distração e sobrecarga dos membros de staff) os programas existentes e, mesmo que seja bom, o programa novo irá fracassar e também prejudicar os programas existentes.

Providencia, então, pessoal e dinheiro para explorar um programa novo como um “projecto especial”. Se não tens o dinheiro ou os membros de staff para o concretizar, farias muito, muito melhor se simplesmente analisasses os problemas que a org enfrenta e pusesses em execução os *velhos* programas que os resolviam. É sabido que estes são bem sucedidos e, não esqueças, custaram muito a encontrar e provar ser *a coisa a fazer*. E isto levou muito tempo.

Vejamos a estrutura dos Arquivos Centrais e Reg. por Carta nas organizações. Isso é um programa standard. Desenvolvido em meados dos anos 50 em Londres e D.C. Se fossem abandonados a org falharia. O problema é “como conseguir contacto individual, especial, com a clientela *existente*, e manter o negócio já desenvolvido e *existente*”. Disseram-me no outro dia, que numa grande empresa que implementou o nosso sistema de 7 divisões, ficaram espantados ao descobrir que *nunca* tinham contactado a clientela existente do negócio. Eles tinham feito negócio apenas com clientela *nova*. Isto custou-lhes talvez 200.000 vendas por ano! Implementaram prontamente o nosso sistema de CF e Reg. por Carta, num grau maior do que o esperado.

No caso deles (tal como numa org que acaba de se formar ou reorganizar) nem sequer estavam cientes do problema, e por isso não tinham nenhum programa para o fazer.

Pode muitas vezes acontecer que se desenvolve um programa que remove as necessidades de algum outro programa. Se os factores que criam o problema forem removidos, então pode-se dispensar o programa que o resolve. Mas isto é tão raro que na maior parte dos casos não é humano.

Por exemplo, os médicos são a solução pública para o problema das doenças do corpo humano. Se este problema fosse removido, poder-se-ia remover o “programa médico” com segurança. É por isso que os médicos por vezes nos combatem. Pensam que estamos a trabalhar para remover o problema para o qual eles são um programa. Haveria que ter muito mais do que uma *cura* melhor. Haveria que remover as *causas* da doença na 4^a dinâmica (Humanidade). Estas não seriam aquilo que as pessoas pensam que são, porquanto esse problema persiste na sociedade, bem como o “programa dos médicos”. Não pode ser o verdadeiro problema. Sabe-se apenas o suficiente sobre as causas das doenças, para dar a *aparência* de que o problema está resolvido. Na realidade, a má estatística de pessoas doentes está a subir. Nos entrámos nesse campo em pesquisa, apenas o suficiente para saber que os supressivos

fazem as pessoas adoecer, mas isso é um desvio suficiente para torná-lo num problema de ética, e não num problema de cura! Alargando esta teoria, poder-se-ia descobrir que este problema não é causado pelos germes de Pasteur, mas por grupos supressivos. Neste caso, aumentar-se-ia o uso dos programas de ética. Por fim, se isto o resolvesse, o “programa médico” seria reduzido por já não ser a única solução.

O acima dito não é uma declaração de intenção ou um plano. É um exemplo de como um velho programa standard pode perder importância. É de notar que se teria de: a) definir o problema melhor do que havia sido definido, b) isolar as causas do verdadeiro problema, c) instituir um “projecto especial” para manejar *aquelhas* causas, d) ver se o problema é agora melhor resolvido, e) abandoná-lo se ele não resolve o problema, ou f) torná-lo um programa standard se mostrou ser eficaz, g) reduzir o programa antigo.

Consequentemente, abandonar um programa comprovado (sem trabalhar nele como nas alíneas a-f acima) pode ser catastrófico, porquanto isso pode abrir a porta a um velho problema, quando já se têm problemas suficientes.

O abandono de programas que foram bem sucedidos é actualmente a causa principal de as organizações terem qualquer dificuldade.

Podes sempre fazer uma org funcionar melhor, estudando os programas velhos e bem sucedidos, e pondo-os dentro novamente.

Se pegasses na lista anterior e a aplicasses a Saint Hill, os programas mais importantes de SH desde 1959, e se simplesmente os revertesses (os tornasses mais idênticos aos originais) e os reforçasses, as receitas provavelmente duplicariam.

Se abandonássemos nem que fossem só cinco destes programas, a org de SH entraria em colapso sem sombra de dúvida.

Se adicionássemos directamente na org seis novos programas, sem ver qual o problema a ser resolvido, poderíamos distrair os membros de staff até ao ponto em que os velhos programas standard seriam afectados e a org entraria em colapso.

Por vezes, mesmo nas nossas organizações, introduzimos novos arbitrários que criam novos problemas de que não necessitamos. Essas são as fontes que podemos dispensar. Se não abolíssemos rotineiramente tais problemas gerados pela org, desvanecer-nos-íamos num ano.

Portanto, acarinhamos e fazemos avançar os programas que temos e estudamo-los continuamente, para termos a certeza de que não “deixam de ser executados”.

Esta não é uma lista dos *problemas* que enfrentámos em Saint Hill; é uma lista de soluções. Pois estes programas podem accidentalmente estar a resolver problemas que não podemos ainda afirmar claramente.

Esta não é uma lista de todos os programas principais em Cientologia. Estes encontram-se nas cartas de política de anos anteriores e particularmente de 1965.

Esta é uma lista dos programas mais importantes de SH, para uso dos executivos de SH, e também para ilustrar a outras pessoas como se programa e para lhes mostrar que, como cientologistas, nós usamos o nosso conhecimento das mecânicas da vida, problemas e soluções para gerir os programas.

Se todos os problemas que enfrentamos fossem apenas os nossos, é claro que poderíamos simplesmente auditá-los. Mas nós existimos numa 3.^a e 4.^a dinâmicas que não estão apenas aberradas, mas bastante loucas. Isto atira problemas para cima de nós (finanças, ignorância e intolerância internacional, cultos religiosos e psiquiátricos, governos supressivos, tecnologia científica atrasada e mal utilizada, ausência de dignidade humana e uma abundância de outros factores).

Existimos, portanto, num mar loucamente tempestuoso, assediados por inúmeras correntes contrárias.

À medida que crescemos, podemos remover as causas cruéis que fazem que os nossos problemas sejam problemas. Só então poderemos começar a abandonar certos programas, já que os problemas deixarão de existir. Mas enquanto escrevo isto, esses problemas existem mesmo, e para os manter sob controle há numerosas soluções a que chamamos programas.

Onde um dos nossos programas standard falha por falta de reconhecimento, vemos aí um problema à carga, em direcção a nós, exigindo a elaboração de programas de emergência por parte de executivos de nível superior.

Quando permitimos que pessoas que não estão informadas, ou que são do piorão, incluem novos arbitrários ou soluções que não resolvem problema algum, nós perturbamos os velhos programas e depressa temos grandes sarilhos provocados por programação desnecessária. (Para um executivo treinado e eficaz é uma experiência dolorosa observar um Conselho Consultivo, novo e inexperiente, propor “programas”. Estas medidas propostas parecem tolas porque não confrontam nenhum dos problemas reais da org, e são perigosos porque irão distrair a org dos programas correctos em existência, em relação aos quais o novo Conselho Consultivo parece estar numa beatitude de ignorância).

Quando uma org não conhece os seus programas, ela pode tornar-se bastante tola e meter-se em grandes sarilhos. Se pelo menos conhece os problemas que tem, é afortunada.

Mas qualquer org de Cientologia tem uma abundância de programas, já comprovados e testados, e de procedimentos correctos e exactos. Se simplesmente os mantiver em execução, ela vencerá mesmo que não veja os problemas.

À medida que ganha, a org expande-se e pode dar-se ao luxo de ter mais ajuda, e está sob menos coacção. Pode então começar a examinar os problemas em si (continuando a manter a solução como um programa), e possivelmente remover algumas das causas do verdadeiro problema. Só quando o problema desaparece é que se pode abandonar um programa.

Uma org de Cientologia está mais capacitada a fazer isto, na medida em que o seu pessoal sobe de tom através do processamento, e é cada vez mais capaz de confrontar e ver a fonte dos problemas. Assim, acaba por poder remover as causas dos seus

problemas já que pode: a) ver o problema, e b) ver as fontes malignas que causam o problema.

Até ser *capaz de* ver, não é seguro abandonar qualquer das soluções. E como as organizações, em si, são um canal ou um caminho, elas terão sempre camadas inferiores de gente que ainda não é capaz de ver os problemas, e por isso precisam de programas explícitos para seguir. À medida que as camadas mais baixas vão subindo, novas camadas inferiores, devido à expansão, tomam o seu lugar e por isso não há um verdadeiro fim para os programas até vir o dia em que o universo estará sãos.

E isso não é nem amanhã, nem no dia a seguir.

Mas nós *estamos* a progredir de forma firme e constante nessa direcção. Principalmente por causa dos nossos programas, bem aplicados.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 24 DE DEZEMBRO DE 1966

PUBLICAÇÃO II
CORRECÇÃO E ADIÇÃO

NÃO REMIMEOGRAFAR GERAL
EXECUTIVOS DE SH
CURSO DE EXECUTIVO DE
ORGANIZAÇÃO

N.º 11 DA SÉRIE DE KNOW-HOW DE ADMIN
COMO PROGRAMAR UMA ORG
CORRECÇÕES E ADIÇÕES
CORRECÇÃO DA SEQUÊNCIA DE PROGRAMAS

O sexto Programa de SH, começando no cimo da primeira página diz: “Encontrar apoio financeiro para as actividades de SH que dão origem ao SHSBC, e que também concretizasse o parágrafo anterior”. Isto não se refere ao “parágrafo anterior” mas aos dois parágrafos anteriores, “Treinar staff técnico e de admin para as organizações da comunidade britânica”. O Curso de Instrução Especial de Saint Hill foi criado para:
a) treinar pessoal técnico e admin para as organizações da comunidade britânica e
b) verificou-se ser o factor de solvência de Saint Hill que se procurava.

O “parágrafo anterior”, “Fazer com que as organizações externas que são parte da comunidade britânica funcionem com as suas receitas, sem contar com o dinheiro que devem a SH ou ao Ron como parte do seus fundos de operação”, foi apenas parcialmente solucionado e o SHSBC não foi criado para resolver isso, embora tenha ajudado. O sistema de 7 divisões começou a resolvê-lo (independência financeira das organizações externas), mas apenas onde primeiro se instalou uma boa Divisão de Qualificações e todos os casos falhados ou overruns da área se manejaram. É notável que Sydney e Adelaide, segundo os relatórios de Auckland, não tendo criado nenhuma Divisão de Qualificações mesmo depois de dois anos de insistência, eram organizações do mais insolvente que havia. Outras que realmente instalaram uma Divisão de Qualificações e manejaram os seus casos falhados e overruns melhoraram marcadamente. Temos, assim, que a solução para organizações externas solventes que poderiam funcionar sem utilizar os rendimentos de SH ou do Ron, estava em: a) estabelecer uma excelente Divisão de Qualificações, b) manejar os “casos falhados” da sua área e também repararem todos os casos overrun, c) treinar o staff em tech ou admin na nova Qual. e d) instalar uma excelente Divisão Técnica. Aquelas que realmente fizeram isso mesmo estão a ir muito bem. Sydney, que em tempos arruinou casos por overrun no R2-12, evidentemente ignorou por completo o programa e mantém-se insolvente.

ADIÇÃO

Para explicar em palavras simples “O que é um programa”, propõe-se o seguinte:

1. A org tem um problema relacionado com a sua função e sobrevivência.
2. A não ser que o problema seja resolvido, a org não funcionará bem e pode mesmo afundar-se.
3. A solução é na verdade uma actividade ou exercício da org. A isto chamamos PROGRAMA.
4. Para encontrar e implementar um *programa* concebe-se uma solução e põe-se esta a funcionar de maneira independente das linhas da org, com o seu próprio staff e finanças como um PROJECTO ESPECIAL.
5. Quando se verifica que um projecto especial é eficaz ou especialmente lucrativo, é então posto nas linhas da org tal como se concebeu no “projecto especial”, mantendo nele o pessoal que o executou.
6. O lugar usual para implementar um projecto especial é sob a responsabilidade do Gabinete de LRH ou do Gabinete do Sec Exec do HCO ou do Gabinete do Sec Exec da Org. Os programas são inseridos nos respectivos departamentos e divisão, uma até seis, não sete.

REVISÃO CORRECTIVA DE UM PROJECTO

Quando um programa corre mal, é alterado a ponto de não ser funcional, conduzido de forma descuidada ou abandonado sem ordens para isso, duas coisas podem acontecer.

1. O Secretário Executivo (ou LRH ou o LRH Comm) a superintender essa divisão, coloca numa condição de PERIGO os executivos que deveriam ter supervisionado o programa, e empenha-se pessoalmente em fazer com que o programa volte a ser posto dentro como um programa.
2. Se isto não resultar, o Secretário Executivo (ou LRH ou o LRH Comm) leva todo o programa para o seu próprio gabinete, como se fosse um programa especial novo, arranja pessoal e finanças para o mesmo, prepara tudo, e depois entrega-o ao departamento ou divisão apropriada.

O segundo passo acontece quando surge um não-cumprimento na execução do ponto 1) acima. Como já tinha sido atribuída uma condição de Perigo e o Secretário Executivo (ou outro superior) está já a manejá-lo por ultrapassagem, se ainda for possível recomeçar o programa, nada há a fazer senão levar tudo para o seu próprio gabinete. É certo que alguém o está a impedir de voltar a ser implementado. Embora se possa tentar encontrar QUEM foi, isso não é razão para continuar a empatar o programa. Depois de ter existido por algum tempo uma condição de Perigo num programa sem que se notem mudanças na actividade, uma pessoa está a perder o seu tempo a forçar o seu cumprimento através de uma via. O caminho *mais fácil* é simplesmente dizer: “Como Endereços tem estado em Perigo durante algum tempo, e mesmo assim continua a cometer erros e mandriar, eu, o Secretário Executivo do

HCO, tomo Endereços a cargo do meu gabinete na Divisão 7, onde vou pessoalmente endireitá-lo, devendo, entretanto, o Conselho Consultivo nomear para o Conselho Executivo um novo Secretário da Área do HCO”.

Na prática, eu muitas vezes faço o ponto 1) acima: imponho uma condição de Perigo num programa que não está a funcionar, manejo-o pessoalmente e aplico acções de ética às pessoas que foram ultrapassadas.

Por vezes, quando o ponto 1) não funciona, apercebo-me de que ainda há interferência e portanto levo toda a secção para o meu gabinete, como uma função do meu gabinete. Pode ficar lá bastante tempo. Depois coloco-a noutro lugar como uma transferência de secção completa. Às vezes, depois da transferência, tenho outra vez de arrastá-la de volta. Normalmente é porque foi colocada no local errado da org. Se colocas uma secção num departamento ou divisão errada, simplesmente não funcionará. A excepção é a Divisão Executiva e qualquer coisa pode lá ser colocada durante algum tempo.

O erro usual no ponto 2) é esquecer que se tem o programa e esquecer de o transferir após estar correctamente formado. Se uma pessoa olhar bem para os hats que está a usar, descobre normalmente um programa ou dois que está a manejear e que deve levar até à sua forma final e depois pô-lo na org propriamente dita.

Em teoria, qualquer executivo, ou mesmo um encarregado, pode fazer os pontos 1) e 2) acima.

Se o ponto 1) não resultar, aplica o ponto 2). O erro principal é esquecer-se de completar a acção do ponto 2), colocando o programa de novo no seu local na org. Para evitar que isto aconteça quando fazes o ponto 2), muda-o também no organograma da org. Assim ficará à vista. Caso contrário, a pessoa esquece-se dele e depressa começa a sentir-se sobrecarregada.

Quase todos os executivos estão agarrados a um ou dois projectos especiais, ou mesmo a um programa. Portanto, a pessoa deveria rotineiramente analisar os seus próprios hats e reencontrá-los, e terminar o ciclo de acção relativamente a eles.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 26 DE DEZEMBRO DE 1966

REMIMEOGRAFAR

**N.º 12 DA SÉRIE DE KNOW-HOW DE ADMIN
SECÇÕES, PESSOAL E EXECUTIVOS PTS**

Uma org tem certas secções, unidades, pessoal e executivos que ficam PTS em relação a elementos supressivos da sociedade.

Se uma pessoa sabe isto, fica menos perplexa com o não-cumprimento e problemas nesses sectores. Ela pode também fazer algo de eficaz se perceber porque acontece.

O sector Legal, de Contabilidade, de Construção e as unidades menores têm tendência a ficar PTS muito facilmente.

Uma pessoa “PTS” é uma *Fonte Potencial de Problemas* (Fonte potencial de problemas em inglês) devido ao contacto com uma pessoa ou um grupo supressivo.

Supressão é “uma intenção ou acção daninha que não se consegue contra-atacar”. Assim, quando se pode fazer *qualquer coisa* em relação a isso, é menos supressivo.

Portanto, o sector Legal fica PTS por estar em contacto com tribunais SP e com firmas de advogados SP ou PTS e também ao confrontar supressivos que procuram prejudicar a org através de várias acções supressivas.

A Contabilidade fica PTS devido a várias supressões a nível de impostos e supervisão por parte do governo.

Um Ramo de Instalações ao ouvir supressivos do Planeamento de Cidade e do Condado e delimitação de zonas tem tendência a ficar PTS.

Numa corporação comum, o ponto de contacto das relações com os operários tem tendência a ficar PTS, porque está continuamente em sarilhos devido a agitadores dos operários que podem deitar a companhia por água abaixo, e devido à regulamentação que protege tais indivíduos.

Um Oficial de Ética pode ficar PTS.

A Unidade de Arquivo Morto do HCO pode ficar PTS devido a todas as cartas entetha.

Como esse pessoal PTS tem impacto nos executivos principais, estes podem ficar também PTS e a org é, no mínimo, prejudicada.

MANEJO

Como não é fácil desconectar-se dos pontos supressivos da sociedade sem a deixar, resta apenas que o executivo tem de manejá-la, se não os grupos sociais SP, pelo menos a situação que deriva deles e penetra na org.

O ideal é remover os SP existentes nos grupos sociais. Mas quando isso não é possível, uma pessoa pode fazer várias coisas:

- a. Limitar o número de pessoal da org que tais grupos contactam.
- b. Dar ocasionalmente S&D a esse pessoal da org que contacta tais elementos supressivos.
- c. Mudar esse pessoal com frequência.
- d. Desenvolver um sistema que restrinja o SP de influenciar facilmente esse pessoal da org que possa permanecer em contacto com ele.
- e. Trabalhar de forma gradual mas constante até se chegar à posição de poder remover os supressivos dos grupos sociais em causa, tal como tornar-se mais influente como org, processar legalmente, divulgar os podres de tal gente, educação do público e outros meios.

INDICADORES

O primeiro indicador que um executivo da org tem de uma unidade ou membro do pessoal estar a ficar PTS, é o não-cumprimento. Tal pessoal está, de várias maneiras, a ser esmagado pelos grupos sociais SP e não lhe resta nenhuma energia para desempenhar os seus deveres ou levar os programas da org para a frente.

Outro indicador é a quantidade de doenças e falta de progresso de caso por parte de tais membros do pessoal que estão PTS.

Um terceiro indicador é quando o executivo apanha com o hat de tal pessoal em cima.

Um executivo que não se apercebe de tais indicadores e não actua, está por sua vez PTS, ou simplesmente não tem fibra de executivo.

MÉTODOS DE IMPEDIMENTO

Há vários métodos pelos quais um membro do pessoal, que actua como um ponto de contacto da org com ligação a supressivos, pode impedir os agentes de grupos SP de prosseguir.

Tem que se gravar sempre em fita, à vista, o que quer que seja que o agente de tal grupo supressivo diga: “Ah. Sr. Trocacontas dos Impostos? Bom, aguarde um momento para que eu possa gravar tudo o que vai dizer. Bom. Já está a gravar. Continue”. Nós costumávamos manejá-lo Internal “Revenue” Service (IRS) dos EUA desta maneira com bastante sucesso. O ponto de contacto da org detendo sempre o inspector do IRS que eles enviavam, ligava o gravador portátil e depois, e só depois,

deixava o homem falar. Bastante eficaz. Essa org só entrou em problemas de impostos quando deixou de fazer isso. Depois de a gravação ter sido abandonada como exercício, as declarações SP dos agentes do IRS passaram a atormentar completamente o staff e eles ficaram PTS e começaram a cometer erros sem sentido e a ignorar as ordens da org relativamente aos impostos.

Sempre que tais agentes chegam, eles tentam envolver tanto pessoal quanto possível. Vociferam, vociferam, fazem ameaças e enturbulam. Têm de ser completamente ignorados (tratamento por silêncio) por todo o pessoal, excepto o ponto de contacto. Os membros do pessoal de uma unidade que podem ficar PTS têm de receber ordens para sair sem proferir uma palavra, sempre que tal agente aparece. Nada de “conversas informais” ou discussões com tal pessoa. O membro do pessoal que lida com isto deve apontar para esse agente se houver mais staff à volta e proferir uma palavra-chave como: “Este homem é do governo”, e nesse momento todo o resto do pessoal da unidade lhe volta as costas ou se afasta enfaticamente. Se fazes isto, tais agentes não podem ficar ofendidos mas ficam bastante pouco à vontade, levam a cabo o que têm de fazer rapidamente, esquecem a sua missão de enturbular e depressa se vão embora. Nunca penses que a cortesia te vai ajudar. Tirar o chapéu perante serpentes nunca impediu uma pessoa de ser mordida. Mas afastar-se, sim.

Os membros do pessoal são tão “razoáveis” que pensam que estes representantes de grupos SP estão ali por motivos necessários ou que servem algum propósito, ou que se pode conversar de uma forma lógica com eles – tudo isso é tolice.

Não há nenhum jornalista que seja bom. Não há nenhum agente do governo ou de grupos SP que seja bom. Quanto mais se tentar ser simpático, pior se ficará. E quanto mais depressa se aprender isto, mais feliz se será.

Alguns membros do pessoal em tais pontos de contacto da org devem ser os únicos a lidar com estas pessoas e devem-se dar notas de ética a todos os outros membros do staff que falem com tais pessoas.

Isto limita a área de enturbulação. O membro do pessoal que lida com isto pode tornar-se especialista. Mas mesmo assim, tens de tomar atenção a maus indicadores nesse membro do staff e no momento em que eles aparecem, substituir o ponto de contacto.

Nunca deixes tal gente contactar pessoas com postos elevados na org – ou unidade. Entrega isso a pessoal especializado que pode resolver o caso imediatamente e põe o agente fora das instalações com prontidão.

Se vires algum administrador a fazer encerramento de terminais com tais agentes, transfere-o para outro posto na org. Se não fizeres isso, ele em breve deixará de cumprir com a política e em breve terá o lugar a desintegrar-se.

Quando tais agentes actuam ou parecem muito supressivos, faz que sejam investigados, encontra o escândalo e ataca. É uma verdade afortunada que tais pessoas também têm crimes nos seus antecedentes, que podem ser encontrados. Encontra-os e expõe-os.

Os SP estão em guerra. Conduta agradável, conduta maligna, *qualquer* conduta significa simplesmente mais guerra. Portanto conduz a acção de retaliação como uma batalha.

Em toda a história de Cientologia nenhum jornalista entrevistador alguma vez ajudou. Todos eles tinham as piores intenções quando se comportavam da melhor maneira e nós arrependeremo-nos sempre de ter falado. Mesmo que o jornalista seja aceitável, o seu jornal não o é e irá distorcer o seu artigo. Fizemos o melhor quando impedimos o acesso aos jornalistas e fizemos o pior quando fomos gentis. Portanto, a moral da história é que uma pessoa de um grupo SP acabará por tornar PTS a org ou parte dela, independentemente da conduta do agente.

Estas palavras podem parecer duras e não razoáveis, mas a verdade é a verdade e só quando a ignoramos é que dão cabo de nós. Os agentes de grupos SP levam o pessoal, unidades ou secções a ficar PTS, que leva a não-cumprimento, que leva a sarilhos.

Não é simples imaginação que os SP atacam Cientologia. As provas existem em abundância há dezasseis anos.

Começámos a prosperar no dia que excluímos das linhas da org a correspondência dos SP do público e a enviámos para o arquivo morto. Os nossos executivos começaram a funcionar, a política começou a ser seguida e nós começámos a crescer.

Assim, alcançaremos nova expansão aplicando simplesmente o que está nesta carta de política.

Eu pessoalmente acho que tais agentes metem bastante dó com as suas tentativas de causar problemas.

Penso que as tentativas contemporâneas de nos transtornar e acusações de coisas que nunca fazemos provam consideravelmente o facto de que eles não nos querem bem nenhum. Mas muitos membros de staff e executivos tentam desesperadamente ser gentis para com eles.

Maneja os assuntos que eles apresentam tão eficazmente quanto possível, e em canais especiais. Não sejas gentil. Limita-lhes o seu alcance. E tem menos não-cumprimentos e uma org bem mais eficaz e feliz. Ao fim e ao cabo, os verdadeiros supressivos constituem apenas cerca de 2,5% de toda a população. Para quê gastar com eles mais do que 2,5% do teu tempo?

Isto consiste em perceber que certos grupos são SP e reconhecê-los, e depois manejá-los.

Fica alerta e mantém-te vivo. Nem sempre será assim.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 12 DE FEVEREIRO DE 1967

(Também publicada como HCOB, com a mesma data e título)

CURSO DE EXECUTIVO DE
ORGANIZAÇÃO

**N.º 13 DA SÉRIE DE KNOW-HOW DE ADMIN
AS RESPONSABILIDADES DOS LÍDERES**

Eis alguns comentários sobre PODER, ser ou trabalhar próximo ou sob as ordens de um poder, o que quer dizer um líder ou alguém que exerce uma extensa e preponderante influência nos assuntos dos homens.

Escrevi-o desta forma, usando duas pessoas reais para dar um exemplo de magnitude suficiente para interessar e fornecer uma leitura agradável. E usei uma esfera militar para que pudesse ser visto claramente e sem restimulação de problemas de administração.

A propósito, o livro usado como referência é um livro fantasticamente capaz.

**OS ERROS DE SIMÓN BOLÍVAR
E DE MANUELA SAENZ**

Referência: O livro intitulado

As Quatro Estações de Manuela
por Victor W. von Hagen, uma biografia.
Um livro de Mayflower Dell. Outubro de 1966. 6 xelins.

Simón Bolívar foi o libertador da América do Sul do jugo da Espanha.

Manuela Saenz foi a libertadora e consorte.

Os seus actos e destinos estão bem registados nesta biografia comovente.

Mas, à parte de qualquer valor puramente dramático, o livro expõe e apresenta de maneira atraente diversas acções de grande interesse para aqueles que comandam, que apoiam ou que estão próximos de líderes.

Simón Bolívar foi uma personagem muito forte. Era um dos homens mais ricos da América do Sul. Tinha uma verdadeira capacidade pessoal, concedida apenas a uma mão cheia de seres neste planeta. Era um comandante militar sem par na história. Por que razão teria ele fracassado e morrido no exílio para ser mais tarde deificado é, assim, de grande interesse. Que erros cometeu ele?

Manuela Saenz era uma mulher brilhante, bonita e capaz. Era leal, dedicada, bastante comparável a Bolívar, bastante acima da média humanoíde. Por que razão

então viveu ela como proscrita e difamada, recebeu tanta rejeição social e morreu na miséria, ficando ignorada pela História? Que erros cometeu ela?

OS ERROS DE BOLÍVAR

A libertação de coisas é a dramatização não expressa, inversa (o reverso da meda-lha) da escravidão imposta pelos mecanismos da mente. A não ser que exista alguma coisa para *onde* libertar os homens, o acto de libertar é simplesmente um protesto contra a escravidão. E como nenhum humanoíde é livre, enquanto aberrado quanto ao ciclo do corpo, é certamente um gesto libertá-lo politicamente, pois isso apenas o liberta para a anarquia de dramatizar as suas aberrações SEM qualquer controle e sem coisa alguma exterior contra a qual lutar. E sem exteriorizar o seu interesse, ele simplesmente enlouquece, de forma ruidosa ou calada.

Uma vez cometido um crime tão grande como depravar seres, não existe, é claro, liberdade, a não ser libertar alguém da própria depravação ou *pelo menos* das suas influências mais óbvias na sociedade. Resumindo, teríamos de desaberrar um homem antes que toda a sua estrutura social pudesse ser desaberrada.

Se não se tivesse a capacidade total de libertar completamente o Homem dos seus padrões reactivos, então poder-se-ia pelo menos libertar o Homem dos seus restimuladores na sociedade. Se se tivesse a totalidade dos dados (mas faltasse a tecnologia de Cientologia), usar-se-ia simplesmente padrões reactivos para derrubar a velha sociedade e em seguida pegar nos bocados e dispô-los ordenadamente num novo padrão. Se não se tivesse a mínima ideia de quão reactivo se pode ficar (e Bolívar, é claro, não tinha quaisquer conhecimentos nesse campo), restava ainda assim uma fórmula funcional usada “instintivamente” pela maioria dos líderes políticos práticos, melhor sucedidos:

Se libertas uma sociedade das coisas que vês de errado nela e usas a força para exigir que se faça o que é certo, e levas isto por diante com decisão e minúcia e sem contemporizar continuamente, podes, aplicando o teu charme e dons naturais,occasionar uma grande reforma política ou melhorar um país que esteja a fracassar.

Assim, o primeiro erro de Bolívar, de forma muito consistente também, estava contido na palavra vital *vês* no parágrafo acima. Ele não olhava e nem sequer escutava os relatórios válidos da polícia secreta. Estava tão *seguro* de que podia fazer as coisas correrem bem, *brilhando*, lutando ou encantando-as, que nunca procurou nada de errado para corrigir senão quando já era demasiado tarde. Isto é o “ne plus ultra” da autoconfiança, equivalente a uma vaidade suprema. “Quando ele aparecia tudo ficava bem” era, não só a sua convicção, mas também a sua filosofia básica. Por conseguinte, a primeira vez que isso não funcionou, ele desmoronou-se. Todas as suas habilidades e encantos estavam canalizados para este único teste. Era apenas isso que ele podia ver.

Não é para me comparar com Bolívar, mas para ilustrar a minha compreensão:

Uma vez passei por algo semelhante. “Eu continuaria a avançar enquanto pudesse e, quando fosse parado, morreria”. Esta era uma solução bastante moderada de enunciar e realmente difícil de compreender até que se tivesse uma ideia do que eu queria dizer com continuar a avançar. Os meteoros continuam a avançar – muito,

muito depressa. Assim fazia eu. Então, um dia, há muitos anos, fui finalmente parado após inúmeras pequenas paragens, devido a contactos sociais e de família para me preparar, culminando numa marinha mais devotada aos galões do que a inimigos mortos, e desisti literalmente. Durante algum tempo, não fazia a menor ideia do que estava errado comigo. A vida tornou-se completamente insuportável até que descobri uma *nova* solução. Por isso conheço a fragilidade dessas soluções únicas. Não é para me comparar com ele, mas apenas para mostrar que acontece a todos nós, não apenas aos Bolívares.

Bolívar não tinha qualquer perspicácia pessoal. Só podia ver “para fora” e mesmo assim não olhava nem escutava. Punha as coisas bem com o seu *brilho*. Lamentavelmente, o facto de ele o poder fazer foi a sua ruína. Até ele não poder mais. Quando não podia brilhar berrava, e quando não podia berrar travava uma batalha. Depois os inimigos civis não eram inimigos militares, e logo ficou sem qualquer solução.

Nunca lhe ocorreu outra coisa, que não fosse *magnetizar* pessoalmente as coisas, para elas correrem bem e se tornarem vitoriosas.

A sua queda foi devida a ter feito um uso exagerado de uma habilidade simplesmente porque era fácil. Era demasiado bom nesta única coisa. Por isso nunca procurou nenhuma outra habilidade e nem sequer imaginou que existia outra maneira.

Não tinha visão alguma de qualquer situação, ou dos passos organizacionais ou preparatórios, necessários à vitória pessoal e política. Apenas conhecia a organização militar, que era até onde ia a sua perspicácia organizacional.

Foi educado no ambiente embriagador da revolução francesa, notória pela sua incapacidade organizacional para formar culturas, e desastrosamente por um professor de infância que nem por sombras era prático na sua própria vida privada (Simón Rodriguez, um sacerdote despadrado que se havia convertido em explicador).

Bolívar, pessoalmente, não tinha perícia financeira. Começou rico e acabou pobre, uma estatística que desceu desde um dos homens mais ricos da América do Sul, senão o mais rico, até uma camisa de noite emprestada para que pudesse ser enterrado como um exilado. E isto enquanto os bens dos Realistas estavam totalmente acessíveis, as terras e minas de maior valor da América do Sul totalmente acessíveis às suas mãos, e isso é inacreditável! Mas é verdade. Nunca cobrou os seus empréstimos aos governos, nem mesmo quando foi chefe desses governos.

Por conseguinte, não admira que encontremos mais dois erros muito reais que conduziram à sua queda: não fez com que as suas tropas ou oficiais fossem *recompensados* e não tomou quaisquer medidas para a solvência dos estados que controlava. Estaria bem se tivessem longos anos de batalhas à frente sem serem pagos enquanto não tivessem sido ganhas quaisquer riquezas reais, mas não os *recompensar* quando toda a área estava à sua disposição! Bem!

O limite das suas capacidades consistia em exigir às igrejas um pouco de dinheiro para pagamentos correntes – que a princípio não eram activamente contra ele, mas que acabou por aborrecer muitíssimo – e para algumas despesas domésticas.

Ele poderia (e deveria) ter reservado os bens e propriedades dos Realistas para serem divididos entre os seus oficiais, os seus homens e os seus apoiantes. Não tinham

proprietários nessa altura. Esta falha custou à economia do país a perda dos impostos sobre todas essas propriedades produtivas (toda a riqueza da terra). Por isso não é de admirar que o seu governo falisse, com as propriedades a que podia cobrar impostos agora improdutivas ou, no melhor dos casos, na posse de um explorador ou saqueadas pelos índios. Além disso, deixando de tomar uma acção tão óbvia, ele entregou os bens nas mãos de inimigos mais previdentes e deixou os seus oficiais e soldados sem um centavo com que financiar qualquer apoio à sua própria estabilidade na nova sociedade, o mesmo acontecendo com a dele.

Quanto às finanças do estado, as grandes minas da América do Sul, de súbito sem dono, foram ignoradas e em seguida apanhadas e exploradas por aventureiros estrangeiros que simplesmente chegaram e se apoderaram delas sem qualquer pagamento.

A Espanha tinha governado o país com as finanças dos impostos sobre as minas e as taxas gerais. Bolívar não só não cobrou os impostos como deixou a terra desvalorizar-se tão completamente que não era passível de aplicação de taxas. Deveria ter feito com que as propriedades continuassem a funcionar por quaisquer meios e posto o estado a explorar as minas dos Realistas assim que as tivesse. Não fazer essas coisas foi uma completa tolice, mas tipicamente humanóide.

Ao fazer a divisão das terras deveria ter deixado isso a cargo de comissões de oficiais funcionando como tribunais de reivindicação, sem sujar as suas mãos na corrupção natural. Ficou duplamente a descoberto, não só por não ter tratado disso, mas também por ter sido acusado de corrupção quando alguém deitava a mão a algo.

Ele também não conseguiu reconhecer a natureza distante e espalhada das suas terras, apesar de ter andado tanto a cavalo e lutado tanto por elas, e portanto procurou governo estreitamente centralizado, não só centralizando os estados, mas também centralizando as várias nações num estado federal. Isto ao longo de uma imensa superfície terrestre, cheia de cadeias de montanhas intransponíveis, selvas e desertos intransitáveis, sem correio, telégrafo, mala-posta, estradas, caminhos de ferro, navios fluviais ou sequer pontes para peões reparadas depois de uma guerra desgastante.

Um avanço de escalão de um *pueblo* (aldeia) para um estado, de um estado para um país e de um país para um estado federal, só era possível numa tal imensidão de espaços de terra, em que os candidatos nunca podiam ser conhecidos pessoalmente em qualquer área extensa, e cujas opiniões não podiam sequer circular por mais de algumas milhas de caminho de burros, onde só o *pueblo* era democrático e tudo o mais nomeado para posições superiores, sendo ele próprio a confirmar os títulos, se é que ele precisava mesmo de o fazer. Com os seus próprios oficiais e exércitos a controlar a terra como proprietários de tudo o que tinha sido arrancado aos Realistas e à coroa de Espanha, não teria tido revoltas. Teria havido pequenas guerras civis, é claro, mas poderia ter existido um tribunal a nível federal para resolver as reclamações finais e poder-se-ia tê-los mantido a viajar tanto por essas enormes distâncias que, por um lado lhes esfriaria o entusiasmo pelo litígio, e por outro, mediante acordos feitos por meio de julgamento sem dó nem piedade, ter-lhe-ia proporcionado os governantes mais fortes – se não tomasse nenhum partido.

Não se afastou nem abdicou de uma posição ditatorial. Confundiu aclamações e capacidade militar com o instrumento da paz. A guerra só traz anarquia, por isso ele

teve anarquia. A paz é algo mais do que um “comando para a unidade”, a sua frase favorita. Uma paz produtiva consiste em fazer com que se ocupem os homens, dar-lhes alguma coisa para que façam algo que *queiram* fazer com isso e dizer-lhes para seguirem em frente com isso.

Nunca deu o menor sinal de saber reconhecer um supressivo e nunca pensou que alguém precisasse de ser morto, a não ser no campo de batalha. Aí era glorioso. Porém, alguém estava a destruir os seus próprios nome e alma, e a segurança de cada apoiante e amigo: o supressivo Santander, o seu vice-presidente, que poderia ter sido preso e executado por um pequeno destacamento por um centésimo das provas disponíveis, que pôde subornar toda a tesouraria e a população contra ele sem que Bolívar, constantemente prevenido e carregado de provas, sequer o repreendesse alguma vez. Isto causou a perda da sua popularidade e o seu exílio final.

Da mesma forma, também não protegeu o seu corpo militar ou Manuela Saenz de outros inimigos. Deste modo, enfraqueceu os seus amigos e ignorou os seus inimigos apenas por descuido.

O seu maior erro foi que, ao banir Espanha, não baniu a Igreja, o servo mais poderoso dessa nação, e nem sequer a tornou local nem recompensou um ramo sul-americano separado até se tornar fiel, nem fez fosse o que fosse (excepto extorquir-lhe dinheiro) a uma organização que trabalhou continuamente para Espanha como só ela sabia trabalhar – com todas as pessoas, pela calada da noite, com uma repressão sem remorsos, directa e anti-Bolívar. Um grupo desses ou se suborna ou se expulsa, quando deixa de ser universal e é ou se transforma num sócio do inimigo.

Como a Igreja possuía bens abundantes e como as tropas e os apoiantes de Bolívar não recebiam *nem* o salário de um soldado raso, já que se iam ignorar as propriedades dos Realistas, pelo menos que se apoderassem das propriedades da Igreja e que fossem dadas aos soldados. O General Vallejo fez isto na Califórnia em 1835, um acto quase contemporâneo, sem ter causado uma catástrofe em Roma. Ou os países muito pobres poderiam tê-las tomado. Não se deixa um inimigo com recursos e solvente, enquanto os nossos amigos morrem de fome num jogo como o da política sul-americana. Ah não!

Devastou os seus inimigos. Exportou os “godos” ou soldados realistas vencidos. Na sua maioria eles não tinham outros lares a não ser a América do Sul. Não promulgou amnistias com que pudessem contar. Foram recambiados para fora do país ou deixados a morrer nas “valetas” – entre eles os melhores artesãos do país.

Quando um deles (o General Rodil) se recusou a entregar a fortaleza de Callao depois de o Peru ter sido *vencido*, Bolívar, após grandes gestos de amnistia, não conseguiu obter a rendição e então atacou o forte. Quatro mil refugiados políticos e quatro mil soldados realistas morreram no decurso de muitos meses bem à vista de Lima – atacados intensamente por Bolívar apenas porque o forte lutava. Porém, Bolívar tinha que pôr o Peru em ordem urgentemente, não combater um inimigo vencido. A resposta correcta a um comandante tão disparatado como Rodil, já que Bolívar dispunha de tropas para o fazer, seria cobrir as estradas com canhões e uma cortina de fogo potencial, para desencorajar qualquer surtida do forte, posicionar uma grande quantidade das suas tropas numa posição ofensiva distante, mas em sossego e conforto e dizer: “Não vamos combater. A guerra acabou, seu tolo. Olhem

para esses patetas ali dentro, alimentando-se de ratos quando podem sair cá para fora e ir dormir a casa ou ir para Espanha, ou alistar-se nas minhas tropas ou simplesmente ir acampar” e permitir a quem o desejasse entrar ou sair, transformando o comandante do forte (Rodil) no alvo das súplicas de cada esposa ou mãe cá fora e de cada candidato a desertor ou amotinado lá dentro até que ele, envergonhado, abandonasse as suas pretensões – um homem não pode lutar sozinho. Porém, para Bolívar, as batalhas eram glória. E ele tornou-se intensamente impopular por causa do canhoneio incessante, que não levava a lado algum mas era irritante.

As honras significavam muito para Bolívar. Ser admirado era a sua vida. E provavelmente significavam mais para ele do que ver as coisas mesmo bem. Nunca comprometeu os seus princípios, mas vivia de admiração, um regime bastante doentio porque exige, por seu turno, constante “teatro”. Uma pessoa é o que é, não aquilo por que é amada ou odiada. Julgarmo-nos pelos nossos sucessos é simplesmente observar que os nossos postulados funcionaram e isso faz nascer confiança nas nossas capacidades. Terem que *dizer-nos* que eles funcionaram, é uma crítica à nossa própria visão e dá ao inimigo uma lança para ferir a nossa vaidade à vontade. O aplauso é agradável. É bom ser reconhecido e admirado. Mas trabalhar apenas para isso?

E o seu anseio por isso, o seu vício na mais instável droga da História – a fama – matou Bolívar. Foi a lança oferecida por ele próprio. Ele dizia continuamente ao mundo como matá-lo – reduzindo a sua estima por ele. Portanto, já que o dinheiro e a terra podem comprar qualquer quantidade de conspiradores, ele poderia ser morto azedando-lhes a estima, a coisa mais fácil de levar uma multidão a fazer.

Ele detinha todo o poder. Não o usou nem para bem nem para mal. Não se pode deter o poder e não o usar. Isso viola a Fórmula de Poder. Pois isso, então, impede outros de fazer coisas que fariam se eles tivessem algum desse poder, pelo que só vêm como solução a destruição do detentor do poder, pois ele, ao não usar nem delegar esse poder, é o bloco inconsciente no caminho de todos os planos deles. Assim, até mesmo muitos dos seus amigos e exércitos finalmente concordaram em que tinham de livrar-se dele. Não eram homens capazes. Estavam em confusão. Porém, bem ou mal, tinham que fazer *alguma coisa*. As coisas estavam desesperadas, tinham-se ido abaixo e as pessoas estavam esfomeadas após catorze anos de guerra civil. Portanto, ou eles tinham *algum* desse poder absoluto ou então nada poderia ser feito de maneira nenhuma. Não eram grandes cabeças. Ele não precisava de “grandes cabeças”, pensava ele, mesmo quando os convidava verbalmente. Via as soluções mesquinhas deles, muitas vezes mortíferas, e censurava-as. E assim detinha o poder e não o usava.

Não podia suportar a ameaça de outra personalidade.

Os problemas no Peru começaram quando ele tinha levado a melhor sobre o seu verdadeiro conquistador, La Mar (da Argentina), num triunfo insignificante sobre anexar Guayaquil à Colômbia. Bolívar desejava mostrar-se de novo triunfante e não notou que isso realmente lhe custou, e ao Peru, o apoio de La Mar – que, comprehensivelmente, se demitiu e foi para casa, deixando a Bolívar o Peru *por conquistar*. Infelizmente, já tinha estado nas suas mãos. La Mar só precisava de algumas tropas para derrotar um pequeno exército realista – nada mais. La Mar não precisava da

perda de Guayaquil pelo Peru – o que, de qualquer modo, nunca fez bem nenhum a ninguém!

Bolívar ficava inativo quando confrontado com problemas em duas áreas – não sabia para que lado se voltar. Por isso não fez nada.

Mais corajoso do que qualquer general da História nos campos de batalha, nos Andes ou em rios torrenciais, ele não tinha realmente a coragem necessária para confiar em mentes inferiores e tolerar as suas gafes, por vezes chocantes. Ele receava as gafes deles. Por isso não se atrevia a soltar os seus muitos cães de caça sempre dispostos.

Podia conduzir os homens, fazer que eles se sentissem maravilhosamente bem, fazê-los lutar e sacrificar as suas vidas depois de terem passado por privações que nenhum exército noutro lugar do mundo encarou antes ou desde essa altura. Mas não podia *usar* os homens, mesmo quando eles lhe suplicavam que os usasse.

É um nível de coragem assustador usar homens que se sabe que podem ser cruéis, facínoras e incompetentes. Ele nunca teve medo de que se voltassem contra ele. Quando finalmente o fizeram, só então ficou chocado. Mas protegeu “o povo” da autoridade entregue nas mãos de homens com competência duvidosa. Por isso nunca usou mais do que três ou quatro generais com disposição amena e enormes capacidades evidentes. E aos restantes negou poder. Muito previdente para com um nebuloso “povo”, mas na verdade muito mau para o bem geral. E isto na verdade causou a sua morte.

Não. Bolívar era teatro.

Todo ele era teatro. Uma pessoa não pode cometer tais erros e ainda continuar a alegar que pensa na vida como vida, vigorosa e real. Os homens reais e a vida real estão cheios de situações vivas, perigosas, violentas; as feridas *doem* e a fome é o próprio desespero, especialmente quando se a vê em alguém que se ama.

Este poderoso actor, com o apoio de um fantástico potencial pessoal, cometeu o erro de pensar que o tema da liberdade e o seu próprio grande papel no palco eram suficientes para interessar todas as horas de trabalho e sofrimento dos homens, comprar-lhes o pão, pagar-lhes as suas prostitutas, matar os amantes das suas esposas e pôr ligaduras nas suas feridas ou mesmo dar suficiente drama a cada vida em dificuldades para os levar a querer vivê-la.

Não, Bolívar era infelizmente o único actor em palco e nenhum outro homem no mundo era real para ele.

E por isso morreu. Amavam-no. Mas também estavam no palco, onde morriam no seu argumento ou no argumento de Rousseau pela liberdade, mas não havia argumento para viverem as suas vidas bem reais.

Foi o maior general militar em qualquer história, medido segundo os seus obstáculos, as pessoas e a terra através da qual lutou.

Mas foi um fracasso total para si mesmo e para os seus amigos.

Apesar disso foi um dos maiores *homens* que já viveram. Por aqui vemos quão completamente miseráveis devem ser outros entre os homens no papel de líderes.

MANUELA SAENZ

A tragédia de Manuela Saenz como amante de Bolívar foi nunca ter sido *usada*, nunca ter tomado parte realmente e não ter sido protegida nem honrada por Bolívar.

Aqui estava uma mulher inteligente, espectacular, de uma fidelidade e perícia fantásticas, com um enorme “talento”, capaz de dar grande satisfação e serviço. E só a sua capacidade de dar satisfação foi usada, e mesmo assim não de forma consistente, nem sequer honestamente.

Em primeiro lugar, Bolívar nunca casou com ela. Nunca casou com ninguém. Isto abriu uma brecha fantástica em qualquer defesa que ela pudesse tomar contra os seus inimigos ou os dele, que eram imensos. Assim, o seu primeiro erro foi não ter forjado o casamento, de uma forma ou de outra.

Ela permitiu que o facto de ter um marido afastado, a quem tinha sido mais ou menos vendida, arruinasse a sua vida indirectamente.

Era demasiado altruísta para ser real nas suas conspirações muito hábeis.

Para este problema do casamento ela poderia ter engendrado muitas acções.

Tinha a amizade firme de todos os conselheiros em quem ele confiava, até mesmo do seu velho tutor. Contudo não concebia nada para si própria.

Era totalmente dedicada, completamente brilhante e completamente incapaz de realmente causar uma acção de qualquer carácter final.

Violou a Fórmula de Poder ao não se aperceber de que tinha poder.

Manuela encontrava-se defronte de um homem difícil de manejear. Mas ela não sabia o suficiente para tornar eficaz a sua própria corte. Organizou uma. Mas não soube o que fazer com ela.

O seu erro mais fatal foi não derrubar Santander, o inimigo principal de Bolívar. Isto custou-lhe tudo quanto tinha antes do fim e depois da morte de Bolívar. Durante anos soube que Santander tinha que ser morto. Dizia-o ou escrevia-o com intervalos de poucos dias. Mas nunca prometeu a algum jovem oficial uma noite agradável ou uma mão cheia de ouro para o fazer, nesse tempo em que os duelos estavam na moda. Era como andar por ali a discutir que o lobo, que está bem visível no quintal a comer as galinhas, deve ser morto, talvez mesmo com uma espingarda na mão, e nunca a levantar enquanto todas as galinhas desapareciam durante anos.

Numa terra superpovoada de padres, nunca procurou um padre submisso para realizar os seus fins.

Era uma formidável agente de informações secretas. Mas fornecia os seus dados a um homem incapaz de agir para se proteger a si ou aos seus amigos, que só sabia lutar dramaticamente contra exércitos. Ela não viu isto nem tomou discretamente o posto de chefe da polícia secreta. O seu erro foi esperar que lhe pedissem – que lhe

pedissem para vir ter com ele, para agir. Voluntariamente, ela era o melhor agente de informações secretas de Bolívar sobre política. Portanto, deveria ter assumido também outros papéis.

Vigiava a correspondência dele, era íntima dos seus secretários. E no entanto nunca tomou, roubou ou forjou qualquer documento para deitar abaixo os inimigos, por meio de apresentações quer a Bolívar, quer ao círculo da sua própria corte. E numa área onde o nível de ética é tão baixo, isso é fatal.

Escreveu abertamente panfletos e lutou com violência como se estivesse numa batalha contra a multidão barulhenta.

Tinha uma grande quantidade de dinheiro à sua disposição. Numa terra onde havia índios à venda, nunca usou um centavo para comprar uma boa faca ou mesmo uma prova sólida.

Quando lhe bastava abrir a boca para receber qualquer propriedade sequestrada aos Realistas, entrou em litígio para obter um legado legítimo que nunca ganhou, e outro que ganhou mas nunca lhe foi pago.

Eles viviam à beira de areias movediças. Ela nunca comprou uma tábua ou uma corda.

Inspirada pela glória daquilo tudo, sendo completamente dedicada, potencialmente capaz e uma inimiga formidável, ela não agiu.

Esperou que lhe dissessem para ir ter com ele, até mesmo quando ele jazia moribundo e exilado.

O seu domínio sobre ela, que nunca obedecera a nenhum outro, era demasiado absoluto para a sobrevivência dele próprio ou dela.

Os erros que lhe foram atribuídos (apontados nessa altura como caprichos e fingimento) não foram os seus erros. Apenas a tornaram interessante. Estiveram longe de ser fatais.

Ela não era suficientemente implacável para compensar a falta de implacabilidade dele, nem suficientemente previdente para compensar a falta de previdência dele.

Os caminhos que estavam abertos para ela nas finanças e na acção, estavam completamente desimpedidos. A avenida estendia-se até ao horizonte.

Ela lutou com coragem, mas simplesmente não tomou acção.

Foi apenas uma actriz de teatro.

E morreu disso. E deixou Bolívar morrer por causa disso.

Nem uma só vez Manuela olhou à sua volta e disse: "Vejamos, as coisas não podem correr assim tão mal. O meu amante preside a metade de um continente e até eu própria tenho a lealdade de batalhões. No entanto aquela mulher atirou-me um peixe!"

Manuela nunca disse ao médico de Bolívar, que segundo os boatos era um amante seu: “Diga-lhe que não poderá viver sem que eu me torne uma parte constante do seu séquito, e diga-lho até que ele o acredite, senão teremos um novo médico por aqui”.

O mundo estava aberto. Embora Teodora, mulher do Imperador Justiniano I de Constantinopla, uma simples artista de circo e prostituta, tenha governado mais duramente do que o marido, mas pelo marido, nas costas dele – e ainda por cima o tenha levado a casar com ela – Manuela nunca trouxe um cesto cheio de ouro a Bolívar para as suas tropas sem salário com um “Acabei de o encontrar, querido!” em resposta ao seu “Onde diabo. . .?” depois de ter cobrado um bom resgate aos Realistas cativos para fugirem da prisão por obra do seu séquito e amigos oficiais. Ela nunca entregou a filha de uma família que clamasse contra ela às tropas de Negros dizendo depois: “Qual é a família vituperadora que se segue?”

Ela ainda tinha a patente de coronel, mas só a usava porque vestia trajes masculinos de tarde. Era uma terra brutal, violenta, implacável, não um jogo de cadeiras musicais.

E assim Manuela, sem um centavo, imprevidente, morreu mal e na miséria, exilada pelos inimigos e abandonada pelos seus amigos.

Mas porque não haviam os amigos de a abandonar? Tinham todos ficado enfraquecidos pela miséria, a tal ponto que não poderiam ajudá-la mesmo que o quisessem – no entanto ela teve em tempos o poder de os tornar solventes. E não o usou. Eles estavam na miséria antes de terem ganho mas acabaram finalmente por controlar a terra. Depois disso, para quê transformar a miséria num mau hábito?

Vemos assim duas figuras patéticas, verdadeiramente encantadoras, mas figuras vistosas, ambas num palco, ambas *muito* afastadas da realidade de tudo.

Pode-se dizer: “Mas se eles não tivessem sido tão idealistas, nunca teriam lutado tão duramente nem teriam libertado metade de um continente” ou: “Se ela tivesse desrido a tais intrigas ou ele fosse conhecido por acções políticas violentas, nunca teriam tido a força e nunca teriam sido amados”.

Tudo isto é, em si mesmo, muito idealista. Morreram “na valeta”, não amados, mas odiados e desprezados, duas pessoas dignas e corajosas, quase demasiado boas para este mundo.

Um verdadeiro herói, uma verdadeira heroína. Mas num palco, não na vida. Imprevidentes e sem sentido prático, e nenhum deles dispunha do mínimo dom para usar o poder que puderam reunir.

Esta história de Bolívar e Manuela é uma tragédia consternadora.

Lutaram contra um inimigo oculto, a Igreja; foram mortos pelos seus amigos.

Porém, não menosprezes o quanto impraticável é não dar aos teus amigos poder suficiente quando dispões dele para dar. Podes sempre dar algum desse poder a outra pessoa se a primeira se vai abaixar por incapacidade. E a pessoa que procurar

usar o poder que lhe delegaste para te matar, pode sempre ser abatida como uma lebre numa caçada – se tiveres outros amigos.

A vida não é um palco para se assumir uma pose e um “Olhem para mim!” “Olhem para mim!”. “Olhem para mim!” Se uma pessoa vai levar uma vida de comando ou uma vida próxima do comando, deve manejá-la como vida. A vida sangra. Sofre. É faminta. E tem que dispor do direito de abater os seus inimigos até ao momento em que chegue uma era dourada.

O Homem, aberrado, não é capaz de suportar, no seu estado actual, uma era dourada declarada por três minutos, nem com todas as riquezas e ferramentas do mundo.

Se se quisesse levar uma existência de comando ou próxima do comando, dever-se-ia então acumular poder tão depressa e delegá-lo tão rapidamente quanto possível, e usar cada humanóide, num grande alcance, ao máximo e para lá dos seus talentos, se queremos viver *de todo*.

Se não se escolher levar essa vida, então é melhor ir para o palco e ser um verdadeiro actor. Que não se matem homens fingindo que isso não é real. Também se pode tornar num recluso, ou num estudante, num funcionário. Ou estudar as borboletas ou jogar ténis.

Pois uma pessoa está submetida a certas leis naturais irrevogáveis no momento em que começa uma conquista, quer como a pessoa encarregada, ou alguém próximo dela, ou como seu empregado ou no seu exército. E a primeira lei, se a ambição de uma pessoa é ganhar, é, obviamente, ganhar. Mas também continuar a proporcionar as coisas para ganhar e inimigos para conquistar.

Bolívar deixou que o seu ciclo alcançasse a “liberdade” e terminasse aí. Nunca teve outros planos para além desse ponto. Esgotou-se-lhe o território para libertar. Em seguida não soube o que fazer com ele e também não tinha consciência suficiente para encontrar outro lugar para libertar. Porém, é claro, todos os jogos limitados têm um fim. E quando acabam, os jogadores caem no campo e transformam-se em bonecos de trapos, a não ser que alguém lhes diga pelo menos que o jogo acabou e que já não têm jogo, nem vestiários, nem casas, mas apenas esse campo.

E ficam estendidos nesse campo, sem notar que não pode haver mais jogo porque a outra equipa fugiu, e um pouco depois têm que fazer *alguma coisa*; e se o líder e a sua consorte estão sentados na relva como bonecos de trapos igualmente, é claro que não há qualquer jogo. E assim os jogadores começam a lutar entre si apenas para terem um jogo. E se o líder diz então: “Não, não!” e a sua consorte não responde: “Querido, deverias telefonar aos Baltimore Orioles para que venham cá no Sábado” então, é claro, os jogadores, aborrecidos ao máximo, dizem: “Ele está fora do jogo”. “Ela está fora do jogo”. “Agora vamos dividir a equipa em dois e jogar”.

E isso foi o que aconteceu a Bolívar e Manuela. A sociedade teve que se livrar deles porque já não havia jogo e eles não inventaram um para se jogar e no entanto proibiram o único jogo disponível – as pequenas guerras civis.

Todo um continente contendo as minas que então eram as maiores do mundo, e populações inteiras foram deixadas ali sentadas, “libertas”. Porém, ninguém possuía

coisa alguma, embora os antigos proprietários tivessem partido. Não lhes era atribuído. Nem os punham a gerir nada. Não havia nenhum jogo.

E se Bolívar não era suficientemente esperto para isso, poderia pelo menos ter dito: “Bem! Vocês, meus malandrinhos, vão passar um bom bocado a pôr as rodas a andar, mas isso não é a minha tarefa. Vocês decidem sobre o vosso tipo de governo e como vai ser. A minha ocupação são os soldados. Agora vou tomar conta das minhas velhas propriedades e das propriedades próximas dos Realistas e das minas de esmeraldas como recordação, e eu e a Manuela vamos para casa”. Deveria ter dito isto cinco minutos após o último exército realista ter sido vencido no Peru.

E a sua família oficial junto dele, e um milhar de tropas às quais estava a distribuir terras tê-lo-iam seguido imediatamente e rapidamente. E as pessoas, após alguns gritos de horror por terem sido abandonadas, teriam caído umas sobre as outras, formado um estado aqui e uma cidade acolá à força de sabre, e teriam ficado ocupadas devido à simples auto-protecção num jogo novo e vital: “Quem vai ser Bolívar agora?”

Então, uma vez em casa, ele teria dito: “Eh! Aqueles belos bosques parecem-me ser terrivelmente Realistas, e também aquele 1.000.000 de hectares de pastagens, Manuela. O proprietário deles uma vez atirou-te com um peixe Realista, recordas-te? Portanto, agora são teus”.

E o resto do país teria feito o mesmo e teria continuado com o novo jogo de “Tu eras Realista”.

E Bolívar e Manuela teriam tido estátuas construídas em sua homenagem aos MILHARES, de imediato, tão rapidamente quanto os agentes pudessem chegar a Paris com ordens de uma população que os adorava.

“Bolívar, vem governar-nos!” teria obtido como resposta: “Não vejo uma América do Sul que não seja livre. Quando virem aproximar-se um exército francês ou espanhol, voltem e avisem-me”.

Isso teria funcionado. E esse pobre casal teria morrido devidamente adorado na santidade da glória e (talvez mais importante) nas suas camas e não “na valeta”.

E se tivessem *tido* que continuar a governar, poderiam ter declarado um novo jogo de “pagar aos soldados e oficiais com as terras dos Realistas”. E quando esse jogo estivesse terminado, “Expulsem a Igreja e dêem as suas terras aos pobres e amistosos Índios”.

Não podes ficar eternamente a agradecer os aplausos sob as luzes da ribalta sem teres um espectáculo, mesmo que sejas um grande actor. Alguém pode sempre fazer melhor uso de qualquer palco do que o mais belo actor que não o usa.

O Homem está demasiado aberrado para compreender pelo menos sete coisas acerca do poder:

1. A vida é vivida por uma quantidade de gente. E se tu lideras seja quem for, então, ou os deixas avançar ou os lideras activamente.

2. Quando o jogo ou o espectáculo terminar, tem que haver um novo jogo ou um novo espectáculo. É se não há, alguém vai de certeza começar um, e se não deixas alguém fazê-lo, o jogo tornar-se-á “hás-de pagá-las”.
3. Se tiveres poder, usa-o ou delega-o, ou certamente não o terás por muito tempo.
4. Quando tiveres pessoas, usa-as, porque senão ficarão muito infelizes e deixarás de as ter.
5. Quando abandonares um ponto de poder, paga todas as tuas obrigações sem demora, dá poder total a todos os teus amigos e vai-te embora com os bolsos cheios de munições, de chantagem potencial sobre cada antigo rival, fundos ilimitados na tua conta privada e as moradas de assassinos experientes, vai viver para a Bulgrávia e suborna a polícia. E mesmo assim podes não viver muito tempo se conservaste uma nesga de domínio sobre qualquer campo que agora não controles, ou mesmo se dizes: “Sou a favor do político Silva”. Abandonar o poder *completamente* é na verdade perigoso.

Porém, nem todos podemos ser líderes ou figuras empertigadas em evidência, por isso há mais a saber sobre isto:

6. Quando estiveres próximo do poder, faz com que te seja delegado algum – o suficiente para fazeres o teu trabalho, te protegeres e protegeres os seus interesses – porque podes ser abatido, rapaz, abatido, pois a posição próxima do poder é deliciosa mas perigosa, sempre perigosa, exposta aos insultos de qualquer inimigo do poder que não se atreve realmente a dar-lhe um pontapé, mas pode dá-lo a ti. Portanto, para viveres de todo na sombra ou como empregado de um poder, tens que por ti mesmo reunir e USAR poder suficiente para te manteres em jogo – sem fazeres “natter” ao poder para que “mate o João” de forma directa ou por formas mais veladas e supressivas, pois isto destrói o poder que te apoia. Ele não tem que saber todas as más notícias, e se realmente é um poder não estará sempre a perguntar: “O que fazem todos aqueles cadáveres diante da porta?” E, se tu fores bastante esperto, nunca deixarás que se pense que ELE os matou – isso enfraquece-te a ti e também fere a fonte de poder. “Bem, patrão, quanto a todos os cadáveres, ninguém vai supor que o senhor o fez. Aquela ali, de pernas cor-de-rosa que sobressaem, não gostava de mim”. “Bem”, dirá ele se for realmente um poder, “porque me aborrececes com isso se está feito e foste tu que o fizeste? Onde está a minha tinta azul?” Ou: “Capitão, três homens da patrulha de terra estarão aqui em breve com o seu cozinheiro, Dídio, e dir-lhe-ão que ele deu uma sova no Simões”. “Quem é o Simões?” “É um empregado do escritório inimigo da cidade”. “Está bem, quando eles chegarem leva o Dídio ao dispensário para receber o tratamento de que necessite. Ah, sim, e aumenta-lhe o ordenado”. Ou: “Senhor, posso ter poder para assinar ordens divisionais?” “Claro que sim”.
7. Finalmente e o mais importante, porque nem todos estamos no palco com os nossos nomes escritos em letras luminosas, impulsiona sempre o poder na direcção de alguém de cujo poder tu dependas. Pode ser mais dinheiro para o poder, ou conforto, ou uma defesa furiosa do poder perante um crítico, ou

mesmo o som surdo de um dos seus inimigos a cair no escuro, ou a fogueira gloriosa de todo o acampamento inimigo como surpresa de anos.

Se trabalhares assim e o poder de que estás próximo ou de que dependes é um poder que tem ao menos uma vaga ideia de como sê-lo, e se leva outros a trabalhar da mesma forma, então o factor de poder expande-se, expande-se e expande-se e tu próprio adquires uma esfera de poder maior do que terias se trabalhasses só. Os verdadeiros poderes desenvolvem-se por conspirações estreitas deste tipo, impulsionando alguém para cima em cuja liderança têm fé. E se têm razão e cuidam do seu homem e o impedem de tombar com excesso de trabalho, mau temperamento ou má informação, cria-se uma espécie de força imparável. Nunca te sintas mais fraco porque trabalhas para alguém mais forte. A única falha encontra-se em sobrecarregar ou em puxar para baixo a força da qual dependes. Não permanecer como um poder do poder provém de não contribuir para a força e longevidade do trabalho, saúde e poder desse poder. A dedicação requer uma contribuição activa do poder para o exterior, tal como do exterior para o poder.

Se Bolívar e Manuela tivessem sabido estas coisas, teriam vivido uma epopeia, não uma tragédia. Não teriam morrido “na valeta”, ele privado de louvores bem merecidos pelas suas realizações autênticas até mesmo nestes dias, e Manuela não seria desconhecida nem mesmo dos arquivos do seu país, como heroína que foi.

Corajosas, corajosas figuras. Porém, se isto pode acontecer às personalidades astronómicas, dotadas de capacidades dez vezes maiores do que as dos outros mortais, às pessoas que podiam agarrar na ralé de uma terra de impossível vastidão e derrotar uma das maiores potências então conhecidas na Terra, sem dinheiro nem armas, só pela sua personalidade, o que será então a ignorância e confusão dos líderes humanos em geral, sem falar dos homenzinhos que caminham aos tropeços pelas suas vidas de tédio e sofrimento?

Vamos informá-los, hem? Tu *não podes* viver num mundo onde nem os grandes líderes podem liderar.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

**CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 22 DE MARÇO DE 1967
PUBLICAÇÃO II**

(Também publicada como HCOB, com a mesma data e título)

REMIMEOGRAFAR
HATS DO HCO

IMPORTANTE

**N.º 14 DA SÉRIE DE KNOW-HOW DE ADMIN
ALTER-IS E SERES DEGRADADOS**

A alteração de ordens e de tech é pior do que o não-cumprimento.

Alter-is é o evitar encoberto de uma ordem. Embora seja aparentemente e muitas vezes causado pela não-compreensão, a própria não-compreensão e a falha em mencioná-la, é um evitar de ordens.

Os seres muito degradados fazem alter-is. Os degradados recusam-se a cumprir, sem o mencionarem. Os seres numa condição razoável tentam cumprir, mas comentam os seus problemas para obterem ajuda quando é necessário. Os seres competentes e mais altos de tom, compreendem as ordens e cumprem-nas se possível, mas fazem as suas tarefas sobretudo sem precisarem de muitas ordens especiais.

Os seres degradados consideram *qualquer* instrução como sendo dolorosa, pois no passado foram instruídos dolorosamente com medidas violentas. Eles, por conseguinte, fazem alter-is a qualquer ordem ou não a cumprem.

Assim, ao auditar PCs, ou numa org, onde encontrais alter-is (o não-cumprimento encoberto) e não-cumprimento, dado que haja instruções e tech sensatas e correctas, estás a lidar com um ser de baixo nível e degradado e deves agir de acordo com isso.

Uma pessoa usa suavemente processos simples de nível inferior num ser degradado.

Em admin, nas organizações e especialmente na Divisão Técnica, onde o membro de staff faz alter-is ou falha em cumprir, estás também a lidar com um ser degradado, mas um que é demasiado PC para ser membro de staff. Ele não pode estar em causa e os membros de staff têm de estar em causa. Por isso não deve estar no staff.

Este é um dado superior primário que regula todos os manejos de PCs e de membros de staff.

Um ser degradado não é um supressivo na medida em que pode ter ganhos de caso. Mas ele está tão PTS que trabalha apenas para os supressivos. Ele é um tipo de PTS contínuo em extremo, que está realmente para lá do alcance de uma simples Procura e Descoberta e só é manejado na Secção III do Curso de OT.

Os seres degradados, ao tomar o exemplo de associados supressivos, ressentem-se instinctivamente de qualquer pessoa encarregue de qualquer coisa ou de qualquer Ser Grande, odeiam-na e procuram obstruí-la.

A primeira pessoa de quem um ser degradado se ressente é qualquer pessoa que dê ordens *sensatas*.

Um ser degradado mente aos seus superiores, evita as ordens encobertamente fazendo alter-is, falha em cumprir, só fornece ideias complicadas que nunca podem funcionar (obstrutivas) e é uma área geral de enturbulação, muitas vezes parecendo moderado ou mesmo “cooperante”, e sendo frequentemente lisonjeiro, por vezes simplesmente lento, mas consistentemente a fazer alter-is ou a não-cumprir.

Este dado apareceu durante uma pesquisa feita a um nível mais elevado e é altamente revelador de fenómenos anteriores e inexplicáveis – o PC que muda os comandos ou que não os faz, o trabalhador que não consegue fazer as coisas como deve ser ou que está sempre no intervalo do café.

Numa área em que a supressão tem sido muito pesada por longos períodos de tempo, as pessoas tornam-se seres degradados. No entanto, eles já deviam estar antes nesse estado devido a incidentes da linha do tempo.

Alguns thetans são maiores do que outros. Nenhum é verdadeiramente igual a outro. Mas um ser degradado não é necessariamente um thetan mau por natureza. Ele está simplesmente tão PTS e tem estado PTS por tanto tempo, que requer o nosso mais alto nível de tech para finalmente libertá-lo *depois* de ele ter subido por todos os nossos graus.

Há cerca de dezoito seres degradados para cada Ser Grande na raça humana (relação mínima). Por isso, aqueles que mantêm as coisas a avançar são poucos. E aqueles que irão conseguir sem a energia dos poucos que estão nas nossas organizações a apoiá-los, são zero. Ao mesmo tempo, não podemos ter o mundo cheio deles e ainda assim alcançar o sucesso. Por isso não temos outra escolha.

E nós podemos manejá-los até mesmo quando eles não podem servir nos níveis mais altos.

Estes são realmente dados OT, mas nós precisamos deles nos níveis inferiores para fazer o que temos de fazer.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 1 DE OUTUBRO DE 1967

REMIMEOGRAFAR

**N.º 15 DA SÉRIE DE KNOW-HOW DE ADMIN
A UTILIZAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES**

Há duas formas de usar as organizações de Cientologia (extremamente opostas uma à outra). Elas são:

1. Fazer avançar o Eu e todas as dinâmicas em direcção à sobrevivência total.
2. Utilizar o grande poder e controle de uma org sobre os outros para defesa da própria pessoa.

Quando um ser decente vai trabalhar numa org, utiliza o ponto 1).

Quando um supressivo vai trabalhar numa org, utiliza o ponto 2).

Quando se põe a ética dentro, o ser decente eleva o seu nível de necessidade e está à altura. O supressivo faz blow (deserta).

É extremamente importante para todos nós o facto de termos organizações que servem para aumentar a sobrevivência em todas as dinâmicas. E que evitemos que as organizações sejam utilizadas como meios para oprimir as outras pessoas.

A resposta, por estranho que pareça, é PÔR A ÉTICA DENTRO, exactamente de acordo com a política e de um forma correcta. E avançaremos.

**L. RON HUBBARD
FUNDADOR**

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 16 DE OUTUBRO DE 1967

REMIMEOGRAFAR

ÉTICA

**N.º 16 DA SÉRIE DE KNOW-HOW DE ADMIN
SUPRESSIVOS E O ADMINISTRADOR
COMO DETECTAR PESSOAS SUPRESSIVAS
SENDO UM ADMINISTRADOR**

Há três áreas de detecção que um administrador pode utilizar para detectar pessoas supressivas.

Estas são:

1. Não há mudança de ética
2. Não há mudança de caso
3. Não há mudança de admin

Um SP (pessoa supressiva) é incapaz de mudar porque não pode, por si mesmo, confrontar. Ele está extremamente “fora de valência”. Portanto, não sendo capaz de olhar para as coisas directamente, ele é incapaz de apagá-las ou mesmo de ver o que elas são. Tais pessoas têm frequentemente uma cortina de imagens para onde olham, em vez de olharem para o universo que as rodeia. Elas não vêem um prédio. Elas vêem uma imagem de um prédio em frente do prédio. Elas não estão no ponto a partir do qual vêem as coisas.

Por conseguinte, elas têm a particularidade de não poder mudar.

As três zonas principais numa org de Cientologia são:

1. Ética,
2. Tech,
3. Admin

Temos as leis naturais de cada um destes assuntos.

Se podes pôr ética dentro, podes pôr a tech de Cientologia dentro. Se podes pôr a tech de Cientologia dentro, podes pôr a admin dentro. Se podes pôr todas as três dentro, tens uma org e tens expansão.

Se não podes pôr a tech dentro, a ética está fora. Se não podes pôr a admin dentro, tanto a tech como a ética estão fora.

A sequência de coisas que têm de se “pôr dentro” para fazer uma org são: primeiro a ética, segundo a tech e terceiro a admin

Quando uma destas sai fora, a org contrai-se.

Nós temos estas três ciências. Para realmente manejar as coisas, é necessário ser-se um mestre em todas as três, mesmo para viver uma boa vida pessoal.

Com “pôr dentro” queremos dizer: fazer com que se aplique e que seja eficaz.

Nesta altura vivemos num mundo muito à wog. O wog está tão fora de ética, que está a viver no que equivale a uma sociedade criminosa.

Quando tentamos pôr dentro tech no planeta, deparamo-nos com as áreas fora de ética, e esta é a verdadeira fonte dos nossos problemas, onde os haja. Estamos a pôr a tech dentro antes de pôr a ética dentro. Pode ser feito (é óbvio, uma vez que o estamos a fazer). Mas é um esforço pesado na melhor das hipóteses.

Só porque não pomos ética dentro no planeta de imediato, isso não quer dizer que não possamos de todo pôr a tech dentro.

Ao manejar pequenos sectores, começando por nós próprios, os grupos de Cientologia e as organizações, podemos continuar a repetir os ciclos de três: ética, tech e admin. Vamos ampliando gradualmente a quantidade de gente que temos e a nossa esfera de influência de ética, tech e admin expande-se gradualmente. E um dia teremos ética dentro no planeta, tech dentro no planeta e admin dentro no planeta.

O único obstáculo é o SP. Esta pessoa (cerca de dez por cento da população) é incapaz de mudar. Podemos dar-lhes processamento se os pudermos manter sentados e quietos.

Mas estas são as armadilhas escondidas que fazem da nossa vida, da nossa família, da nossa org, da nossa nação, do nosso planeta, um assunto muito, muito difícil.

Noventa por cento da população diz: “Ética, óptimo. Tech, óptimo. Admin, óptimo”, e vamos a isto.

Dez por cento diz: “Horrível, horrível, horrível”. E não pode nem ver nem mudar. Eles são os verdadeiros psicóticos, não importa quão “sãos” pareçam ser. As pessoas nos manicómios são, de um modo geral, apenas as suas vítimas.

Devemos ser capazes de detectar e separar estes dez por cento, de modo a não contaminarem as áreas onde estamos a aumentar o nível de ética, tech, e admin.

A nossa política é não perder tempo com eles. Dar-lhes atenção especial é traer os restantes noventa por cento da população. Portanto, pomo-los de lado para outro dia.

Fazemos com que saiam das linhas, fora das organizações e pomo-los de parte.

O verdadeiro carácter desta gente está usualmente disfarçado de muitas maneiras. São peritos apenas na arte do engano e podem assumir qualquer aparência.

Quem os ouve falar supõe que está, por vezes, a falar com o seu melhor amigo. Só que a punhalada nas costas também é dada por eles.

Temos muita tech para os descrever.

Mas para detectar estes indivíduos não é preciso ser auditor e ter um E-Metro.

Um administrador precisa de saber apenas três coisas acerca deles:

1. Não há mudança de ética
2. Não há mudança de caso
3. Não há mudança na admin.

Estas pessoas têm:

1. Arquivos de ética grossos,
2. Arquivos de caso recheados (ou inexistentes),
3. Cestos de comm com conteúdo grosso, cheios (ou inexistentes).

Se despedisses qualquer pessoa que tivesse estes três pontos, ver-te-ias livre de um SP.

Funciona da seguinte maneira. Quando se começa a pôr ética dentro, a maioria das pessoas “aprende as regras de operação” rapidamente. Elas podem ter algumas condições baixas e chits, ou mesmo um Tribunal de Ética ou um Comité de Evidência, mas pode-se ver isso a diminuir de frequência e acabar por desaparecer parcialmente ou por completo.

Quando começas a pôr a tech dentro numa pessoa, isso pode ser como arrastar um fardo pesado, mas ao fim de algum tempo começa a diminuir o esforço e a tornar-se mais fácil.

Quando começas a pôr dentro a admin, a confusão à volta de alguma pessoa pode ser grande, mas pouco tempo depois as linhas e as políticas começam a endireitar-se.

Não há *ninguém* que seja um anjinho bem comportado. Mas noventa por cento progride nestes três campos de ética, tech e admin

O SP NÃO faz nenhum progresso constante, e está sempre a voltar à estaca zero.

Como só dez por cento da população está a dificultar quase todo o trabalho de ética, tech e admin, então o melhor a fazer é retirá-los das linhas em vez de trair os restantes noventa por cento.

E o SP pode-se detectar por TODAS AS TRÊS ÁREAS. Não é necessário um microscópio para detectar quem de entre o staff tem os superiores a trabalhar tão arduamente por uma recompensa tão pequena.

O seu arquivo de ética é enorme, o seu arquivo de caso não existe ou é extremamente grosso, as suas linhas de comunicação estão congestionadas, não estão a aplicar a política correctamente e as suas estatísticas estão eternamente no fundo.

Portanto, como administrador podes detectar os SP. É bom que o faças. AS TUAS ESTATÍSTICAS ESTARÃO EM BAIXO NA MEDIDA EM QUE NÃO OS DETECTES.

Simplesmente consulta os teus arquivos, olha para as secretárias e despede quem quer que satisfaça todas as três condições anteriores, e não terás como errar e PODERÁS respirar.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 20 DE OUTUBRO DE 1967
PUBLICAÇÃO I

REMIMEOGRAFAR

**N.º 17 DA SÉRIE DE KNOW-HOW DE ADMIN
CONDIÇÕES, COMO ATRIBUIR**

Cada posto e parte de uma organização deve ter uma estatística que meça o volume do produto desse posto. O chefe de uma parte tem a estatística dessa parte.

Cada posto ou parte de uma organização tem um produto. Se não tem produto é inútil e está a mais.

Um Secretário Executivo tem os produtos da sua parte da organização. O primeiro produto de um Secretário Executivo é, naturalmente, a sua parte das divisões da organização. Se a parte em si não existe, então, é claro que o Secretário Executivo não tem estatísticas como Secretário Executivo, mesmo se está muito ocupado – portanto não é um Secretário Executivo, apesar do título. Isto também é verdade para um chefe de departamento, de secção ou de unidade. Não se pode na verdade ser encarregado se a coisa que se tem a cargo não existe. Além disso, as coisas que não existem não podem ter produtos.

Todo o fundamento lógico (ideia básica) do esquema de uma organização é uma unidade de 3. Estes são:



Na Divisão Um, o Secretário do HCO é o theta, o Departamento Um é a MENTE, o Departamento Dois é o CORPO e o Departamento Três o PRODUTO. O mesmo modelo mantém-se válido para cada divisão.

Também se deveria manter válido para cada departamento e, abaixo dele, para cada secção e unidade.

E acima destes mantém-se válido para uma parte da organização.

Na parte do HCO da organização temos o Secretário Executivo do HCO como theta, a Divisão Executiva (7) como MENTE, a Divisão Um como CORPO e a Divisão Dois como PRODUTO. E assim por diante nas outras partes da organização. Há sempre:



Bem, se sabes, comprehendes e podes aplicar isto, podes não só planear ou corrigir uma organização ou qualquer das suas partes, como também podes atribuir condições correctamente. Necessitas de dados obtidos a partir de inventários ou da contagem de items, ou provenientes das estatísticas atribuídas e desenhadas.

Não é suficiente APENAS seguir gráficos. Esse é um método *preguiçoso, preguiçoso, preguiçoso* de falta de confronto quando usado sozinho. Os gráficos podem ser falsificados, podem estar demasiado fixados numa só coisa e ignorarem as outras, a não ser que leias *todos* os gráficos da parte da organização em que estás interessado.

Os gráficos são um *bom indicador* e deveriam ser usados sempre que possível. MAS tens que ter também em mente que são necessários TODOS os gráficos para se ser inteiramente preciso na atribuição de uma condição e na atribuição mais correcta possível de condições, e ainda que os gráficos devem basear-se em números REAIS.

Por conseguinte, para começar, examina os gráficos. Procura as subidas e as quedas recentes. Depois examina as tendências (subidas ou quedas a longo prazo). Em seguida procura as discrepâncias. Tais como inscrições elevadas—receitas baixas, muitas cartas enviadas—poucas inscrições algumas semanas depois.

É bastante seguro, *a princípio*, atribuir apenas condições moderadas (Emergência, Normal, Afluência), conforme as subidas e quedas dos gráficos. Isto deveria resultar em *expansão*.

Para começar a EXPANSÃO (aumento do produto) é A ÚNICA RAZÃO por que atribuis condições, por isso tu esperas logicamente que ao atribuir condições de acordo com os gráficos obterás *expansão*.

Se depois de algum tempo (semanas ou meses) vês que estás a obter *expansão*, continuas a atribuir condições por gráficos. Um Secretário Executivo também inspecionaria, como rotina, as áreas físicas em Perigo e em Afluência.

PORÉM, tomemos o caso inverso. Atribuis condições por gráficos (com inspecção para Perigo e Afluência) e aquilo a que atribuis condições NÃO se expande!

Bom, agora há trabalho a fazer. Há qualquer coisa de errado.

A primeira coisa que pode estar errada é que aquilo a que estás a atribuir condições não existe na verdade. O Director de Comunicações não tem um Departamento de Comunicações. Dispõe apenas de um mensageiro ou operador de telex, não tem forma de manejá-las suas outras funções departamentais e atende ele próprio o telefone.

Portanto, não encontrando um Departamento, e INDEPENDENTEMENTE DE QUAISQUER RAZÕES, (“não consigo obter staff”, “as receitas estão muito baixas”, “não há instalações”) espetas-lhe com uma condição de Não-Existência. Porque obviamente ele não existe como Director de Comunicações, visto que não tem Dept.º de Comunicações. (Não-Existência também se atribui por “FALTA DE USO” ou “FALTA DE FUNÇÃO”).

Agora, se a atribuição de Não-Existência ao Director de Comunicações —sem mais ajuda da tua parte, repara bem — não resulta na criação de um Deptº. de Comunicações

num prazo razoável, tu conclus que ele não o quer e atribuis-lhe a condição de Risco.

Não lhe EXPLIQUES tudo. Isso é o que ele faz, portanto para quê imitá-lo?

Não digas: “Ele está esmagado – é novo – precisa de revisão – natter, natter, pensar-pensar”. ATRIBUI-LHA e mais nada!

AINDA assim ele não põe lá um Dept.^º de Comunicação.

Inspeccionas. Descobres que o Oficial de Ética não está a fazer cumprir a penalidade de Risco (“O Pedro é meu amigalhaço e eu. . .”). Portanto, atribuis ao Oficial de Ética uma condição de Risco porque, naturalmente, ele herda aquilo que não fez cumprir.

Agora eles criam um motim e tu atribuis-lhes uma condição de Traição, abáte-los ambos a tiro e preenches os postos.

Aos novos encarregados dizes: “Os rapazes que vos precederam não estão agora aqui e não é provável que recebam processamento ou treino até começarmos a manejá a escória, portanto espero que vocês façam melhor trabalho. Começarão em Não-Existência. Espero que saiam dela e cheguem pelo menos até Perigo antes do fim da semana. Como acabam de entrar em posto, não se aplicam penalidades por Não-Existência. Mas sê-lo-ão após 30 dias. Portanto vamos criar um Dept.^º de Comunicações e uma Secção de Ética”.

Bom, é claro que se o EO teve que ser abatido, ao Dir I&R é imediatamente atribuída uma CONDIÇÃO DE PERIGO juntamente com penalidades, visto que essa Secção pertencia ao seu Dept.^º

Se não existe a parte da organização do HCO (Div 7, 1 e 2), o Comunicador de LRH da organização pede à viva voz a actuação por parte da organização de nível imediatamente superior. E se não há Comunicador de LRH, a organização de nível imediatamente superior deveria ver que ele desapareceu pela falta de estatísticas, ou de relatórios, ou de expansão, e agir de qualquer forma.

Dirás: “Mas isso é impiedoso! Nenhum staff. . .”

Bem, tal declaração é contrário aos factos.

A única ocasião (provado por experiência e dados reais) em que se perde staff e se tem uma organização sem pessoal, é quando se dá entrada a pessoas com estatísticas baixas. Pessoas com estatísticas baixas *livram-se* dos bons membros de staff. Uma organização que não consegue ter staff tem um SP dentro dela!

As organizações em que a Ética é apertada e intransigente, crescem em número.

Por estranho que pareça, o Homem floresce apenas na presença de um ambiente que o desafia. Não é uma teoria minha. É um facto.

Se o ambiente da organização não constituir um desafio, não haverá organização.

Nós ajudamos mais do que alguma vez se ajudou fosse onde fosse. Somos um auxílio quase derradeiro. Isto atrai imediatamente sobre nós os SP que cometem

suicídio para evitar que alguém fosse ajudado, e isso deixa-nos numa posição receptiva a qualquer ser degradado que apareça, julgando-nos “bonzinhos”. Estão certos de que não mordemos, por isso fazem tudo quanto querem. Apenas condições correctamente atribuídas podem detectar e levar os SP e os DB a partir.

Logo, se ajudamos tanto, devemos poder disciplinar na mesma medida. O auxilio quase derradeiro só pode ser concedido com disciplina quase derradeira.

A tech só pode permanecer como é quando a Ética é correcta e impiedosamente aplicada. Uma admin como a nossa tem que ser de alto nível, visto que as nossas organizações manejam o artigo mais elevado – a própria vida. Contudo a nossa admin só funciona quando a tech está DENTRO. E a nossa tech funciona apenas se a Ética estiver dentro.

O nosso objectivo não são alguns clientes dos psiquiatras, mas sim um universo aclarado. O que é que ISSO exige?

O confronto mínimo que existe é o confronto do mal. Quando um ser vivo está fora da sua própria valência e na valência de uma figura completamente má, ainda que imaginária, temos um SP. Um SP é um caso de não-confronto porque, como não está na sua própria valência, não tem um ponto de vista do qual apagar coisa alguma. Um SP é apenas isto.

CONTUDO, a quantidade de estragos que um SP pode causar conscientemente nota-se facilmente, quanto mais não seja nas guerras selvagens e cruéis deste planeta.

Um executivo que não pode confrontar o mal está já a caminho de se tornar supressivo.

Semelhante ao caso “doçura e luz” está a condição totalmente esmagada a que chamamos SP (pessoas supressivas).

É tão fácil viver num conto de fadas onde nada de mau acontece. Tem-se a imagem de uma simpática velhinha no meio de uma batalha de gângsters com cadáveres pelo chão e as paredes salpicadas de sangue a dizer: “É tão engracado; é apenas uma brincadeira de miúdos com pistolas de brincar”.

O membro de staff com estatísticas baixas, que nunca as eleva, está a *fabricar* estatísticas baixas. Não está inactivo. É uma atitude ingenuamente complacente dizer: “Ele não está a trabalhar o suficiente”. A pessoa que tem estatísticas baixas crónicas está a trabalhar MUITO ARDUAMENTE para manter as estatísticas EM BAIXO. Quando aprenderes isto podes atribuir condições e fazer com que a organização se expanda.

Quando as estatísticas NÃO sobem, baixas a condição. Mais cedo ou mais tarde encontrarás a condição REAL que se aplica.

Inversamente, à medida que fores subindo as condições, também alcançarás a condição que se aplica. Alguns membros de staff estão em Poder crónico. Quem é que algum dia o atribui a eles? Tomam um posto e as estatísticas sobem a pique. Bem, medir apenas as estatísticas do posto assumido como a condição deles é falso,

porque a sua condição pessoal é e já era *Poder*. E se é Poder, então a sua condição pessoal deveria ser atribuída.

Isto é muito fácil de ver.

MAS o que dizer de um membro do pessoal que quando entra num posto faz cair as estatísticas?

Mais vale que atribuas também essa condição. Porque, tal como a que está em Poder *trabalha* para manter as estatísticas altas, a que está na condição baixa, quer nos preocupemos em confrontá-lo quer não, trabalha também e está igualmente aplicada em fazer cair não só as estatísticas do seu próprio posto, mas também as estatísticas dos postos adjacentes ao seu! Portanto ela está pelo menos numa condição de Risco, visto que se o posto estivesse vago estaria apenas em Não-Existência! E como alguém próximo do posto poderia fazer alguma coisa por este, até poderia chegar a uma Condição de Perigo, mesmo totalmente deserto.

DISCREPÂNCIAS

Quando existem discrepâncias entre os gráficos de estatísticas, ALGUM gráfico é falso.

Se descobres um gráfico falso, atribuís uma condição de Risco a quem o falsificou consciente e intencionalmente, porque essa acção é muito pior do que um não-cumprimento.

E farias bem em estar atento à área onde foi originado o gráfico falso, pois há um tigre dentro dela. Só a inspecção física do mais minucioso que há (ou um Conselho se estiver distante) revelará que OUTROS crimes estão a ser cometidos aí. Há sempre outros crimes quando se obtém um relatório falso. A experiência ensina que é assim se realmente procurarmos.

RECIPROCIDADE

É mais do que política que uma pessoa herda a condição que não atribui e não faz cumprir de uma forma correcta e rápida.

É uma espécie de lei natural. Se tu permites que os teus executivos não façam nada e permaneçam, digamos, numa condição de Perigo, e não a atribuís nem os fazes aplicá-la, eles irão de certeza pôr-TE numa condição de Perigo, quer seja atribuída quer não.

Lembra-te disto quando o teu dedo hesitar no “gatilho”.

A lei natural tem origem neste facto chocante.

Há muito, muito tempo, não pusemos Ética dentro. Errámos. E toda a raça entrou nas dificuldades em que se encontra ainda hoje.

Se queremos de todo viver neste universo, teremos que lhe pôr Ética dentro e limpá-lo.

Se isto é ou não fácil de confrontar não está em causa. A horrível verdade é que o nosso destino é MUITO menos inconfrontável!

Agora temos que ter uma tech muito hábil para nos levar para fora disto. E asseguro-te de que a tech nunca estará *dentro* nem será usada de forma a beneficiar seja quem for se não:

1. Pusermos a Ética dentro, e
 2. As organizações de Cientologia se expandirem segundo um ritmo regular.
- Só então poderemos ser livres.

Portanto, isto é como e PORQUE se atribuem e fazem aplicar condições. É o único caminho para que todos triunfemos finalmente.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

**CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 8 DE FEVEREIRO DE 1968
PUBLICAÇÃO I**

REMIMEOGRAFAR

**N.º 18 DA SÉRIE DE KNOW-HOW DE ADMIN
RACIONALIZAÇÃO DE ESTATÍSTICAS**

“Racionalizar uma estatística” é um termo pejorativo que significa encontrar desculpas para estatísticas baixas.

Encontrar desculpas ou razões para que uma estatística esteja baixa NÃO a faz subir e é, na melhor das hipóteses, um comentário cáustico à falta de previsão ou de iniciativa do executivo encarregado da área.

O que se quer é: 1) prevenção da descida das estatísticas e 2) acção rápida para as fazer subir.

Ser razoável quanto a elas estarem baixas deveria ser olhado como ACORDO COM O FACTO DE ESTAREM BAIXAS. O que, é claro, é supressivo.

“Bem, a estatística das cartas saídas está em baixo porque estávamos a pagar a uma rapariga tanto por carta e a ‘política’ dizia que não podíamos contratar ninguém, por isso despedimo-la e é por isso que as cartas saídas estão em baixo”.

Esta foi uma racionalização autêntica dada em Washington, D.C., para o colapso da organização no ano passado.

Para começar, não existe tal “política” e certamente não existe política alguma para ter estatísticas baixas. Portanto, aqui o crime é composto pelo facto de se tentar culpar a política por uma estatística baixa, o que revelou com segurança a acção como um esforço supressivo para racionalizar uma estatística baixa (e sair-se bem).

A única razão por que as estatísticas estão alguma vez baixas, é porque alguém não as fez subir. Todas as outras razões são falsas.

IDEIA FIXA

Algumas pessoas têm um MÉTODO de manejear uma estatística baixa, que é uma ideia fixa ou cliché que usam para manejear *todas* as situações de estatísticas baixas nas suas vidas.

Estas pessoas estão de tal forma em efeito que têm uma *ideia fixa* “que maneja” as estatísticas baixas.

“A vida é assim”.

“Faço sempre o melhor que posso”.

“As pessoas são más”.

“Irá melhorar”.

“Foi pior no ano passado”.

SABEM que não serve de nada tentar fazer alguma coisa sobre seja o que for e que é melhor “deixar correr” e não dar nas vistas – um caminho seguro para o suicídio.

Em vez de procurar prevenir ou levantar uma estatística que declina na vida, tais pessoas usam uma qualquer ideia fixa para a *explicar*.

Isto é uma confissão de estar em apatia.

Uma pessoa pode sempre fazer subir as estatísticas. Trabalho duro. Previsão. Iniciativa. Uma pessoa pode sempre fazer subir as estatísticas. Esta é a verdade, e não necessita de explicação.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 22 DE FEVEREIRO DE 1968

REMIMEOGRAFAR

ÉTICA E ADMIN

N.º 19 DA SÉRIE DE KNOW-HOW DE ADMIN
ADMIN LENTA

O segredo do sucesso de um executivo é a sua capacidade para completar Rapidamente Ciclos de Acção.

A palavra de ordem é COMPLETAR.

A capacidade consiste na capacidade para completar um ciclo de acção, para manejá-lo de forma que não tenha de ser manejado de novo.

Passar as coisas aos outros é irresponsabilidade. Os executivos que passam o trabalho para que outros tomem decisões não são executivos. São irresponsáveis ou têm medo das responsabilidades. As pessoas que têm medo de tomar responsabilidades não são executivos. São operários.

Um executivo que não maneja as coisas, mas que as deixa à espera também é irresponsável. Retardar uma linha de admin por não agir DE IMEDIATO também é supressivo.

Os supressivos não conseguem completar ciclos de acção. Ou agem numa direcção alterada ou continuam uma acção para além de qualquer previsão possível. Em qualquer dos casos não a COMPLETAM.

POR TANTO, cria-se esta política de ética:

OS EXECUTIVOS QUE NÃO MANEJEM OS ASSUNTOS DE FORMA A COMPLETÁ-LOS, QUE PASSEM A ADMIN A OUTROS OU QUE A ATRASEM, SÃO PASSÍVEIS DE UM COMITÉ DE EVIDÊNCIA SOB A ACUSAÇÃO DE ADMIN-FORA.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 30 DE MAIO DE 1968
PUBLICAÇÃO I

REMIMEOGRAFAR

**N.º 20 DA SÉRIE DE KNOW-HOW DE ADMIN
ADMINISTRAÇÃO**

(Publicado a partir da Ordem de Flag 805)

Quando a admin está FORA, a tech está FORA e a ética deixou de existir há muito.

Nunca podes enviar ordens administrativas a uma área com a admin-fora; a única coisa que podes fazer é pôr ética dentro. Fazer outra coisa que não seja pôr a ética dentro, será apenas predispor-se a mais não-cumprimento e dev-t.

Na realidade, *QUALQUER* administração é um sintoma de fora de ética. Qualquer ordem é na realidade uma crítica. Se um posto estivesse realmente a ser cumprido, as ordens seriam desnecessárias.

Se alguém começasse a dar-me ordens, nessa altura eu começaria a questionar-me sobre o meu posto. FAZ O TEU TRABALHO COM ESMERO E PREVISÃO. Cumpre o teu hat tão bem, que nunca precises de ordens.

Lembra-te: NUNCA EMITAS UMA ORDEM PARA FAZER COM QUE UMA ORDEM QUE JÁ TENHAS EMITIDO SEJA CUMPRIDA. A ética saiu fora. Quando tem de se pôr ética dentro, a responsabilidade está fora.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 25 DE OUTUBRO DE 1968

TODOS OS EXECUTIVOS
REMIMEOGRAFAR
CURSO INTRODUTÓRIO
DE EXECUTIVO DE
ORGANIZAÇÃO

IMPORTANTE

N.º 21 DA SÉRIE DE KNOW-HOW DE ADMIN
KNOW-HOW DE ADMIN

Quando estás a tentar fazer com que as estatísticas subam, deves compreender que aquilo que LEVOU as estatísticas a subir, LEVARÁ as estatísticas a subir.

O uso de experiências novas, fora do comum, pode deitar por terra toda a tua intenção.

Nos programas *novos* os PROBLEMAS não foram resolvidos. É como uma peça de maquinaria concebida de novo. A embraiagem patina e não há potência suficiente.

Os programas novos empreendem-se em pequena escala como PROJECTOS PILOTO. Se funcionam, muito bem. Descobre-lhes os problemas, aperfeiçoa-os e põe-os à prova. Só então seria correcto distribuí-los como ordens gerais.

Por isso, não é bom que um EC dê cadeias de ordens. Nem que um executivo comece muitos projectos novos.

Existe uma coisa chamada ADMIN STANDARD. Vem das cartas de política.

Quando produzimos as estatísticas de tech que subiram descontroladamente com o programa de Auditor de Classe VIII da Organização do Mar, FIZEMO-LO PONDO DENTRO OS PROCESSOS E GRAUS EXACTOS. Ao tornarmo-nos super-standard obtivemos 100% de ganhos de caso.

O mesmo se dá com a política. Se numa org puseres dentro uma política super-standard – promoção, forma e admin – as estatísticas ELEVAM-SE MUITO.

ORDENS POR TELEX

Em vez de enviar uma avalanche louca de ordens por telex, um executivo deveria enviar apenas o número e data da PL que quer que se ponha dentro, E EM SEGUIDA IMPULSIONARIA ESSA ORDEM até estar em vigor.

Escolher QUAL a carta de política constitui, naturalmente, a alma do negócio. Há que saber algo sobre as condições da org antes de enviar a ordem.

TENTAR PÔR DENTRO TODAS AS CARTAS DE POLÍTICA ao mesmo tempo também pode esmagar uma org. “Ponham-se de acordo com a política” é uma observação sem significado. Pôr dentro tal e tal política, se está obviamente fora, é uma acção muito valiosa.

ACÇÕES GERAIS EXECUTIVAS

Os ED estão aí para dizer QUAL a política em que o staff se deve concentrar, não para dar ordens novas.

Um executivo prudente põe a política dentro por gradiente (pouco a pouco, ampliando cada vez mais o conhecimento da política, mantendo dentro a antiga enquanto acrescenta a nova).

Para compreender como fazer isto, uma pessoa deve ser capaz de conceber situações básicas incorrectas. É necessário verdadeiro engenho para descobrir quão flagrantes e quão básicas as situações incorrectas podem ser.

Um executivo martela uma política de alto nível sobre como fazer a contabilidade. Fica mesmo corado quando descobre que a razão da desordem é que não existe ninguém nessa divisão!

Uma vez quase “demos em doidos” a tentar descobrir que situação incorrecta tinha destruído uma org. Chegou-se a toda a espécie de conclusões complicadas. Foram dadas ordens de todas as maneiras e feitos, sem qualquer melhoria. E então “o crime veio à tona”. TODOS os Registadores da org tinham sido removidos e não se tinha nomeado nenhum novo. O público não conseguia encontrar ninguém para se inscrever.

Uma vez pus um continente em Poder simplesmente ao descobrir que não tinham nomeado pessoas para os postos de Secretários Executivos em nenhuma org! Até que ponto podia estar “fora”? Assim que se nomearam os Secretários Executivos, todo o continente subiu a Poder.

Uma vez li uma ED que: a) removia todos os executivos menos um, e em seguida, b) dava 20 ordens complexas “para serem executadas imediatamente”. O único membro de staff que restava não poderia ter executado *nenhuma* delas. Cancelei imediatamente TODAS AS ED que eu não tivesse emitido e em breve as estatísticas subiram.

Perguntar-se porque é que não é expedido correio nenhum não exige uma política complicada. Exige uma política sobre a forma da org, como deve ter Secretários Executivos, secretários de divisão. Porque se não sai nenhum correio, isso só pode significar que não há ninguém em posto.

Um secretário de divisão que está a tentar pôr dentro as políticas da sua divisão, deve procurar primeiro as situações incorrectas FLAGRANTES. Nunca são pequenas. E então deve pô-las dentro de acordo com a política. Depois disto manter-se-ão dentro.

HÁ uma *admin standard*. Trata de coisas simples. As pessoas estão em posto. As partículas fluem. Faz-se promoção. A tech é entregue. O organigrama está afixado e é seguido.

Se a política não está dentro *nesse* nível de grandeza, nunca passará a estar dentro em pontos mais altos.

Conhecer uma org por dentro e por fora, é também saber a quem dizer para fazer o quê, e que políticas pôr dentro e quando. É como saber conduzir um carro. Ele não anda se não souberes onde está o interruptor da ignição. Situações de política incorrecta ocorrem, e as ideias fora do comum são apresentadas apenas por pessoas que, em primeiro lugar, não sabem o que é habitual.

Tal como na tech standard, na política standard os resultados provêm de pôr os básicos dentro e fazê-los bem.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 14 SETEMBRO DE 1969

REMIMEOGRAFAR
OEC SUPERIOR

N.º 22 DA SÉRIE DE KNOW-HOW DE ADMIN
OS INGREDIENTES ESSENCIAIS

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

O propósito da organização é FAZER COM QUE O PLANEAMENTO SE TORNE REALIDADE.

Organização não é apenas um sistema extravagante e complexo, criado para si mesmo. Isto é burocracia no seu pior aspecto. Ter organigramas só por ter, ter gráficos estatísticos só por ter, ter regulamentos só por ter, conduz apenas a fracassos.

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

Os reis de França e de outras terras costumavam inventar títulos e deveres para dar actividade às hordas de nobres interesseiros e para os manter junto à corte, sob vigilância, evitando que provocassem más acções nas províncias, onde podiam agitar o seu próprio povo. “Guardador dos Escabelos”, “Segurador da Real Camisa de Dormir” e outros títulos eram disputados, comprados, vendidos e guardados ferozmente.

A procura de posição, o esforço para se tornar mais importante e ter uma razão de ser pessoal e para se ser respeitado, atravessa-se no caminho de um esforço honesto para organizar de uma forma eficaz de modo a conseguir que algo seja feito, de modo a tornar algo economicamente sólido.

Ter uma organização só por ter, geralmente dá origem a um monstro com o qual é tão difícil viver que acaba sendo derrubado. Perdas de produção, tributação elevada, uma interferência irritante ou terrível com as pessoas ou com os próprios

produtores convida e provoca a falência ou a revolta, muitas vezes ambas, mesmo em empresas comerciais.

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

FAZER COM QUE O PLANEAMENTO SE TORNE REALIDADE.

Nas empresas e nas nações não há falta de sonhos na verdade. Todos, com exceção dos mais depravados dirigentes de empresas ou nações, desejam ver melhoramentos quer específicos quer gerais. Isto é também verdade para os seus executivos e, como é a base de quase todas as revoltas, é também certamente verdade para os trabalhadores. De cima a baixo, então, na sua grande maioria, há um desejo de melhoramento. Mais alimentos, mais lucro, melhor salário, mais instalações e, em geral, mais e melhor do que quer que seja que eles acreditem ser bom e benéfico. Isto inclui também menos daquilo que eles geralmente consideram ser mau. Os programas que obtêm apoio geral consistem em mais do que é benéfico e em menos do que é prejudicial. "Mais alimento, menos doença", "Mais casas bonitas, menos barracas", "Mais tempo livre, menos labor", "Mais trabalho, menos desemprego" tipificam valiosos e aceitáveis programas.

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

Acontece toda a espécie de variações que provocam o insucesso de um programa. O programa é demasiado grande. Não é considerado desejável em geral. Não é necessário, simplesmente. Só beneficiaria uns quantos. Estas são as razões aparentes. A razão básica é a falta de know-how sobre organização.

Qualquer programa, demasiado ambicioso, parcialmente aceitável, necessário ou não, poderia ser executado se fosse correctamente organizado.

Os planos de cinco anos de algumas nações que estão actualmente em voga são quase todos muito valiosos e quase todos ficaram aquém dos seus objectivos. A razão não era serem irreais, demasiado ambiciosos ou geralmente inaceitáveis. A razão para qualquer insucesso deste tipo é falta de organização.

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

Uma boa administração tem duas metas distintas:

1. Perpetuar uma empresa, cultura ou sociedade já existente.
2. Fazer com que o planeamento se torne realidade.

Tendo uma base para operar, quer dizer, terra, pessoas, equipamento e uma cultura, é preciso ter um bom padrão administrativo de qualquer tipo apenas para a manter.

Desta maneira as alíneas 1 e 2 acima tornam-se apenas na alínea 2. O plano é “manter a entidade existente”. Nenhuma empresa ou nação continua, a não ser que se continue a pô-la lá. Assim, é necessário um sistema administrativo de qualquer espécie, não interessa quão tosco, para perpetuar qualquer grupo ou qualquer subdivisão de um grupo. Mesmo um rei, um chefe de uma tribo ou um gestor que não tem outro sistema de apoio ao qual se levem as disputas de terras, água ou pagamentos, é um sistema administrativo. O capataz de um grupo de trabalhadores que apenas carrega camiões tem um extraordinário e complexo sistema administrativo em funcionamento.

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

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

Mudar o chefe de um departamento, quanto mais um director geral e mais, muito mais, um governador, pode destruir uma parte ou o todo, uma vez que o antigo sistema, desconhecido, desrespeitado ou esquecido, pode parar e nenhum novo sistema que seja compreendido é posto no seu lugar. Transferências frequentes dentro de uma empresa ou nação podem manter todo o grupo pequeno, desordenado e confuso uma vez que estas transferências destróem a pouca administração que poderia ter existido.

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

Mesmo quando o grupo está em efeito – o que quer dizer que deixou de originar mas só se defende quando enfrentado pela ameaça de desastre – tem de ter um plano. E se planeia, o plano tem de ser executado ou feito de algum modo. Mesmo numa situação simples, como o de uma fortaleza atacada, esta tem de ser defendida através do planeamento e execução do plano, independentemente de quão rudimentar seja. A ordem “Repelir o invasor que está a tomar de assalto a muralha sul” é o resultado da observação e planificação, independentemente de quão breve ou incompleta. Defender a muralha sul acontece devido a algum sistema de administração, mesmo quando este consiste apenas em sargentos a ouvir a ordem e a empurrar os seus homens para a muralha sul.

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

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

Mesmo os presidentes eleitos ou os primeiros ministros de democracias são vítimas de tão terríveis desilusões. Ao contrário do que é usualmente afirmado, eles não “faltam às promessas da sua campanha” ou “traem o povo”. A eles, bem como aos membros do seu parlamento, falta-lhes simplesmente os rudimentos do know-how

organizacional. Eles não conseguem pôr em execução as promessas da sua campanha, não porque sejam demasiado pomposas, mas porque eles são políticos e não administradores.

Para alguns homens parece ser suficiente sonhar um sonho maravilhoso. Só porque o sonharam, eles sentem que agora deveria acontecer. Ficam muito ofendidos quando isso não acontece.

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

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

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

Assim chegamos aos passos exactos, mais básicos que compreendem a administração.

Primeiro é OBSERVAÇÃO. Do princípio ao fim, a observação deve servir não só os encarregados como quaisquer outros que planeiam. Quando falta a observação, o próprio plano bem como todo e qualquer progresso, pode tornar-se irreal e as ordens defeituosas e destrutivas. Em essência, a observação deve ser VERDADEIRA. Nada a deve turvar ou colorir, pois isto pode levar a erros crassos na acção e no treino.

A seguir é o PLANEAMENTO, por si só. O *planeamento* é baseado em sonhos, mas deve encaixar-se no que é necessário e desejado e no que os homens podem fazer, mesmo com imaginações exageradas ou receios. Ao planeamento tem de se atribuir metas e com datas de completação e tem de ser exposto em passos e gradientes, ou estaremos a colocar carris de comboio sobre oceanos, ou a abrir túneis em montanhas que não existem ou a construir galerias envidraçadas sem colocar um edifício por baixo para as suportar.

A essência do planeamento é a COMUNICAÇÃO, e a *comunicação* deve ser tal que possa ser compreendida e não mal-entendida. A não ser que aqueles que dirigem e aqueles que executam saibam qual é a sua parte do plano, não poderão executar as suas partes e podem muito bem ir dirigir e executar qualquer outra acção, deixando uma lacuna monstruosa e até uma estrutura que devorou o seu tempo e fundos e que agora tem de ser demolida.

A seguinte é SUPERVISÃO, e a supervisão é necessária em dois aspectos. Serve como um ponto de transmissão para onde os planos podem ser comunicados e a partir do qual as observações sob a forma de relatórios podem ser recebidas; serve como terminal que comunica os planos como ordens e certifica-se de que são realmente feitos. Isto dá-nos o género do Organograma como um ponto central de

ordens que tem outros pontos de transmissão de ordens a tomar conta da sua parte da totalidade do plano ou programa. Estes pontos são muitas vezes os pontos que tomam conta das ocorrências locais que têm de ser manejadas, e a sua fragilidade é que eles ficam tão envolvidos com as ocorrências locais, excentricidades e assuntos puramente locais que não dão ou não podem dar qualquer atenção à recepção, transmissão e supervisão da sua parte do plano principal.

Há então os PRODUTORES que *produzem* o serviço ou a estrutura ou o produto requerido pelo plano. Muitos planos são maravilhosos em todos os aspectos, excepto em colocar alguém lá que realmente FAÇA as accções necessárias para tornar o plano real. A falha primária é utilizar pessoas que já têm projectos e deveres com os quais estão comprometidos e, com o seu conhecimento do local, vêem que eles devem ser continuados a qualquer custo, mas que são forçados a abandonar os programas ou deveres existentes para iniciar esta nova actividade, apenas porque a nova actividade tem o ênfase dado nas suas ordens e aparentemente a ordem é abandonar as actividades antigas. Poder-se-ia dizer que as velhas empresas e as velhas nações são “a colecção de projectos incompletos e abandonados que é confusa e que está a falhar”.

Finalmente há os UTENTES, aqueles que vão *usar* ou beneficiar do programa quando estiver realizado e terminado. Quando o planeamento não toma este elemento em consideração, só então pode todo o programa falhar completamente visto que, independentemente dos sonhos, trabalho e despesas, as pessoas acabam por ser da opinião de que o mesmo não tem valor de qualquer das formas. Assim, todos os grandes programas começam com uma compreensão ou inquérito do que se necesita e deseja, uma contagem das pessoas e do valor daqueles que o vão usar e um cálculo do custo em tempo, trabalho, materiais e dinheiro comparado com o seu valor – ainda que estético – para aqueles que acabarão por o usar seja de que forma for, seja apenas por o terem, ou para se orgulharem dele ou para se sentirem melhor ou mais fortes porque o fizeram.

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

1. OBSERVAÇÃO até ao ponto de descobrir os utentes e o que é necessário e desejado.
2. PLANEAMENTO que inclui concepção imaginativa e timing inteligente, concepção de metas e desenho dos planos de forma que possam ser comunicados e atribuídos.
3. COMUNICAÇÃO que inclui receber e compreender os planos e as suas partes e transmiti-los a outros de modo a serem compreendidos.
4. SUPERVISÃO que se assegura de que aquilo que é comunicado é na realidade feito.
5. PRODUÇÃO que executa as acções ou serviços que estão planeados, comunicados e supervisionados.
6. UTENTES por quem o produto ou serviço ou plano terminado é usado.

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

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

Quando alguns ou todos estes pontos correram mal ou desapareceram um executivo ou um governante ou o seu ministro, é reduzido a uma ansiedade em que só pode estar de alerta pelos sintomas da falência, ataque ou revolta.

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

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

Diferenciemos as alíneas 1 e 2 acima. O esforço para manter uma organização em existência é realmente diferente do que tentar fazer com que um plano se torne realidade. Na prática *temos* já uma organização de algum tipo. Tem funções e tem interesses e problemas locais. E tem programas e acções provenientes de centrais de controle passadas ou que foram criados localmente.

A adição imposta de planos acima disso, independentemente de quanto bem concebidos ou intencionados, são uma carga adicional, causará uma grande quantidade de confusão, projectos incompletos por acabar e transtorno geral.

Para colocar novos programas em acção, são necessárias duas acções prévias:

- A. Pôr dentro um sistema totalmente novo em paralelo com o sistema antigo já existente.
- B. Fazer um estudo ao sistema antigo e aos seus programas existentes para preservá-los, erradicá-los ou combiná-los com os novos planos.

Deixar A e B por fazer é estar a pedi-las à grande e à francesa. Quer estejamos ou não conscientes dos antigos programas ou da antiga organização, ELES MANTÊM-SE E CONTINUAM, nem que seja só como uma pilha de papéis por resolver e por ordenar e que ninguém sabe onde arquivar, ou como uma pilha estranha de alvenaria por acabar que alguma futura geração não poderá identificar ou identificará com o desprezo das administrações em geral.

Os novos líderes são por vezes vistos como uma praga maior do que um inimigo estrangeiro e os novos padrões de governo estão frequentemente sujeitos a ser

derrubados simplesmente porque, por ignorância ou preguiça, não fizeram as alíneas A e B acima.

Por vezes descobrimos uma unidade de uma companhia ou um oficial militar deixados em algum lugar esquecido durante anos, gastando dinheiro continuamente, a guardar ou debicar qualquer projecto de um modo filosófico ou desconcertado. A actividade continuou esquecida, por manejar, quando alguém novo e novos planeadores entraram em cena.

Isto pode chegar a ser tão mau que os recursos de uma empresa ou nação podem ser feitos em fanicos. Os planos antigos, desorganizados, desconhecidos, desacreditados são substituídos por novos planos e novas ambições. Os planos antigos estão no caminho dos novos planos e os novos planos impedem que os planos antigos sejam terminados. O resultado é um impasse. E as pessoas encarregadas, mesmo a nível de executivos subalternos, começam a ficar mais admiradas e desconcertadas do que os trabalhadores e começam a acreditar que nunca se podem executar quaisquer novos planos, culpam a ignorância da população e a crueldade do destino e desistem.

Tudo o que tinham a fazer era pôr dentro todo um novo sistema paralelo como se delineia nas alíneas de 1 a 6 acima para os novos planos, e entretanto preservar e continuar o antigo sistema enquanto o estudavam quanto à preservação, erradicação ou combinação dele. Por vezes até é de bom senso continuar os antigos projectos até à sua completação, em paralelo com os novos projectos apenas para manter a estabilidade na companhia ou nação e de algum modo encontrar novas finanças e novas pessoas para os novos planos. É frequentemente e de longe muito mais barato do que simplesmente confundir tudo.

Aliás, todos os planos NOVOS e não experimentados deveriam ter PROJECTOS PILOTO que, por teste e uso, deveriam ser bem sucedidos antes de os incorporarmos e aos seus novos trabalhadores, no antigo sistema como uma actividade paralela em que se possa confiar.

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

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

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

Por isso se dizia que se precisava de um quarto até meio século para fazer uma empresa. Mas o número de burocracias ineficientes e de insucessos nacionais que existiam mostravam claramente que havia demasiado poucos administradores competentes e demasiado poucas actividades de treino.

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

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

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

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 7 DE OUTUBRO DE 1969

REMIMEOGRAFAR

**N.º 22-1 DA SÉRIE DE KNOW-HOW DE ADMIN
FUNDAMENTOS DE ADMINISTRAÇÃO
N.º 2**

(O n.º 1 é a HCO PL de 14 de Setembro de 69,
N.º 22 da Série de Know-How de Admin,
OS INGREDIENTES ESSENCIAIS)

(Ver também a HCO PL de 28 de Fevereiro de 66,
PORQUE É QUE AS ORGANIZAÇÕES
SE MANTÊM PEQUENAS)

Um perito em administração, convocado para endireitar ou desenvolver admin para uma companhia, pode estar SEMPRE seguro de uma coisa: ESTARÁ OBSTRUÍDA NO TOPO.

Assim, ele pode sempre fazer uma coisa muito eficazmente: ELE PODE DESOBSTRUÍR O TOPO.

Peritos em eficiência de negócios, de tempos passados, sabiam que a obstrução estava no topo, mas julgavam que era necessário voltar a treinar o homem do topo, e sendo isto inexequível e impopular, passou para a fábrica para se fazerem estudos cinematográfico-cronológicos. Como permanecia obstruída no topo, a firma raramente se tornava mais eficiente.

Muitas histórias se contam acerca de como o topo necessitava de retreino, era antiquado e atrapalhava as coisas, e quase nenhuma delas é verdade.

Todas as organizações que sobrevivem de todo são dirigidas directamente pelo topo ou por estratos de executivos directamente abaixo do topo e superiores a qualquer outro indivíduo.

A primeira acção em qualquer tentativa de melhorar uma organização é, claro, a observação. A primeira coisa a observar é quem, no topo ou próximo do topo, está a dirigir a organização numa função executiva.

Uma pessoa no topo, ou várias pessoas imediatamente abaixo do topo estão sobrecarregadas.

Esta será um ou vários dos mais importantes engarrafamentos ou amontoados de fluxos parados.

Uma obstrução ou ineficiência pode existir em estratos muito baixos de uma organização sem impedir muito. Mas quando essa obstrução ocorre bem lá em cima, pode reduzir a eficiência, os rendimentos e ameaçar toda a organização.

Aquele ou aqueles que estão no topo estão a tentar. Eles tentam arduamente. Caso contrário, nada se moveria de todo.

Sugerir até que algum retreino é necessário no topo é uma invalidação. E mais, não há tempo disponível lá para retreino.

O que está errado e o que causa sobrecarga e desespero é o facto de as pessoas, do tipo de membros de staff que servem as pessoas de alto nível, não estarem treinadas ou organizadas para manejar a enorme quantidade de acção.

Isto pertence mesmo à esfera de acção de um perito administrativo. Ele lida com as secretárias, as dactilógrafas, as telefonistas e os indivíduos executivos inferiores que estão bastante dispostos a aprender como dar despacho à acção para as pessoas-chave de alta posição.

Tudo o que tens de dizer à pessoa-chave é que ele necessita de ajuda administrativa e que tu te assegurarás de que ela a recebe para aliviar a sobrecarga.

Depois organiza e familiarizas os que o servem directamente.

Ele funciona realmente num sistema de 9 divisões e 27 departamentos como pessoa e como executivo. Esses serviços estão completamente listados num organograma standard.

Quanto maior é a organização chefiada, mais numeroso tem de ser o corpo de serviço que serve o executivo principal.

Se a organização é pequena ou ele é um executivo numa posição muito subalterna, ele tem muitas vezes uma secretária, mas não tem de facto um comunicador. Se ele não pudesse ter mais de uma pessoa, converter-se-ia a secretária numa comunicadora que está treinada para ter consciência de todas as funções envolvidas num organograma de 7 divisões e 27 departamentos. Quando a sua secretária aprender bem tudo isto, em termos simples de deveres básicos, a carga deixará de existir.

Mas, pensemos em termos muito maiores. Numa organização de um milhão de pessoas, o staff pessoal do executivo superior que transporta a carga teria de ser composto por várias dúzias de pessoas, que constituem apenas o seu staff pessoal de admin.

Todo o treino de que o executivo superior necessita viria depois de as pessoas restantes estarem organizadas e treinadas, e consiste apenas em: "Este é o teu staff pessoal. Para estas funções (divisionais), eis a quem chamas". Dás-lhe o organograma pessoal como um novo cartão de telefone e deixa-lo brincar com ele até aprender o seu uso real.

A carga deixaria de existir, as linhas acelerar-se-iam e o resultado em produção ou logros seria fantástico.

Este staff pessoal seria treinado pelo perito em admin, não para dirigir o negócio, mas simplesmente para manejar e dar despacho a todas as acções do executivo de topo.

Os executivos sobrecarregados, que estão próximo do topo, devem também ter um staff pessoal organizado, menos numeroso, mas também com o organograma básico completamente coberto.

Treinar estes membros de staff pessoal não é difícil. Eles normalmente têm muito boa vontade, e ficam surpreendidos com o facto de que pode haver ordem e que existe uma forma de ajudar.

A não ser que uma pessoa tenha estado numa posição de topo ou próximo deste, ela talvez não tenha nenhuma ideia de quão sobrecarregadas estão tais posições. Ou de como esta sobrecarga pode atrasar ou impedir a expansão. Quando todas as entrevistas são pessoais e quando todas as acções contêm confusões menores, o esplendor e competência do executivo superior, com as melhores intenções, esgota-se, até se tornar num caos menor.

O presidente dos Estados Unidos normalmente envelhece vinte anos por cada quatro anos de mandato. Eles começam com boa aparência, no fim do mandato saem em fanicos. Observa as suas fotografias antes e depois. É este o preço de um staff pessoal relativamente eficiente, se bem que mal organizado.

Portanto, para manejar isto, é vital um staff pessoal *verdadeiro*, eficiente, totalmente treinado e familiarizado quase até à perfeição.

A condição obstruída está no topo.

Se o topo é servido por pessoas que compreendem totalmente a admin (segundo Os Ingredientes Essenciais, um organograma baseado em leis naturais, em vez de capricho, deveres precisos e hats), então as observações e inspecções trazem os dados, os planos saem, são seguidos e executam-se, as linhas andam sobre rodas, os utilizadores estão satisfeitos e a sobrecarga deixa de existir.

A adaptação exacta do organograma standard tem de ser resolvida à base do que o executivo ou os executivos de topo têm de manejar. Mas terá de ter todas as divisões e todos os departamentos e ser capaz de enviar missões de observação ou supervisão e fazer sondagens de utilizadores ou eleitores e de fazer todas as outras coisas que se esperam desse executivo.

O perito em admin descobrirá, ao dar uma vista de olhos aos executivos de topo de quase todas as companhias e países onde não se fez isto, que nenhum homem pode suportar sozinho a carga e as funções requeridas pelo seu posto. Contudo, em quase todos os casos o trabalho faz-se de alguma maneira.

O que um perito em admin tem de fazer é estudar e listar todas as funções – discretamente – desse posto e recrutar e treinar um staff pessoal de 9 divisões e 27 departamentos para o mesmo, embora sejam tão poucos como dois ou três, ou tantos como centenas, dependendo do tamanho da organização.

O resultado será tão eficaz que será magia por toda a organização. Os planos tornam-se uma realidade, as confusões desaparecem e as estatísticas sobem.

Podes, daí em diante, encontrar formas de desobstruir postos executivos mais baixos. Mas começas e fazes os maiores avanços no topo.

Eles precisam de ajuda lá em cima.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

**CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 14 DE MAIO DE 1971
PUBLICAÇÃO II**

REMIMEOGRAFAR

**N.º 22-2 DA SÉRIE DE KNOW-HOW DE ADMIN
FORA DE SEQUÊNCIA**

(Originalmente escrita por LRH para os OOD
do *Apollo* de 14 de Maio de 71.
Publicada como HCO PL a 3 de Setembro de 80).

Referências:

HCO PL	14 Set. 69	N.º 22 da Série de AKH OS INGREDIENTES ESSENCIAIS
HCO PL	14 Set. 70 I	N.º 2 da Série de Organização FAZER COPE E ORGANIZAR
HCO PL	19 Set. 70 III	N.º 18 da Série de Dados RESUMO DE PONTOS-FORA

Fora-de-sequência é o ponto-fora mais comum segundo um exame efectuado há uns meses atrás a comunicados e projectos.

A coisa que mais usualmente entra em fora -de -sequência é o padrão dos Ingredientes Essenciais.

A sequência correcta para um trabalho seria planear, obter materiais e depois trabalhar.

Se isto for transformado em trabalho – planeamento – materiais, todos trabalham arduamente, mas não haverá qualquer produto como resultado.

Como a moral depende da produção , ocorreria um colapso total da moral se os Ingredientes Essenciais fossem atirados para fora de sequência.

O segundo ponto-fora mais comum, que está a pouca distância do primeiro, são os Dados Omitidos.

Quando a sequência de um projecto de trabalho é alterada, e então se omitem dados como a tecnologia de como fazê-lo, um grupo pode trabalhar quase até à morte e ter também baixo moral por não conseguir nenhum produto.

A forma correcta de abordar o assunto é ter a tech de um trabalho, planeá-lo, obter os materiais e depois fazê-lo. Chamamos a isto *organizar*.

Quando esta sequência não é seguida, temos o que se chama fazer *cope*. Fazer demasiado cope acabará por resultar no colapso do moral. Faz-se cope enquanto se organiza. Quando se faz cope por demasiado tempo sem organizar, tem-se um decréscimo ou nenhum produto. Se apenas se organiza não se obtém qualquer produto.

Fazer cope enquanto se organiza, irá aos poucos endireitar cada vez mais a accão e a linha, e com menos trabalho obter-se-á mais produto.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 27 DE OUTUBRO DE 1969
PUBLICAÇÃO I

REMIMEOGRAFAR

N.º 23 DA SÉRIE DE KNOW-HOW DE ADMIN
DEV-T

A total, completa e única fonte primária de dev-t é a ignorância ou a falha em compreender a CONFUSÃO E O DADO ESTÁVEL tal como inteiramente descrito em *Problemas do Trabalho* (e nas conferências gravadas de LRH de 1956).

A não ser que um executivo ou membro de staff capte totalmente os princípios básicos da confusão e o dado estável, o organograma passa-lhe completamente por cima da cabeça, a razão para os postos não é compreendida e o dev-t torna-se rotina.

Um posto no organograma é o PONTO ESTÁVEL. Se não é desempenhado por alguém, gera confusão. Se a pessoa que o detém não o desempenha realmente, a confusão inerente a essa área do organograma espalha-se por toda a parte, perto e longe.

Qualquer executivo sabe que recebe dev-t sabe imediatamente que postos não são desempenhados porque o dev-t é a confusão que deveria ter sido manejada nessa área por alguém em posto. Com um terminal estável que não é estável, o dev-t voa de cá para lá.

As transferências excessivas numa organização promovem um dev-t fantástico, visto que os postos não são realmente ocupados, já que as pessoas permanecem neles muito pouco tempo. “Cadeiras musicais” (transferências excessivas) podem destruir uma organização ou área.

O remédio é fazer treinar as pessoas (OEC) para que manejem os seus postos, e pôr em posto pessoas que os manejem.

Uma parte essencial de um tal treino é o estudo de *Problemas do Trabalho* e um entendimento total de como um terminal estável maneja e evita confusão. Se a pessoa não pode perceber completamente este princípio, está abaixo da capacidade de conceber terminais e mal é capaz de perceber linhas. Não pode comunicar porque para ela não existem terminais.

ÁREAS REMOTAS

Se uma área remota de um executivo não contém um ponto estável ao qual ele possa dirigir a sua comunicação e fazê-la manejar, então a sua comunicação só introduz dev-t na área e ele obtém em troca uma grande quantidade de comunicados e problemas mas nenhum manejo real. A área não está organizada e não tem nela pessoas que tenham compreendido *Problemas do Trabalho* ou como se aplicam a um organograma, ou mesmo porque existe um organograma.

Enviar comunicação para dentro de uma área desorganizada sem a organizar primeiro, para ter pelo menos um terminal estável, é loucura.

Um organograma é a disposição das pessoas, linhas e acções que classifica os vários tipos de confusões e dá um terminal estável para cada tipo. É eficaz na medida em que as pessoas possam conceber terminais e compreender o princípio básico das confusões e dados estáveis.

Um bom executivo dispõe o pessoal e a organização para manejá tipos de acções e confusões. Não envia comunicação largamente para dentro de áreas desorganizadas, excepto para as organizar.

Qualquer área que dá a um executivo tráfego desenvolvido (dev-t) excessivo, é uma área em que as pessoas que é suposto serem os terminais estáveis dessa área não estão a desempenhar os seus postos e NÃO compreendem o que são ou porquê, não sabem o que é um organograma e nunca compreenderam o fundamento de Cientologia conhecido como confusão e dado estável. NÃO estão a fazer o seu posto nem a organizar a sua área.

A prova que o executivo tem disto é o dev-t que recebe dessa área.

A acção do executivo é pôr alguém AÍ, levá-lo a compreender a confusão e o dado estável e como se aplica aos postos como terminais estáveis, fazê-lo treinar e usar esse ponto agora estável para manejá futuras confusões.

Se um executivo continua a manejá o dev-t de pessoas que não são terminais estáveis que manejam as suas áreas, SERÁ FORÇADO A TRABALHAR MAIS DO QUE SE O POSTO ESTIVESSE VAGO. Pelo menos, se estivesse vago, só teria a confusão dessa área. Assim, com o posto incorrectamente desempenhado e vacilante, ele recebe não só a confusão da área, mas também a enturbulação do responsável inseguro.

Poderiam escrever-se volumes inteiros sobre este assunto. Mas não existe nenhuma razão para não se captarem os fundamentos relativos à confusão e dados estáveis, a confusão e os terminais estáveis, e não se aplique a, organigramas, a áreas e a expansão.

Caos é a situação básica neste universo. Para o manejares introduces ordem.

A ordem instaura-se sendo e criando terminais estáveis dispostos de forma a manejá tipos de acção e confusão.

Ao organizar unidades, secções, divisões, departamentos, organizações ou áreas de organizações, constróis através de terminais estáveis.

Resolves as áreas reforçando os terminais estáveis.

Os executivos que não captam isto levam existências de total importunação e confusão.

Todo o segredo da organização, todo o problema do dev-t, o ingrediente básico de toda a expansão, estão contidos aqui.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 8 DE MAIO DE 1970

REMIMEOGRAFAR

**N.º 24 DA SÉRIE DE KNOW-HOW DE ADMIN
DISTRACÇÃO E RUÍDO**

Ruído é um termo técnico usado no campo das relações públicas, para descrever a miscelânea de mensagens que atinge um membro de um público, para além da mensagem que se lhe pretende endereçar.

O clamor para chamar a atenção proveniente de muitas e diferentes pessoas, empresas e situações, levam a uma condição em que uma voz ou comunicado adicional é apenas MAIS UMA DISTRACÇÃO.

Podemos usar proveitosamente o termo RUÍDO, para descrever os pedidos de atenção dirigidos a um membro de staff, executivo, gabinete ou org que está a ser distraído de uma linha principal de acção.

Daí resulta uma lei – AQUELES INDIVÍDUOS OU ÁREAS QUE ESTÃO MENOS BEM ORGANIZADOS, SÃO OS MAIS AFECTADOS POR DISTRACÇÕES.

Tomemos como exemplo um escritório de cidade em Mourão das Capelinhas, no sul do Alentejo. O Secretário Executivo do Público escolhe o pessoal e audita, o Secretário Executivo do HCO dá palestras, o OES apara a relva. O resto do staff não está particularmente atribuído a nenhuma divisão, tenta fazer cope, mas a org faz pouco dinheiro, como é natural, e por isso eles fazem moonlighting (têm outros empregos).

O lugar está uma confusão, naturalmente. O público, os cobradores e os vendedores todos clamam infindavelmente pela atenção da org. Quanto mais desorganizado está o lugar, mais mensagens tem de originar cada elemento distráctivo para obter a atenção de alguém. As acções de rotina, não tendo linhas por onde viajar e ninguém para lidar com elas, tornam-se frenéticas e, frequentemente, emergências repetidas, cada uma com mensagens múltiplas.

POR TANTO, tu és um executivo numa cidade remota. Este escritório de cidade de Mourão das Capelinhas está na tua área.

POR TANTO, tu envias-lhe comunicados.

Não recebes resposta.

Escreves mais comunicados.

Estes continuam sem resposta.

Mourão das Capelinhas simplesmente não está a enviar relatórios.

PORQUÊ? Tu és apenas mais um ruído num caos extremo.

O escritório manifesta DEFESA principalmente. Está a ser tão duramente atingido por estas vozes e comunicados fortuitos, que desenvolve um ridge contra todas as vozes e todos os comunicados.

Tudo o que recebe da tua parte, se é que chega a ser lido, é levado a mal por ser “só mais uma coisa horrivelmente impossível”.

Portanto, só há apenas três condições em que não recebes resposta ou cumprimento:

1. Não está ninguém lá.
2. O teu terminal que lá está, não está a desempenhar o seu hat.
3. O lugar parece um manicómio tremendamente desorganizado.

O executivo distante, e que escreve continuamente comunicados para uma área e não obtém nenhuma acção ou respostas, está perante estas situações:

- A. As suas ordens são irreais porque não estão baseadas em boa observação.
- B. As suas ordens são contrárias à política, e produziriam transtornos ou desorganização.
- C. Não está lá ninguém no ponto de recepção.
- D. O terminal a quem se dirige não está a desempenhar o seu hat.
- E. O lugar parece um manicómio tremendamente desorganizado.

Em todos os casos obtemos a lei seguinte:

QUANDO OS TEUS COMUNICADOS OU ORDENS NÃO ESTÃO A SER RESPONDIDOS OU POSTOS EM ACÇÃO, NUNCA CONTINUES A ENVIAR MAIS DO MESMO.

No caso especial da alínea E, não tens a menor hipótese de atrair a atenção.

Há muitas coisas que podes fazer no caso da alínea E.

Faças o que fizeres, se a observação e os dados concretos que estiverem à mão (que não sejam boatos ou opinião) demonstram que o caso é a alínea E, há uma regra básica:

QUANDO UM MEMBRO DE STAFF OU LUGAR ESTÁ DISTRAÍDO, PÔE DENTRO APENAS OS BÁSICOS FÁCEIS, UM DE CADA VEZ.

Os dados do livro *Os Problemas do Trabalho* aplicam-se aqui. Dado estável e confusão.

Faças o que fizeres, tens de ter uma observação correcta e baseada em factos, que seja informação real, e não propaganda ou opinião.

Pode acontecer que alguém lá seja supressivo, e esteja a destruir o lugar.

Pode acontecer que simplesmente não saibam o que é organização; que isso significa ter pessoal especializado colocado em diferentes postos com deveres específicos, e ter linhas de comando e de fluxo estabelecidas por toda a organização. Talvez não saibam isso.

Pode ser que seja só a camada mais alta que esteja caótica, e que o pessoal esteja a trabalhar bem e longe da vista de um observador distante. Isso já aconteceu.

Um executivo distante ou um executivo que esteja no local da actividade a confrontar esta espécie de coisas, tem como primeiros indícios da situação, a ausência de relatórios ou o não-cumprimento ou o cumprimento lento.

A sua acção seguinte é recolher informação baseada em factos e referente às condições actuais.

A sua acção seguinte é descobrir QUEM, se houver alguém, está a desorganizar o lugar, e manejá-la essa pessoa. Mas isto tem de se fazer com cuidado porque, se tal acção for executada à distância, pode estar errada e o lugar desintegrar-se á simplesmente.

A sua acção seguinte é pôr dentro básicos simples, como um organograma, depois hats, depois um centro de comunicações, depois recrutamento, depois promoção e serviço decentes.

Muitas vezes, um grupo como na alínea E, gerou extremas emergências financeiras ou até emergências com o público, e estas são as áreas que mais clamam por atenção. O que há a fazer é pôr uma secção especial ENCARREGUE DESSA EMERGÊNCIA, e encaminhar tudo o que esteja relacionado com a mesma para essa secção especial, para ser manejado de forma ordenada e completa. Põe o resto do lugar adequadamente organizado e a conduzir as actividades da maneira habitual.

Leva algum tempo a que uma actividade organizada, como um escritório, se torne numa ruína completa. No entanto, um SP ali colocado como executivo pode acelerar bastante este processo.

Portanto, quem procurar manejá-la área confusa deve detectar os sintomas desde cedo, e manejá-los desde cedo.

QUANTO MAIS TARDE SE DETECTAR A SITUAÇÃO, MAIS DIFÍCIL SERÁ DE MANEJAR E MAIS TEMPO LEVARÁ A RECONSTRUÍ-LA.

A próxima vez que receberes uma RESPOSTA DEFENSIVA, um CUMPRI-MENTO LENTO ou NENHUNS RELATÓRIOS, dá-te conta de que tens nas mãos, ali mesmo, quer seja numa pessoa ou numa org, os sintomas da situação que tens de manejar. É qualquer uma das alíneas de A a E acima mencionadas.

Descobre honesta e imparcialmente qual delas é. E dá-te conta de que se é a alínea D (não estar a desempenhar o hat) pode ser um sintoma de um SP, por isso tem cuidado até saberes: a) a condição do seu caso, b) o seu historial de ética e c) historial de produção; se assim não fizeres poderás cometer um erro.

Se é qualquer uma destas situações, de A a E, podes descobri-lo por análise imparcial baseada em factos.

Mas qualquer que seja o caso, a situação TEM de ser manejada. O que está errado tem de ser corrigido.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 22 DE JULHO DE 1971R
REVISTA A 22 DE JANEIRO DE 1991

REMIMEOGRAFAR
TODOS OS HATS DOS
GABINETES
CURSO DE EXECUTIVO
DE ORGANIZAÇÃO

N.º 25 DA SÉRIE DE KNOW-HOW DE ADMIN
OS CLO, OS OTL E FLAG

Referências:

HCO PL	14 Set. 69	N.º 22 da Série de Know-How de Admin OS INGREDIENTES ESSENCIAIS
HCO PL	8 Maio 70	N.º 24 da Série de Know-How de Admin DISTRACÇÃO E RUÍDO

As Cartas de Política da Série sobre Dados

O PROPÓSITO DOS CLO

TORNAR O PLANEAMENTO UMA REALIDADE é a mensagem principal dos Ingredientes Essenciais.

Isto também abre a porta à compreensão para os Gabinetes de Ligação Continentais e Gabinetes de Operações e Transportes.

A não ser que o staff de um CLO ou de um OTL conheça o propósito da sua existência, deixará de existir pois não terá nenhum uso verdadeiro.

Um CLO ou um OTL deve ser ÚTIL para FLAG e para as ORGANIZAÇÕES e missões e o público. Se o não for, tornar-se-á um encargo e sem valor.

Se ele e todos os membros do seu staff conhecem o seu propósito, então ele prosperará e o staff prosperará. Caso contrário, tornar-se-á confuso e desmantelado.

O PROPÓSITO PRINCIPAL DE UM CLO OU DE UM OTL É TORNAR O PLANEAMENTO DE FLAG UMA REALIDADE NAS ORGANIZAÇÕES, MISSÕES, E POR ESSE MEIO, NOS VÁRIOS PÚBLICOS.

PASSOS

Nos INGREDIENTES ESSENCIAIS encontra-se um ciclo de administração como se segue:

1. Observação
2. Planeamento

3. Comunicação
4. Supervisão
5. Produção
6. Utilizadores

Nesta PL os planos incluem programas e projectos e são dever de FLAG.

Os CLO e os OTL encaixam-se exactamente nas alíneas 1 *Observação* e 4 *Supervisão*.

As organizações encaixam-se na alínea 5 *Produção* e os Públicos na 6 Utilizadores.

A alínea 3 *Comunicação* tem lugar internamente em Flag; entre Flag e os CLO; internamente nos CLO; entre os CLO e as organizações e missões; entre as organizações e missões e o público. Existe também uma comunicação interna entre o público e dentro de cada público, conhecida como “publicidade de” “boca-em-boca” e “boa vontade”. Representar graficamente esta rede de comunicações é um exercício interessante, porquanto te aperceberás que está a tornar-se global – pelo mundo inteiro. Para além de um aumento de compreensão isto dará à pessoa o verdadeiro conceito da grandeza da operação. “Público” é um termo de relações públicas significando tipos de “utilizadores”.

Os OTL são uma extensão dos CLO para o CLO.

Se podes conceber esta rede de comunicação então podes, desenvolver os restantes INGREDIENTES ESSENCIAIS.

OBSERVAÇÃO

As organizações observam para os CLO. Os OTL observam para os CLO.

O Encarregado de Estatísticas de uma organização, o Oficial Bancário de Finanças de uma org, o Oficial de Ligação com os Gabinetes numa org, os titulares das missões e os indivíduos do público são todos *Observadores* (N.º 1 dos Ingredientes Essenciais). Eles enviam as suas observações para os OTL e para os CLO.

No Gabinete de Dados do CLO estas informações são duplicadas e processadas no CIC para uso local do CLO, mas também são imediatamente enviadas a Flag.

No Gabinete de Dados de Flag, todas estas observações são agrupadas por continente e por org, e são avaliadas.

A partir desta avaliação de Flag (ver Série sobre Dados sobre como se faz exactamente) pode ocorrer o ponto 2 dos ingredientes essenciais, PLANEAMENTO. Este passo, para os nossos propósitos, inclui encontrar os principais sucessos e situações incorrectas internacionais e os grandes PORQUÊS ou razões para eles. Flag põe isto em forma de programas e projectos e envia-os através dos CLO para as organizações e algumas vezes para as missões.

Os CLO e os seus OTL têm agora o valor que merecem. Eles SUPERVISIONAM as coisas para que estes programas e projectos sejam postos dentro e sejam executados. Isto é a PRODUÇÃO do sistema dos Gabinetes.

A organização e os resultados da sua produção são naturalmente expressos no público, que é assim servido e o seu número aumentado, como UTILIZADORES.

Assim ficam alinhados todos os INGREDIENTES ESSENCIAIS.

PLANEAMENTO DE FLAG

Em Flag o esforço básico total é *projectado* e *planeado*. As situações *grandes* e *amplos* são localizadas e os PORQUÊS (as razões para eles) são encontrados.

Os planos, programas e projectos elaborados por Flag são concebidos para fomentar os desígnios internacionais e principais e para encontrar as hesitações ou situações incorrectas mais importantes.

Os resultados são políticas, tech, programas e projectos.

Flag geralmente não actua em coisas que se aplicam apenas a uma única org.

Aquilo para que Flag planifica e faz projectos adapta-se a um tipo de org, ou a todas as organizações e são para as organizações aplicarem aos diversos públicos.

De acordo com estatísticas comprovadas, aquilo que Flag planeia melhorará ou fará expandir rapidamente uma área, se for aplicado.

Quando o planeamento de Flag, como apresentado pelos programas ou projectos, é realmente posto em prática por inteiro numa org, essa org terá uma expansão rápida.

Também, de acordo com longas provas históricas, quando uma org ou área negligencia ou não executa o planeamento, programas e projectos de Flag, há um colapso.

Isto não é PR. São anos de história.

Se o planeamento de Flag fosse plenamente aplicado em cada área, conquistaria-mos o planeta.

Por exemplo, o boom do GI vem das ordens de projecto antigas das tournées de Flag subitamente reactivadas e brilhantemente postas em execução na área de PAC. Flag esteve a reunir informações de tournées e treino em tournées durante um ano antes do actual boom do GI. Isto foi depois levado a cabo de uma forma estupenda por uma esplêndida iniciativa na área de PAC e expandido para outras áreas.

A produção de GI resultante ocorreu porque os oficiais da Organização do Mar a executaram de uma forma brilhante, com uma garra e espírito que dava gosto ver. E teve sucesso porque as organizações estavam agora a ser dirigidas por graduados do Curso de Instrução de Flag para Executivos. A Política estava agora a ficar dentro. E a única hesitação ocorreu onde houve desvios da política correcta ou quando ela não foi exigida.

Por isso, o planeamento de Flag, quando é executado, tem longos antecedentes históricos de enormes sucessos.

ACÇÕES DE CLO

Isto leva-nos directamente aos verdadeiros deveres de um Gabinete de Ligação Continental e dos seus ramos, chamados OTL.

Um CLO é encarregado das suas áreas continentais. Tem comunicação directa com as organizações. Tem ou terá Oficiais Bancários de Finanças e Oficiais de Ligação com os Gabinetes de Flag em cada org.

O primeiro dever de um CLO é observar e fazer chegar essas observações ao seu próprio Centro de Informações Continental (CIC) e fazer chegar as observações, relatórios e listas *das suas próprias actividades* a Flag.

Quais são estas actividades? Elas são:

- A. Observar.
- B. Enviar para Flag as observações dos utilizadores, das organizações e do público.
- C. Forçar os programas e projectos de Flag a ficar dentro.
- D. ENCONTRAR o PORQUÊ (razões) de qualquer programa ou projecto de *Flag* não estar a ficar dentro numa org ou missão ou público, e REMEDIAR ESSE PORQUÊ de maneira a que o programa ou projecto de Flag seja MESMO executado.
- E. Manter-se a si próprio estabelecido e a funcionar seguindo o padrão planeado por Flag para o seu estabelecimento.
- F. Manejar emergências súbitas.

Estes são TODOS os deveres de um CLO.

Eles são também os deveres de um OTL no que se refere ao seu CLO.

AS ORGANIZAÇÕES

As organizações e missões empurram os programas e projectos de Flag a nível de departamento e divisão e também a nível de membros de staff individualmente.

Ao nível da org e ao nível do seu público, a org está a fazer os pontos de A a F acima mencionados.

Um Oficial de Ligação com os Gabinetes de Flag ou um FBO de uma org está a fazer os pontos de A a F e a prestar contas a um OTL ou CLO.

O OTL maneja uma ou mais organizações como um braço expandido do CLO e está a fazer os pontos de A a F.

O CLO está a trabalhar ao nível de organizações e missões individuais e, através deles, com o público destas.

Flag funciona através dos CLO, depois dos OTL ou organizações e daí para o público.

Seria altamente educativo elaborar tudo isto em plasticina. Porque isto é o padrão vencedor. Quando não é compreendido, uma área afunda-se e precisa de acções de emergência.

SIMPLICIDADE

As avalanches de informação a ser canalizada por estas linhas fazem-nas parecer mais complexas do que são.

Que um CLO dirija a seu própria org de serviços não viola isto de forma alguma. É simplesmente outra org a dirigir.

Tomemos um exemplo real.

Os dados que durante um longo período de tempo estavam a chegar a Flag indicavam que se estavam a preparar poucos auditores e que, por todo o mundo, os cursos eram lentos (inacreditavelmente lentos). Flag pediu várias observações em diversas ocasiões.

A situação era muito grave. Os cursos lentos significavam que não havia verdadeira entrega. Isso queria dizer que uma org tinha de trabalhar durante demasiado tempo a um pagamento demasiado baixo. Significava que não havia auditores disponíveis. Significava que não haveria inscrições de estudantes porquanto eles não podiam dispor de todo esse tempo. As organizações não conseguiam receber auditores de Classe VI de volta dos SHSBC.

As observações acumulavam-se e acumulavam-se. Um curso de três semanas em Flag convertia-se num curso de seis meses nas organizações. Era inacreditável.

Depois de um longo, longo estudo de tudo isto e uma experiência em primeira mão em Flag, alguns PORQUÊS começaram a aparecer. A HCO PL de 16 Março de 71R I, N.º 27 da Série de KSW, O QUE É UM CURSO? era uma resposta. O Curso de Supervisores de Curso de Flag foi desenhado para ser ensinado na org de serviços de um CLO. Os TRs à Maneira Dura resultaram disto.

Cada um destes Porquês, e projectos neles baseados, foram enviados de Flag para os CLO e assim para as organizações.

Então as grandes situações incorrectas saltaram à vista. As cassetes de Estudo de Junho a Setembro de 1964 NÃO estavam a ser utilizadas nos cursos! Isto era o PORQUÊ principal.

Fez-se imediatamente de novo uma prova piloto da tech de Clarificação de Palavras em Flag. Foram elaboradas versões mais simples. Escreveram-se HCOB.

Escreveram-se projectos para a pôr dentro.

Toda uma série de exercícios, um para cada possível acção do Supervisor, foi rapidamente elaborada e formada por uma missão enviada a Flag e foi objecto de uma prova piloto.

Os mesmos, sob a forma de programas e projectos, estão a ser enviados pelo Gabinete de Treino e Serviços de Flag em grandes quantidades, mal são compilados, para os CLO e para as organizações através de meios rápidos de comunicação.

Os Assistentes do Aide de Treino e Serviços nos Gabinetes de Treino e Serviços dos CLO deveriam assegurar-se de que eles chegam a cada org e missão, servindo-se para isso dos Gabinetes de Comunicador de LRH e de Comunicações Externas de CLO.

Nas organizações os LRH Comm ou os Oficiais de Ligação com os Gabinetes deveriam verificar-los e *pô-los dentro*.

E CADA UMA DAS ORGANIZAÇÕES QUE NÃO OS PÔE DENTRO IMEDIATAMENTE E EM PLENA UTILIZAÇÃO é de interesse imediato para o Gabinete de Dados do CLO. O Assistente do Aide de Treino e Serviços deveria actuar no sentido de obter dados através dos seus contactos nas organizações para descobrir o PORQUÊ de não estarem DENTRO. E o Gabinete de Acção deveria ser alertado de modo a poder enviar uma missão de CLO para descobrir o PORQUÊ ou solucionar o Porquê já encontrado.

OUTROS DEVERES

“Ruído” (HCO PL de 8 de Maio de 1970, N.º 24 da Série de Know-How de Admin, DISTRAÇÃO E RUÍDO) é a principal razão por que isto não acontece.

A org está numa situação de emergência devido aos hats não estarem a ser usados, a não haver pessoal nenhum e até a haver uma conta de leite por pagar.

O Gabinete de Treino e Serviços de CLO está a tentar manejar um executivo doente.

Ruído! Cada ruído que está a ser gerado acontece porque as situações principais não estão a ser manejadas, só o dev-t à volta delas é que está.

Tal como um HAS que não tem tempo para admitir pessoal porque está tão atarefado com as exigências internas de pessoal, uma org ou CLO pode ser tão maltratada por disparates gerados nas imediações de uma situação por manejar, que as razões reais não são resolvidas.

Assim, os “outros deveres” parecem ser tão importantes numa org ou num CLO que não dão seguimento completo à linha. Porque é que eles são tão distraídos por tantas situações incorrectas? Porque a linha principal não está dentro!

NÃO há outros deveres mais importantes do que solucionar a razão de se ter tantos outros deveres!

SOLUÇÕES DE FLAG

As soluções vêm de Flag. Elas são baseadas em observações das áreas a partir de várias fontes.

EXEMPLO DOS DEVERES DE UM CLO

Para construir um exemplo de um verdadeiro CLO em acção:

O Assistente do Aide de Administração de um CLO verifica que o seu quadro de projectos de Vila da Abelheira está em branco. O CIC do CLO diz que não chegaram relatórios da org de Vila da Abelheira. As últimas estatísticas que eles enviaram eram más. Existe natter no campo de Vila da Abelheira.

A pedido do Assistente do Aide de Administração o Gabinete de Acção do CLO escreve as Ordens de Missão, dá o briefing e envia um único missionário observador.

Em Vila da Abelheira o missionário do CLO consegue encontrar o “Director Executivo” de Vila da Abelheira (o Director Executivo em posto não é a mesma pessoa que consta nos registos de pessoal do CLO).

A seguinte conversação tem lugar:

O Director Executivo da org diz: “O teu CLO não tem realidade sobre o que está a acontecer nesta org”. Pergunta (feita pelo missionário de CLO): Alguma vez enviaste quaisquer dados, relatórios ou estatísticas? “Não, não temos tempo para isso. Estamos a falar”. Pergunta: Conheces a política de Flag quanto a preçários e planeamento financeiro? “Não, estamos demasiado ocupados. Todas essas perguntas distraem demasiado. O senhorio está a ameaçar-nos com despejo”. Pergunta: Quanto dinheiro se facturou no mês passado? “Oh, muito pouco”. Pergunta: Mas vejo que tens a sala de aula cheia de estudantes. Eles pagaram todos? “Oh, já estão por aqui há um ano. Pagaram há muito tempo... acho eu”. Pergunta: Puseste em execução o Projecto de Clarificação de Palavras de Flag de modo a que eles terminem os cursos? “O quê?” Pergunta: Enviaste alguém para o Curso de Tournées de CLO? “Desculpa, mas agora tenho de sair. O HAS acabou de transferir o Supervisor de Curso para a Secção de Instalações, e o nosso único auditor para Oficial de Ética e portanto tenho de dizer aos nossos PCs da tarde para voltarem amanhã...”

TELEGRAMA: PARA O OFICIAL COMANDANTE DO CLO. ACONSELHO QUE SEJA RAPIDAMENTE ENVIADA UMA MISSÃO COM UM HAS E UM AUDITOR E FBO PARA VILA DA ABELHEIRA PARA A MANTER EM OPERAÇÃO. SUGERE-SE O ENVIO DE DOIS MEMBROS DE STAFF DE VILA DA ABELHEIRA PARA O CURSO DE TOURNÉES DE CLO E DOIS DESTES EXECUTIVOS PARA O FEBC. NENHUM PROJECTO DE FLAG ESTÁ DENTRO. O ACTUAL DIRECTOR EXECUTIVO, JOÃO JOSÉ DAS ZOMBAS E EMBUSTES É DISTRAÍDO, FALTA AO RESPEITO PARA COM A ORGANIZAÇÃO DO MAR. UMA VERIFICAÇÃO DAS FACTURAS REVELOU 18.000 DÓLARES POR COBRAR AOS ESTUDANTES AGORA EM CURSO. É NECESSÁRIO UM FBO E INSPECTOR DE FINANÇAS PARA ORGANIZAR A TESOURARIA E FAZER A COBRANÇA. AVISAR GABINETE DE ASSUNTOS ESPECIAIS RELATIVAMENTE AO DESPEJO DA ORG PELO SENHORIO. NÃO HÁ DSA AQUI. CUMPRIMENTOS = MISSÃO DE OBSERVAÇÃO À VILA DA ABELHEIRA.

Agora, a missão de observação foi enviada porque o Gabinete de Dados de CLO verificou que Vila da Abelheira não enviava relatórios.

No CIC do Gabinete de Dados do CLO este telegrama junta-se a um monte de reclamações do público vindas da área de Vila da Abelheira.

Uma rápida avaliação é feita pelo avaliador do CIC do CLO usando quaisquer dados correntes sobre Vila da Abelheira.

O PORQUÊ saído da avaliação do CIC do CLO revela ser uma promoção ilegal para o posto de ED de Vila da Abelheira de um membro de staff da Org de Paço da Beira que era PTS e tinha feito blow – colocou todo o staff em traição e depois fez blow.

O Oficial de Produto do CLO entra em acção para obter o produto de uma org a funcionar.

Escrevem-se rapidamente as ordens de Missão de Acção de CLO para um novo ED, membro da Org do Mar, e HAS temporários para Vila da Abelheira, a missão recebe o briefing e 24 horas depois estão em Vila da Abelheira a manejá-la. O Gabinete de Assuntos Especiais é posto em contacto com o senhorio. O Gabinete de Finanças do CLO envia um FBO. O Assistente do Aide de Disseminação reencaminha uma tournée de forma a incluir Vila da Abelheira.

O novo FBO força a que se cobrem 7.000 dólares até Sexta-Feira e coloca um Secretário da Tesouraria em posto e treinado no hat e põe em acção a pasta de facturas de Flag.

O HAS telefona aos auditores despedidos de Vila da Abelheira e consegue três de volta. A audição recomeça. Seis estudantes recebem a clarificação de palavras e completam o curso e o programa de estágios de Flag entra em acção e eles começam a trabalhar no HGC, perfazendo nove auditores já a auditar.

O membro técnico põe o Mini-Hat de Supervisor no Supervisor de Curso. É posta em acção a Pasta de Clarificação de Palavras de Flag.

Dois estudantes enviados para treino em Tournées e dois executivos são enviados através do CLO para treino nos cursos de guia de estudo de Flag.

O ex-ED e o ex-HAS são colocados como Auxiliares de “HCO” a aguardar manejo adicional.

O HAS reverte a organização, cancelando as cadeiras musicais excessivas, começa a recrutar, cria uma reserva de auxiliares, treina e dá hatting de acordo com as ordens do projecto e guias de estudo de Flag.

O ED da Org do Mar temporário trabalha fazendo cope.

O cenário começa a desemaranhar-se na proporção em que a política e os projectos de Flag começam a ser postos em acção.

O Programa de Quebras de ARC de Flag começa a entrar em acção e começa a corrigir as quebras de ARC nos Arquivos Centrais.

Um mês mais tarde os estudantes que estavam em treino para tournée regressam do CLO. A organização está reconstruída o suficiente para entregar serviços. O dinheiro começa a entrar em quantidade.

Dois meses mais tarde regressa o primeiro FEBC e é familiarizado com o posto de Director Executivo.

O segundo regressa. É familiarizado com o posto de HAS.

É-lhes dito para arranjarem rapidamente mais duas pessoas para o FEBC e a pedido de OSA um DSA é enviado para treino.

Os projectos de Flag estão bem em acção.

A missão do CLO vai-se embora.

A organização mantém-se estável, mas é cuidadosamente vigiada pelo Assistente do Aide de Administração no CLO por via do quadro de projectos.

Entretanto chegam constantemente todos os relatórios e dados a CLO e Flag.

Flag compara os seus dados, avalia esta e outras organizações. Descobre que os ex-membros do pessoal que fizeram blow de uma organização estão uniformemente PTS. Começa um projecto local de Flag para desenvolver mais dados e a tech de PTS começa. . .

E o ciclo repete-se.

O CLO põe em execução o projecto PTS.

Quando uma org não o põe em acção de acordo com o quadro de projectos do Gabinete de Administração do CLO, pesquisam-se dados nos arquivos e faz-se uma avaliação às organizações que não o puseram em acção. Se não há dados, envia-se um observador. . .

E é esse o ciclo.

O PORQUÊ de Flag para o incidente de Vila da Abelheira seria um CLO na área sem pessoal e a não operar em pleno e a não pôr em acção os projectos de Flag.

O PORQUÊ básico do CLO que permitiu que a organização de Vila da Abelheira se desfizesse, seria que o CLO não observou o seu quadro de projectos de Flag e não notou que Vila da Abelheira não estava a pôr em acção qualquer projecto nem a enviar relatórios.

O PORQUÊ básico em Vila da Abelheira foi a promoção de pessoas não qualificadas para os postos de Director Executivo e HAS que não tinham conhecimentos ou não estavam a tentar pôr em execução os projectos de Flag e, em vez disso, ficaram obcecados pela ética quando começaram a fracassar.

RESUMO

Um CLO está lá para observar e pôr em acção os programas e projectos de Flag.

Quando um CLO não envia relatórios ou atrasa os trabalhos, tem Vilas da Abelheira.

Maneja Vilas da Abelheira. Tem de ter os seus Assistentes de Aides, os seus gabinetes, especialmente o Gabinete de Dados, e um quadro de projectos de gestão, uma Unidade de Missionários, e um Gabinete de Acção para manejar Vilas da Abelheira.

Mas cada Vila da Abelheira que tiver de manejar, será porque os programas e projectos de Flag não estavam a ser postos em acção em Vila da Abelheira e o CLO não descobriu o PORQUÊ suficientemente depressa.

Nível Flag – PORQUÊS internacionais que se aplicam a todas as organizações.

Nível CLO – PORQUÊS continentais, soluções para pôr em execução os programas e projectos de Flag.

Nível Org – PORQUÊS divisionais, departamentais e individuais que impedem que se ponham em execução os projectos e programas de Flag.

É, pois, esta a razão para a existência de um CLO:

Observar e enviar todos os dados para Flag, e a nível continental descobrir PORQUE os projectos e programas de Flag não são postos em acção numa org, solucionar esse PORQUÊ e pôr os programas e projectos a funcionar.

Um CLO é isso.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

*Revisão assistida por
Pesquisa e Compilações
Técnicas de LRH*

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 28 DE JULHO DE 1971

REMIMEOGRAFAR
HATS DE EXECUTIVO

N.º 26 DA SÉRIE DE KNOW-HOW DE ADMIN

(Cancela a HCO PL de 19 de Dezembro de 1969,
DEVERES DO EXECUTIVO, que cancelava
a HCO PL de 19 de Julho de 1963).

Nota: A HCO PL de 19 de Julho de 1963, DADOS ESTÁVEIS DE ADMINISTRAÇÃO, dizia que um executivo deveria “levar as pessoas a fazer o trabalho”. A HCO PL de 19 de Dezembro de 1969, DEVERES DO EXECUTIVO, cancelou isso e indicou outros deveres.

Este cancelamento provavelmente privou algumas pessoas de um dado estável de que elas deviam levar as pessoas a fazer o trabalho.

Quando deixou de se dizer ao executivo que deveria levar as pessoas a fazer o trabalho, o hatting teve tendência a diminuir e começou a haver uma grande sobrecarga nos postos de executivo.

De um executivo não executar o “trabalho”, o ponto de vista começou a atingir o extremo oposto de os executivos fazerem todo o trabalho.

Ambas as cartas de política (HCO PL de 19 de Dezembro de 1969 e de 19 de Julho de 1963) estavam correctas à sua maneira.

São por isso expressas de novo como se segue:

FASE I – COMEÇAR UMA NOVA ACTIVIDADE

UM EXECUTIVO TRABALHA SOZINHO ENQUANTO TREINA O STAFF.

Quando tem pessoas a produzir, a funcionar bem e treinadas no hat, entra então na fase seguinte:

FASE II – DIRIGIR UMA ACTIVIDADE ESTABELECIDA

UM EXECUTIVO LEVA AS PESSOAS A FAZER O TRABALHO.

TRABALHAR SOZINHO

Por “trabalhar sozinho” queremos dizer fazer tudo ele mesmo, ser o responsável por realmente manejar as coisas.

Esta fase ocorre quando o executivo está a formar o seu pessoal.

FASE I NA TOTALIDADE

(A HCO PL de 19 de Dezembro de 1969 DEVERES DO EXECUTIVO, volta-se portanto a citar para esta fase da actividade – ele está no posto, a maioria das pessoas restantes são novas e cometem erros).

Um executivo maneja toda a área enquanto vai adquirindo pessoas para o ajudar.

Um executivo encarregado de uma org “trabalharia sozinho” (manejaria tudo) enquanto está a fazer que os outros manejem as suas tarefas sucessivamente.

Isto dá-nos uma abordagem prática e funcional do que fazem realmente os executivos de mais altas estatísticas.

O executivo que se encosta e espera que os outros ajam quando a situação é grave, pode fazer desmoronar toda uma actividade.

Essencialmente, um executivo é um indivíduo trabalhador que pode manejar com competência qualquer posto, máquina ou plano sob a sua responsabilidade.

Também é um oficial de treino. Designa quem deve fazer o quê e certifica-se de que é realizada, por ele próprio ou pelos outros, uma acção de treino para se assegurar de que o posto será competentemente preenchido. Um executivo que aceita a ideia de que se a pessoa tem um diploma escolar em “fanchar afumanchinhos” ou em coser botões, merece imediatamente confiança para fanchar afumanchinhos ou coser botões, está a aceitar um membro do pessoal por recomendação e não pela sua experiência com o membro do pessoal cujo potencial de trabalho e organização nunca foram provados *sob a supervisão desse executivo*. Um buraco camouflado (área negligenciada que não foi detectada) pode muito bem desenvolver-se nessas circunstâncias, o que pode subitamente pôr o executivo perante um desastre que consome tempo.

Assim, um executivo aceita ajuda condicionalmente, até que se demonstre que é uma ajuda, e entretanto não afrouxa o seu controle de um sector sob a sua responsabilidade, até estar seguro de que funciona.

Desta forma, um executivo é alguém que continuamente executa e se afasta dos locais. Pode dizer-se que ele está sempre a retirar-se de um trabalho, levando-o a ser executado com competência. No entanto, na prática real, como o pessoal em posto de facto muda, ele deve estar preparado para, a qualquer momento, voltar a entrar no posto e corrigi-lo.

O Teste Supremo de um Executivo (tal como no HCOB O TESTE SUPREMO DE UM THETAN) é FAZER COM QUE AS COISAS CORRAM BEM.

Na medida em que pode manter a sua observação, comunicar e conseguir que a supervisão seja feita (ver a HCO PL sobre os Ingredientes Essenciais) pode realizar produção ou serviço e satisfazer os utilizadores.

Como a observação é com frequência defeituosa, especialmente a grandes distâncias, como a comunicação nem sempre é recebida ou estudada e como a supervisão muitas vezes não está presente, o executivo tem que desenvolver uma sensibilidade aos indicadores de situações incorrectas e aos sistemas para as corrigir.

Um executivo muito bom sabe como “tocar as teclas do organograma” que está sob a sua alçada. Tem que conhecer todas as funções dele. Tem que saber quem chamar para fazer isto ou aquilo, senão ele próprio desorganizará gravemente as coisas.

Um executivo também tem que conhecer a disposição dos organigramas adjacentes na mesma org, o organograma dos aliados e dos inimigos.

Um executivo tem que saber o que os utilizadores necessitam e o que desejam e tem que fornecê-lo. Quando os postos normais e de rotina que estão sob a sua alçada fracassam, o executivo é obviamente forçado a cair em Não-Existência como executivo, tem que descobrir o que é necessário e desejado e produzi-lo. Aplica toda a Fórmula de Não-Existência à situação.

Um executivo só cai em Risco, se não a manejar totalmente, quando de facto vê uma situação incorrecta.

Um executivo trata com a fragilidade das variações e distrações humanas. Quando estas submergem a sua área e ele é confrontado com os frutos da alteração e não-cumprimento, de postos que não estão ocupados ou de deveres subitamente encontrados por cumprir, cabe ao executivo levá-los a que sejam feitos, de qualquer forma que ele consiga. Tendo-os manejado, aplica a Fórmula de Perigo (ou mais baixa, consoante o que lhe parecer adequado) à área negligenciada.

Um executivo tem que ser alguém que se importa com o seu trabalho e quer que as coisas se façam. Se ele apenas deseja o título pela posição, é claro que está a encaminhar, a si mesmo e a sua área, para o desastre, e pode dizer-se que um tal executivo, não tendo a intenção de fazer o trabalho, mas querendo apenas o título, está em Dúvida ou mais abaixo na terceira dinâmica.

O executivo pensa primeiro na área e na organização e repara-a. Em seguida pensa no indivíduo e corrige-o.

Um executivo que está orientado para os trabalhadores acaba por prejudicar todos os trabalhadores. Os trabalhadores dependem da organização. Quando ela desaparece eles não têm nada.

Não pode tirar-se mais de uma organização do que aquilo que nela entra. Os esforços para sangrar uma organização de mais sangue do que o que ela tem, destroem-na.

A conservação da sua organização é uma consideração primária de um executivo.

Nas mãos de um executivo, uma organização ou uma das suas áreas deve ser “VIÁVEL”. Isto é, deve ser capaz de se manter e assim conservar-se viva. Quando

a sua área é parasita, dependente de outros no exterior, não produz mais do que consome, a área e os seus trabalhadores estão em grave risco e, no decurso natural dos acontecimentos, serão finalmente dispensados, se não o forem de imediato.

Assim, um executivo é alguém cujo suor e energia mantêm uma organização ou uma área dela a funcionar. Com isto ele ganha e usa ajuda, e os ajudantes assumem sucessivamente papéis de executivos nas áreas a eles subordinadas, e mantêm-nas vivas e a produzir.

Um executivo tem por tarefa a SOBREVIVÊNCIA da sua área e do seu público e de fornecer, por serviços ou produção, uma abundância que torne valiosos a área, os seus próprios serviços e os dos seus subordinados.

Se um executivo funcionar desta forma, a sua própria sobrevivência e crescimento estão garantidos, até pela lei natural. Se um executivo funcionar por outras razões, é certo que acabará finalmente por ser levado ao chão, de novo pela lei natural.

Um executivo é de facto um trabalhador que pode fazer todo e qualquer trabalho na área que supervisiona, e que pode notar e trabalhar rapidamente para reparar quaisquer situações incorrectas observadas no funcionamento das acções a seu cargo.

O executivo mais amado e mais apreciado pelos seus trabalhadores como alguém de quem eles precisam, é um executivo que funciona como acima descrito. Alguém que procura sobreviver através de favores concedidos e que no restante não está à altura, não é de facto muito estimado por ninguém.

Seja qual for a ideologia em que uma pessoa se encontre, o acima dito ainda se aplica. O caminho para os lugares cimeiros pode bem ser o de casar com a filha do patrão, mas a forma de se manter neles exige ainda assim os elementos descritos aqui. Como as filhas dos patrões são poucas, uma forma mais segura é aprender bem todas as funções, estudar esta política e simplesmente tornar-se um executivo.

FASE II NA TOTALIDADE

Agora chegamos à FASE II. O executivo herdou de um executivo competente anterior, ou construiu ele próprio, a sua unidade, departamento, divisão, org ou orgs (tendo evitado que as transferências e a falta de aprendizagem as destruissem).

Continuar agora a trabalhar sozinho destruiria tudo o que foi construído.

A outra carta de política (HCO PL de 19 de Julho de 1963) aplica-se agora e é assim reemitida.

Quando um executivo, encarregado de uma actividade em funcionamento, continua a reter a ideia de “fazer tudo quanto puder”, então resulta o caos. Uma actividade já formada desmoronar-se-á.

O único dado possível sobre o qual um executivo pode trabalhar com eficácia numa actividade já formada é “*levar as pessoas a fazer o trabalho*”.

De outra forma o executivo faz o mais que pode e deixa de mãos a abanar, sem receber ajuda e sem indicações, o pessoal que está disposto a trabalhar. Se todos fizéssemos isto, Cientologia não iria a lado algum. Um auditor não pode auditar o mundo. Um membro de staff não pode fazer todo o trabalho de uma organização de Cientologia.

Se cada pessoa na organização usar todos os hats, ou uma delas usar todos os hats e as restantes não usarem nenhum, terás:

1. Moral em baixo
2. Pessoal sobre carregado
3. Pessoal desocupado
4. Mudanças rápidas de staff
5. Má disseminação, processamento e instrução
6. Receitas baixas
7. Receitas ainda mais baixas
8. Situações de emergência públicas
9. Caos.

Um executivo numa org formada só tem duas funções:

1. Política, promoção e planeamento
2. Levar as pessoas a fazer o trabalho.

Um posto ou terminal é uma área de responsabilidade e acção atribuída, que é supervisionada em parte por um executivo. Supervisão significa ajudar as pessoas a compreender os seus trabalhos. Supervisão significa dar-lhes a responsabilidade e os meios para fazerem o seu trabalho. A supervisão inclui conceder beingness. Supervisão não significa fazer o trabalho supervisionado.

Assim, tens duas fases e etapas intermédias entre elas.

À mínima queda ou salgalhada, ou falta de contratar e treinar no hat e dar aprendizagem correctamente, uma situação de FASE II pode voltar a cair num trabalhar sozinho de FASE I. Além do mais, um executivo que não vê que desceu de uma confortável Fase II e entrou em Fase I, deve imediatamente trabalhar sozinho, nem que seja apenas por um dia.

Porém, agora o executivo TEM QUE pôr a ética dentro, contratar, treinar no hat e dar aprendizagem às pessoas e desenvolver as coisas uma vez mais no sentido da FASE II.

Em resumo, um executivo tem que saber como meter as mudanças!

Para fazer um BOOM em disseminação e receitas e mantê-lo em existência, estuda bem isto e torna-te capaz, não só de mudar da confortável Fase II para a Fase I, febril e sobrecarregada de trabalho, mas também de voltar a meter a mudança para a Fase II.

Esta é a realidade da coisa.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 9 DE AGOSTO DE 1971

REMIMEOGRAFAR
TODAS AS
ORGANIZAÇÕES
TODO O PESSOAL
DE ADMINISTRAÇÃO
TODOS OS EXECUTIVOS
TODO O STAFF

**N.º 27 DA SÉRIE DE KNOW-HOW DE ADMIN
N.º 7 DA SÉRIE DE METAS
ESCREVER PROGRAMAS E PROJECTOS**

Referências:

HCO PL	18 Ago. 82 I	N.º 42 da Série de Know-How de Admin N.º 9 da Série de Metas N.º 3 da Série de Computador METAS E PRODUÇÃO
HCO PL	9 Jan. 80	N.º 20 da Série do Executivo MINI-PROGRAMAS DEPARTAMENTAIS: A CHAVE PARA O SUCESSO
HCO PL	19 Ago. 71	N.º 28 da Série de Know-How de Admin N.º 8 da Série de Metas PROGRAMAS, USO DE – COMO NÃO DESPERDIÇAR TRABALHO
HCO PL	12 Set. 59	PROGRAMAÇÃO

(Os dados desta publicação foram tirados da CBO 129, ESCREVER PROJECTOS, de 9 de Ago. de 71, e contém dados pertinentes e valiosos para treinar neste hat aqueles que estão envolvidos em escrever programas ou projectos. Publicada como uma HCO PL a 30 de Dezembro de 82.)

Há alguns anos, ao dar hatting a uma Aide, pedi-lhe para visualizar um projecto, que ela tinha escrito, a ser lido e executado no ponto de recepção – por outras palavras, para assumir o ponto de vista do receptor e para ver então se executaria o projecto.

Depois de estudar isto, ela escreveu esta excelente análise da acção.

“RELATÓRIO DE CUMPRIMENTO

8 de Agosto de 1971

Assunto: Acção de Hatting

Caro Senhor,

Voltei a ler cinco dos meus projectos, para visualizar um projecto meu a ser executado e para ver se eu o executaria e poderia fazê-lo facilmente se o recebesse.

Em seguida li também alguns projectos escritos por LRH para ver a diferença e comparar.

1. Descobri que não faria um projecto, ou não estaria interessada em fazê-lo, se:
 - a) Não o compreendesse bem à primeira leitura (obscuro).
 - b) Se fosse demasiado longo e complexo e consequentemente inconfrontável.
 - c) Se a realidade de POR QUE razão é que era necessário e que melhoramentos traria ao meu posto ou área não fossem claramente expressos nas INFO ou na SITUAÇÃO do projecto. Por outras palavras, se o propósito do projecto não fosse real.
 - d) Se, apenas ao ler o projecto, eu não SOUBESSE o que era suposto FAZER com ele ou quando ele estaria em execução.
2. Também teria dificuldade em executá-lo:
 - a) Se cada meta não requeresse uma ACÇÃO, uma DOINGNESS.
 - b) Se cada meta requeresse mais do que uma acção (confuso).
 - c) Se cada meta não fosse especificamente dirigida ou atribuída a uma pessoa (a mim) ou a uma outra pessoa sob as minhas ordens.
 - d) Se NINGUÉM em particular fosse responsável pela execução do projecto.
 - e) Se fosse tão detalhado que não me deixasse margem para o adaptar ao cenário existente e alcançar a meta, e se não me fosse deixada qualquer iniciativa ao fazê-lo.
 - f) Se cada meta não fosse um COMEÇAR-MUDAR-PARAR com uma sequência de tempo definida, seria mais difícil executá-lo.

Daqui extraí alguns pontos POSITIVOS a ter em conta ao escrever um projecto:

1. Atribuir claramente a responsabilidade pela execução do projecto a um terminal ou grupo de terminais.
2. Tornar a info e a situação REAIS para a pessoa, mostrando-lhe qual é o cenário existente.
3. Mostrar porque é que o projecto precisa de ser feito e o que é que se vai alcançar com ele, e vendê-lo ao fazer isto.
4. Estabelecer uma ACÇÃO por cada meta e não mais do que uma.
5. Ter a sequência de tempo devidamente indicada e visível no projecto e fazer deste claramente um ciclo de começar-mudar-parar.
6. Não entrar em demasiados pormenores. Melhor ainda, dar como referência uma PL onde estejam contidos os pormenores de COMO realizar a acção.

7. Por outro lado, não presumir que o ponto-receptor sabe a política na ponta da língua. Provavelmente não sabe. Não saltar gradientes em relação ao receptor.
- 8 Tornar muito claro quem faz cada meta.
9. Mantê-lo curto e simples, e cada meta curta e em palavras simples.
10. Estar alerta em relação aos pontos-fora.

Existem também as políticas normais acerca das metas e dos seus tipos e como elas se relacionam, as quais têm que ser respeitadas.

Não digo que todos os meus projectos fossem maus e que não se cumprissem! Os Projectos do FEBC são talvez demasiado longos, mas existem neles muitas doingnesses. Um projecto é demasiado detalhado. Outro projecto, como me indicou, continha boa INFO, mas é pouco claro quanto a quem faz o quê.

Um bom projecto, que tinha dentro a maioria dos pontos acima, completou-se bem.

Obrigada pela acção de hatting.”

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 19 DE AGOSTO 1971

REMIMEOGRAFAR

**N.º 28 DA SÉRIE DE KNOW-HOW DE ADMIN
N.º 8 DA SÉRIE DE METAS**

**PROGRAMAS, USO DE
COMO POUPAR TRABALHO INÚTIL**

O tempo do staff é muitas vezes desperdiçado por não se usar um sistema de programa-projecto.

Exemplo: O Departamento 4 prepara um layout completo de promoção. Depois descobre que está fora de política e não é usado. Significa trabalho desperdiçado.

Exemplo: ordena-se ao Admin de PCs de Tech que faça um quadro de grandes dimensões que forneça os endereços dos pcs. Depois de bastante trabalho, nunca é usado.

PORQUÊ? O trabalho, em primeiro lugar, nunca foi parte de nenhum programa. Não era parte de nenhuma actividade geral. Assim, não é parte de uma acção de equipa.

O procedimento correcto ao mandar staff para QUALQUER projecto que vá consumir tempo é:

1. Ver se existe uma situação.
2. Encontrar o seu **PORQUÊ**.
3. Minutar um programa geral. Fazer com que seja aprovado como programa, incluindo quem vai fazer cada uma das partes.
4. Fazer com que as diferentes partes do programa sejam minutadas como um projecto com METAS. Com quem se vai fazer cada projecto. Obter a aprovação disto.
5. Obter a execução dos projectos.
6. Completar *todos* os projectos.
7. Relatar o programa como estando feito.

Esta é a sequência correcta. Fazer qualquer outra coisa é omitir passos na sequência. Isto dá dois pontos-fora – passos omitidos e sequência alterada.

Assim, quando se faz um atalho neste procedimento, toda a organização pode parecer louca. Pode também ter o seu staff num estado frenético e sobre carregado sem produzir nada.

Habitualmente o Oficial de Produto minuta um programa.

É vital que ele faça referência à política para apoiar o seu programa.

O Comunicador e LRH deve aprovar o programa como não estando fora de política.

Os chefes de Divisão geralmente escrevem os projectos. Estes são aprovados pelo Oficial de Produto e depois pelo Comunicador de LRH.

O programa é emitido como uma ED local quando aprovado.

Os projectos referem-se pelo número ao programa e são emitidos separadamente como ED locais.

A sua completação é seguida com persistência pelo Oficial de Produto.

Quando o programa estiver completamente terminado, é relatado ao Comunicador de LRH.

Isto *parece* ser uma grande quantidade de escrita. Isto *poupa* uma grande quantidade de trabalho.

Os programas e projectos são facilmente corrigidos e postos em política. O *trabalho* real é dispendioso e impossível de corrigir.

O membro de staff prudente clamaria por este sistema. Mais ainda, ele perguntaria, quando lhe fosse pedido para repintar os estudantes: “Onde está o programa e a ordem de projecto?” Ele, rotineiramente, descobriria que estava a fazer um trabalho não tinha sido aprovado por ninguém a não ser o seu superior. E desaprovado pelo resto da org.

Os programas estabelecem prioridades. Eles permitem que o staff trabalhe como uma equipa. Eles permitem que as moedas da org sejam correctamente investidas em trabalho que é necessário.

O Conselho Consultivo é um Conselho Consultivo sensato, se exige o direito de aprovar todos os programas originados pelos seus executivos, antes de os projectos serem escritos ou o trabalho realizado.

Desnecessário será dizer, que um programa dever manejar situações reais, as situações que deprimem a produção e a prosperidade.

Estes são os passos vitais ao dirigir uma organização ou ao trabalhar nela.

Não andes por aí a correr freneticamente nem te mergulhes em apatia. Faz com que os teus executivos e staff fiquem conscientes do projecto-programa, *poupa* trabalho, torna-te próspero.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 26 DE JANEIRO DE 1972

REMIMEOGRAFAR
TODOS OS HATS DE
EXECUTIVO

N.º 29 DA SÉRIE DE KNOW-HOW DE ADMIN
N.º 5 DA SÉRIE DO EXECUTIVO

**TRABALHOS POR FAZER, TRABALHOS FEITOS
PELA METADE E TRABALHOS COM ATRASOS**

Num trabalho com atraso há um efeito escondido, muito definido e muitas vezes insuspeito. E é de tal violência que pode arrasar as estatísticas de uma área embora aparentemente se trabalhe freneticamente.

TRABALHO COM ATRASO (*Webster's*) substantivo: 3. uma acumulação crescente de tarefas por executar ou materiais não processados; verbo: acumular trabalho com atraso.

TRABALHOS POR FAZER E TRABALHOS FEITOS PELA METADE

Os trabalhos com atraso ocorrem por várias razões. Mas as duas classes principais são: 1) TRABALHOS POR FAZER e 2) TRABALHOS FEITOS PELA METADE.

Por não ver que existe um trabalho com atraso, a falta de supervisão do pessoal existente, outras intenções do pessoal, falta de pessoal para manejar o usual ou os picos de produção, falta de know-how para manejar, falta de recursos e sabotagem pura e simples são algumas das razões para a existência de TRABALHOS POR FAZER.

Os TRABALHOS MEIO-FEITOS são tão maus como os TRABALHOS POR FAZER porque transformam a área num atoleiro composto de pedaços incompletos de coisas inacabadas. Supõe que Detroit começava a fabricar carros pela metade. Todos os seus recursos seriam devorados e, no entanto, nada seria realmente produzido e, no entanto, toda a gente pareceria freneticamente ocupada, as preocupações dos executivos chegariam a paroxismos inconcebíveis, a menos que o factor trabalhos feitos pela metade fosse manejado.

Mas os trabalhos feitos pela metade nem sempre são tão visíveis como os carros feitos pela metade. "Manejaste o processo legal da Beta & Companhia?" "Oh, sim". Mas o caso perdeu-se porque os papéis para apresentar em tribunal estavam preenchidos pela metade e foram apresentados pela metade.

As mesmas razões aplicam-se aos TRABALHOS FEITOS PELA METADE, tal como se listam acima para os TRABALHOS POR FAZER.

O Porquê de muitos fracassos encontra-se em TRABALHOS POR FAZER e em TRABALHOS FEITOS PELA METADE.

O efeito primário (há outros) dos TRABALHOS POR FAZER e dos TRABALHOS FEITOS PELA METADE é o amontoar de *trabalhos com atrasos*.

Ora, nenhum trabalho com atraso se mantém alguma vez ali, tranquilamente. Desde que algo dependa das acções que se fazem, haverá uma pressão ou ameaça de uma espécie ou de outra na área dos trabalhos com atrasos.

Assim, quando uma actividade fica com trabalhos com atrasos, ELA GERA NOVO TRABALHO EM NADA RELACIONADO COM A REDUÇÃO DO VOLUME DOS TRABALHOS COM ATRASOS.

Exemplo: Uma companhia de seguros deixa atrasar os pagamentos das reclamações. Seguem-se avalanches de perguntas exigindo saber porquê. A secção de análise de reclamações perde imenso tempo a responder às perguntas, não a reduzir o número de reclamações. O volume de trabalho duplica, triplica, mas nenhuma reclamação é paga.

TER TRABALHOS COM ATRASOS DUPLICA IMEDIATAMENTE O TRABALHO PELA ADIÇÃO DE EXIGÊNCIAS DE RESOLUÇÃO.

Exemplo: Um Arquivo Central (CF) deixa de ter os arquivos em dia. As exigências de itens do CF levam o empregado dos arquivos a consumir todo o tempo a revolver os CF à procura de partículas.

UM TRABALHO COM ATRASO PODE AUMENTAR-SE A SI PRÓPRIO, AO ADICIONAR DESORDEM QUE DESFAZ COISAS JÁ FEITAS.

Assim, um trabalho com atraso desfaz o trabalho anterior embora construa trabalho futuro.

Exemplo: O Departamento de Pessoal acumula trabalhos com atrasos nos seus arquivos, levando ao trabalho com atraso nas suas nomeações. Isto sobrecarrega as áreas. Estas áreas começam a cair em peso sobre o Departamento de Pessoal com multidões a exigir que este forneça pessoas. O Departamento de Pessoal fica, então, de tal modo atarefado a defender-se das pessoas que não consegue nomear ninguém. No entanto está a agir freneticamente.

UM TRABALHO COM ATRASO IMPede-SE, A SI MESMO, DE SER MANEJADO.

Uma org com vários trabalhos com atrasos torna-se frenética e depois cai em apatia.

O remédio é:

- 1.Reunir pessoal e fazer ALL HANDS para conseguir que se façam os trabalhos com atrasos mais importantes.
- 2.Encontrar o verdadeiro PORQUÊ do trabalho com atraso e manejá-lo de modo a manter-se um estado de tempo presente. (Requer um programa, seguido e feito).

- 3.Fazer checkout ao staff no livro *Os Problemas do Trabalho*.
 - 4.Levar o staff a fazer o Exercício de Treino Zero nas suas áreas de trabalho.
 - 5.Aplicar ao staff Alcançar e Retirar nos materiais das suas tarefas ou áreas.
 - 6.Fazer um inquérito às atitudes, que revele queixas e razões para os trabalhos por fazer, trabalhos feitos pela metade, trabalhos com atrasos.
 - 7.Com base no inquérito, realizar uma campanha forte a fim de remediar os TRABALHOS POR FAZER e os TRABALHOS FEITOS PELA METADE.
 - 8.Ser muito severo em relação a inícios de quaisquer futuros trabalhos com atraso.
-

Quando vês uma área ou org em apatia, comprehende que ela seguiu a rota dos trabalhos por fazer, dos trabalhos feitos pela metade e dos trabalhos com atrasos, e maneja isso.

Quando vês uma área em frenesim, comprehende que estás a olhar para trabalhos por fazer, trabalhos feitos pela metade e trabalhos com atrasos e maneja isso rapidamente antes que chegue a um estado mais grave de apatia.

A produção é a base da moral.

Os trabalhos por fazer, os trabalhos feitos pela metade resultam em trabalhos com atrasos.

Os trabalhos com atrasos destroem a possibilidade de produção futura.

Sabes assim que a situação de trabalhos por fazer e trabalhos feitos pela metade resultará em trabalhos com atrasos.

Os trabalhos com atrasos impedirão manejos adicionais.

Este tema é o tema que leva os executivos a serem perseguidos.

Por trás de cada transtorno haverá TRABALHOS POR FAZER, TRABALHOS FEITOS PELA METADE e TRABALHOS COM ATRASOS.

Por isso, fica muito alerta.

A dinamite é um pauzinho de caramelo em comparação com este tema muito explosivo.

Não digas que não te avisei.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 1 DE SETEMBRO DE 1973

REMIMEOGRAFAR

N.º 30 DA SÉRIE DE KNOW-HOW DE ADMIN

Porque é que na nossa actual civilização os homens assalariados, melhor pagos, são os administradores? Eles recebem de um quarto a um terço de milhão de dólares por ano. Eles são muitíssimo melhor pagos do que os profissionais, do que os cientistas, do que os políticos que acima de todos deveriam ser excelentes administradores. Porquê? Por serem tão raros. As Escolas Superiores de Administração podem formar licenciados aos milhões, mas muitíssimo poucos chegarão alguma vez a ser executivos de topo que conseguem realmente administrar. Porque é que a civilização desenvolve tão poucos? Porque esta civilização não tem tido muita tecnologia administrativa funcional, e nem sequer tem conhecido as leis naturais básicas que são a base da administração.

O tema da administração é tão pouco conhecido por haver tão pouca informação sobre o mesmo. E por haver tão pouca informação, a população deste planeta em geral não comprehende de todo o tema. No entanto, poucas pessoas há neste planeta que não sejam efecto directo de administradores.

Ouves um administrador falar de PRODUÇÃO ou de RECEITAS BRUTAS, e possivelmente pensas que isso é apenas uma peculiaridade ou uma fixação, e que estes factos estão distantes da vida em geral. Talvez algumas pessoas julgam que tal conversa e incitamento fazem parte do sistema capitalista, ou algo pertencente a um Conselho de Administração. Normalmente a reacção a estas coisas por parte do público em geral é: "não tem nada a ver comigo". A atitude usual para com a lei e contabilidade é: "isso ultrapassa-me", e "é confuso" e, no entanto, a pessoa está sujeita a elas todos os dias da sua vida. É bastante semelhante, mas ainda mais misterioso, com a administração.

A administração não é peculiar ao capitalismo. Ou a qualquer campo em especial. Abarca-os todos, até mesmo a lei e a contabilidade que são, de facto, especialidades administrativas.

Olhemos para estas provas abundantes e extremamente óbvias: a Rússia não pode alimentar o seu povo. Não pode dar-lhe de vestir. Tem uma dificuldade fantástica em transportá-lo. A Rússia, apesar de todo o seu PR, é um fracasso. É um fracasso não porque pouca gente acredite na sua ideologia, de facto, essa ideologia espalhou-se gradualmente por todo o mundo.

E observemos o capitalista a fazer malabarismos com dinheiro, sacos de dinheiro e reservas monetárias, e olhemos também para os problemas de saúde e agitação cultural que, como problemas, seguem na sua pegada. A mais severa das críticas que

se pode fazer ao capitalista, é que o comunismo e o socialismo cresceram e floresceram durante o seu reinado.

E olha para os ditadores militares, todos aperaltados, as armas a tilintar, que substituíram os reis fracos e adoentados que outrora governaram o mundo. Eles próprios são substituídos por gente da sua espécie, tão rapidamente como os novos e ambiciosos ditadores podem reunir os pelotões de fuzilamento.

Porque é que estas ideologias falham, e porque é que são tão opressivas enquanto duram?

ELAS TÊM DEMASIADO POCOS ADMINISTRADORES TREINADOS E CAPACITADOS QUE CONSIGAM PÔR AS COISAS A ANDAR PARA A FRENTE.

A SOBREVIVÊNCIA de qualquer grupo depende totalmente de coisas como PRODUÇÃO e INTERCÂMBIO. É assim que o universo funciona. Quando estes factores não são manejados de forma competente, o grupo empobrece ou desaparece.

As civilizações não desapareceram por terem as ideologias erradas ou por falta de recursos. Acima de tudo, elas desapareceram por não possuírem nenhuma tecnologia da mente, e não poderem manejá-las por não conhecerem os fundamentos básicos da vida. E imediatamente a seguir a isso elas não conheciam realmente a tecnologia de administração nem sequer o que administradores eram ou o que podiam fazer.

A sua sobrevivência tornava-se duvidosa no momento em que faziam coisas com os indivíduos contrárias às leis básicas da vida: Elas começaram a acreditar que podiam obter a reacção A por meio de estranhos rituais, mas, em vez disso, obtinham a reacção B. Elas não só não tinham uma tecnologia mental, mas também adoptavam práticas contrárias às leis básicas. E por isso foram despedaçadas por revoltas. E guerras.

E a sobrevivência delas caía para o nada, quando não conheciam ou praticavam administração fundamental e violavam as regras básicas por ignorância ou preguiça.

Neste universo para se ter um grupo que sobreviva e vença os seus obstáculos, ele tem de ter e aplicar as leis básicas. Não tem de ser um grupo perfeito, mas não pode ser um grupo ignorante.

Embora a felicidade do indivíduo, separado de qualquer grupo, possa depender da tecnologia mental, ele não pode sobreviver bem como membro de um grupo, se não tiver conhecimento da tecnologia administrativa e não a compreender .

Se uma pessoa continuar a viver neste universo, mais cedo ou mais tarde, vai estar sujeita à administração, como membro de um grupo. No tempo das cavernas, se tivesse de ficar na caverna a morrer de fome por causa de um tigre dentes de sabre andar à caça, teria duas escolhas: Ou ficava na caverna e morria de fome, ou aprendia sobre tigres dentes de sabre; assim que soubesse de que se tratavam, ela teria novas escolhas sobre como evitar, como matar ou mesmo como usar tigres dentes de sabre; assim que tivesse isto estabelecido, passaria a ter um caminho de acção que podia predizer. A selva em que vivia estava sujeita a certas regras, sem importar quem as estabeleceu, Deus ou a velha, velha Agência de Levantamento Biológico.

Por outras palavras, até mesmo no tempo das cavernas a pessoa era efeito de um administrador.

Mal resolvesse, com unhas e dentes, a rude existência, a pessoa podia elevar-se a um pequeno nicho de actividade para administrar por si só; os animais podiam ser domesticados, as plantas, quando plantadas, cresceriam, a madeira, quando esculpida, podia fazer coisas, o metal, quando trabalhado, podia fazer coisas que faziam coisas.

No momento em que a pessoa estivesse orientada na direcção da sobrevivência, ela estava orientada na direcção da produção. Uns tantos veados mortos davam umas tantas refeições; davam também umas tantas peles que faziam umas tantas camas e casacos. O intercâmbio com os veados era bastante desigual, pois nada ficava para os veados, e os veados protestaram deixando de existir, e assim passámos às cabras e ao gado. Da mesma forma logo que as raízes silvestres se esgotaram porque não havia intercâmbio para as raízes, houve que as plantar e cuidar delas. O consumo, fosse sob que perspectiva fosse, acabava por levar a produção que igualava ou tendia para o intercâmbio.

Quando a pessoa pudesse administrar uma pequena área, umas quantas plantas, ou umas quantas cabras, tornava-se, até certo ponto, um administrador por mérito pessoal. Ela tinha aprendido que existia tecnologia técnica e aprendeu que existia também tecnologia administrativa. E estas coisas, entre todas as outras, continuaram a guiar a sua sobrevivência.

É claro que a pessoa pode decidir não continuar a viver neste universo. Mas nessa altura passa a estar perante duas novas escolhas: ou vai para outro universo, ou cai numa espécie de caverna pessoal. No outro universo encontrar-se-á provavelmente sob um novo administrador ou um novo conjunto de regras, mesmo que as crie sozinho. Caso escolha uma espécie de caverna pessoal em nenhures, ela fê-lo porque nunca resolveu o caso dos tigres dentes de sabre.

Assim, a pessoa é confrontada por certos factos incontestáveis: 1) TEM DE PROCURAR A TECH DA SOBREVIVÊNCIA E APLICÁ-LA; 2) A PESSOA SOBREVIVERÁ TÃO BEM QUANTO SEJA CAPAZ DE ADMINISTRAR OU LIDAR COM ADMINISTRAÇÃO.

Como membro de qualquer grupo, a PRODUÇÃO e RECEITAS BRUTAS ou INTERCÂMBIO, acerca dos quais ouve os seus executivos falar, APLICA-SE A ELA DIRECTAMENTE. Qualquer que seja a ideologia ou sistema que abrace, o seu bem estar, a sua segurança, a sua felicidade estarão relacionadas com a PRODUÇÃO e com o INTERCÂMBIO, e a facilidade com que os alcance ou conserve, é directamente determinada pela sua compreensão e capacidade para lidar com administração.

Há vários milhares de milhões de pessoas que poderiam dar-te básicos para a vida muito, muito diferentes. Mas tem cuidado! Pois elas estão a angariar apoio para algum administrador, de forma irritante, ou a procurar evitar TODA a administração em todos os casos, das duas uma!

Ou bem que se vive como um lobo solitário, ou se vence na vida com um grupo. Em primeiro lugar a pessoa tem de pensar principalmente em dinheiro pessoal, ou

tem de pensar na sobrevivência do grupo. Em qualquer dos casos, os factores reguladores são a ADMINISTRAÇÃO que resulta em PRODUÇÃO, e o INTERCÂMBIO.

Quer se seja assaltante de bancos ou presidente de um banco, estes factos duros da vida ainda se aplicam. Quer se seja um político democrático ou um comissário autocrático, estes continuam, não obstante, a ser os principais factores determinantes da vida.

O estado com subsídios de desemprego parece um sonho tão maravilhoso ao socialista: então porque é que as pessoas dos bairros de lata se revoltam PORQUE NÃO TÊM EMPREGO, mas apenas subsídio de desemprego? É verdade, e está demonstrado em inquéritos. As pessoas que recebem subsídios, quer seja um vagabundo romano, ou um sueco branco, ou um negro americano, tornam-se deficientes como seres: elas são um efeito TOTAL da administração, não têm nenhum factor de causa, que não seja a revolta. Eles querem EMPREGOS. Porque, instinctivamente, apercebem-se de que estão numa situação pouco melhor do que a do homem das cavernas com o tigre dentes de sabre lá fora. Elas foram privadas de direitos como membros do grupo, habitantes do universo. Não podem intercambiar – algo que é bastante assustador – elas não produzem e estão proibidas de exercer controle caustativo ou administração causativa. Reconhecem, não importa quão nebulosamente, que foram levadas na tramóia de não serem nada. E isto não só é algo infeliz, como também perigoso.

Inversamente, quando as pessoas nada oferecem como intercâmbio, não produzem e não podem ou não querem administrar, tornam-se marionetes. Por vezes pensam que estão apenas sujeitas à malícia ou ao rancor. Mas se não produzirem ou intercambiarem, e não puderem participar na administração, tornar-se-ão zeros. O seu destino está já traçado por elas próprias. Não faria diferença, nem por um momento, o que um administrador fizesse ou deixasse de fazer, pois tal gente reduziu a sua sobrevivência a tal ponto, que esta é presa fácil da mais ligeira das brisas. Estes factos são tão inevitáveis como “as maçãs cairem”, tão cruelmente reais como uma garra de tigre, e tão previsíveis como a escuridão da noite de hoje. As suas únicas escolhas possíveis são: 1) deixar de existir (o que para um theta é impossível), ou 2) alcançar uma posição, ou situação, ou estado de espírito para produzir, intercambiar e administrar. Há uma terceira escolha: abandonar este universo.

A vida é, ou pode ser, um assunto bastante impiedoso. Uma pessoa pode sustentar-se à custa da produção dos outros, tal como a recentemente extinta “classe ociosa” do século XIX, ou como um vagabundo a ser expulso por todos os donos de casas e pela polícia. A pessoa pode viver no mundo insensível da classe média sendo cuidadosa quanto à sua docilidade pública, enquanto peca hipocritamente à porta fechada, e se conforma com um C maiúsculo. A pessoa pode trabalhar com um ranhido no mundo da vala que se continua a escavar para sempre, à procura de um cano desconhecido. Ou a pessoa pode simplesmente confrontar tudo, dor, má-emoção, castigos, recompensas e tudo o mais, e produzir, e intercambiar, e aprender a lidar com o sistema administrativo em que está, e administrar por si própria a sua vida e o seu ambiente.

Pode-se ouvir razões sem conta sobre porque é que é demasiado horrível ou mortífero descobrir seja o que for acerca do tigre. Mas estas razões ouvem-se dos cobardes que já estão mortos.

Podem ouvir-se milhões de argumentos contra ser-se um tigre, ou contra o administrador que dá ordens ao tigre. Mas estamos a falar com pessoas que não estão vivas.

Os factos nus e crus são: a pessoa conhece e maneja a administração, a pessoa produz, a pessoa intercambia OU a pessoa morre no que diz respeito a este universo.

Esta é a razão por que se ouve um administrador que deseja o bem do seu grupo, falar sobre PRODUÇÃO e INTERCÂMBIO. Esta é a razão por que nunca se ouve um político que deseja mal ao grupo, falar disso.

E esta é a razão por que a pessoa que pode usar a administração para obter produção e intercâmbio, é paga de forma tão elevada no que concerne à sua posição e respeito, ou por que o seu grupo é tão bem pago. Ela está a lidar em SOBREVIVÊNCIA. E vale bem a pena conhecer e utilizar as perícias que ela usa.

As cavernas são húmidas.

Venham os tigres!

O sol está a brilhar.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 15 DE OUTUBRO DE 1973

REMIMEOGRAFAR

**N.º 31 DA SÉRIE DE KNOW-HOW DE ADMIN
N.º 29 DA SÉRIE DO OFICIAL DE ESTABELECIMENTO
PERÍCIA ADMINISTRATIVA**

Um administrador é alguém que pode fazer com que aconteçam coisas na outra ponta de uma linha de comunicação, as quais resultam na descoberta de dados ou em situações manejadas.

Um administrador muito bom pode fazer com que as coisas se resolvam a uma distância muito grande. Um administrador de capacidade mediana tem um alcance mais reduzido.

À medida que esta escala vai descendo, temos pessoas que conseguem fazer que as coisas aconteçam apenas a um braço de distância.

É interessante que os administradores são apreciados em proporção directa à distância a que podem alcançar e fazer com que as coisas se manejem. As pessoas que podem resolver coisas a um braço de distância são apreciadas, mas não na proporção de um administrador de “longo alcance”.

A complexidade das situações e das coisas resolvidas são também um teste ao administrador. Se começássemos no mais alto nível de capacidade para manejear coisas a milhares de quilómetros de distância, e descêssemos até ao fundo da escala onde há apenas capacidade para manejar coisas a um braço de distância, notaríamos também a complexidade a entrar na questão.

O artesão pode, por meio de fortes linhas de comunicação do universo MEST e ferramentas, fazer acontecer toda a espécie de coisas, mas principalmente dentro do seu campo de visão.

Um trabalhador indiferenciado que trabalhe ao dia, que só consiga manejar uma pá, na maioria dos casos pode apenas manejar a simplicidade de deslocar uns quantos quilos de terra para uma posição específica.

Um dos problemas que as pessoas PTS têm, por exemplo, é manejear algo por linha de comunicação de longa distância. Pode-se dizer-lhes para manejarem o supressivo, mas é preciso ter em conta que se pode estar a dar a uma pessoa a ordem para manejar outra pessoa a vários milhares de quilómetros de distância. Isto é um nível elevado de perícia administrativa, e geralmente não faz parte da capacidade de uma pessoa PTS, independentemente das outras considerações técnicas que possam intervir.

Estimar situações a milhares de quilómetros de distância, e resolvê-las de forma terminante, é na verdade comparável a uma capacidade OT.

Aqui não há esforço algum para incluir artistas e técnicos que trabalham com as suas mãos, pois isso é outra classe de actividade que requer uma perícia técnica e capacidade enormes.

Contudo, muito poucas pessoas compreendem o administrador, ou o que ele é, ou o que pode fazer, mas no entanto o mundo inteiro é o efeito de bons ou maus administradores

O administrador possui tecnologia com a qual descobrir e manejar situações, e se ele é um administrador muito bom o seu manejo é normalmente construtivo, mas independentemente do que seja, é firme.

Um administrador capaz pode, então, ser definido como ALGUÉM QUE PODE ESTABELECER E MANTER LINHAS DE COMUNICAÇÃO, E PODE DESSA FORMA DESCOBRIR, MANEJAR E MELHORAR SITUAÇÕES E CONDIÇÕES À DISTÂNCIA.

Quando compreenderes isto plenamente e te deres conta de que é a simplicidade básica que constitui a totalidade fundamental de toda a complexa tecnologia adicional de um administrador, podes estimar a eficiência e a eficácia de um administrador.

Se estás envolvido em administração, esta verdade básica servir-te-á de muito, se a compreenderes completamente e a usares.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

**CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 5 DE DEZEMBRO DE 1973R
REVISTA A 12 DE DEZEMBRO DE 1974**

REMIMEOGRAFAR

**N.º 32 DA SÉRIE DE KNOW-HOW DE ADMIN
GUIA DE ESTUDO DE Q&A
GUIA DE ESTUDO DO
CURSO HUBBARD DE LIDERANÇA CAUSATIVA**

Qualquer executivo, oficial ou ser humano que não sabe o que é Q&A e que se entrega à sua prática, irá inevitavelmente causar dev-t, produzir pouco ou nada e sucumbir.

Por isso, esta guia de estudo é OBRIGATÓRIA para qualquer executivo.

NOME: _____ DATA DE INÍCIO: _____

ORG: _____ DATA DE COMPLETAÇÃO: _____

POSTO: _____

- | | | |
|---|--|-------|
| 1. HCOB 21 Nov. 73 | A CURA DO Q&A, A DOENÇA
MAIS MORTÍFERA DO HOMEM | _____ |
| 2. Demonstra cada parágrafo e clarifica os mal-
entendidos sempre que não conseguires fazer a
demonstração. | | _____ |
| 3. HCOB 5 Dez. 73 | A RAZÃO PARA O Q&A | _____ |
| 4. Demonstra cada parágrafo e clarifica os mal-
entendidos sempre que não conseguires fazer a
demonstração. | | _____ |
| 5. HCOB 24 Maio 62 | Q&A, CHECKOUT DE NÍVEL
ESTRELA | _____ |
| 6. HCOB 13 Dez. 61 | VARIAR AS PERGUNTAS DE
VERIFICAÇÃO DE SEGURANÇA | _____ |
| 7. HCOB 22 Fev. 62 | OCULTAÇÕES, A PONTO DE SER
DESCOBERTAS E PARCIAIS | _____ |
| 8. HCOB 29 Mar. 63 | RESUMO DE VERIFICAÇÃO DE
SEGURANÇA* | _____ |

* [Nota do Editor: O HCOB de 29 Março de 63 não foi escrito por LRH e foi posteriormente cancelado.]

9. HCOB 7 Abr. 64 Q&A	_____
10. TRs à Maneira Dura	_____
11. TRs de Doutrinação Superior “de Forma Árdua”	_____
12. Manejar os itens por fazer, ou “sem interesse” do Rundown para Drogas, ou receber um Rundown para Drogas completo.	_____
13. 35 horas de Op Pro by Dup entregue e recebido em co-audição (17 horas e ½ em cada direcção).	Recebido _____ Entregue _____
13a. Rundown de Introspecção	_____
14. HCOB 29 Jul. 63 secção “Exercício de Q&A”*	_____
15. HCOB 20 Nov. 73 II N.º 89 da Série do C/S, LEVA A F/N O QUE PERGUNTARES OU PROGRAMARES	_____
16. Fazer em plasticina: Um exemplo de Q&A como auditor.	_____
17. Fazer em plasticina: Um exemplo de Q&A como administrador.	_____
18. Fazer em plasticina: Um exemplo de como fizeste Q&A com a vida.	_____
19. Fazer em plasticina: Um exemplo de Q&A com um corpo.	_____
20. Fazer em plasticina: Um exemplo de Q&A com um grupo.	_____
21. Fazer em plasticina: Uma acção correcta de auditor em obter a resposta a uma pergunta.	_____
22. Fazer em plasticina: Uma acção correcta de C/S em conseguir um PC manejado.	_____
23. Fazer em plasticina: Uma acção correcta de administrador, sem Q&A, em conseguir uma meta feita.	_____
24. Fazer em plasticina: Uma acção correcta do pessoal, sem Q&A, em conseguir uma meta feita.	_____
25. Fazer em plasticina: Uma acção correcta sem Q&A em verificar uma meta relatada como feita.	_____

* [Nota do Editor: O HCOB de 29 de Julho de 63 não foi escrito por LRH e foi posteriormente cancelado.]

26. Fazer em plasticina: Um manejo directo da vida relativo à própria vida. _____
27. Fazer em plasticina: Um manejo directo sem Q&A do próprio corpo. _____
28. Fazer em plasticina: Manejar directamente uma situação do princípio ao fim. _____
29. Fazer em plasticina: Manejo directo de um grupo. _____
30. Um resultado final da vida real que demonstre que o manejo sem Q&A é bem sucedido, foi atestado e é uma história de sucesso. _____
31. Diploma de “Ser Competente” passado por Diplomas e Prémios. _____

Atestação do Auditor

Atestação do Supervisor

Atestação do Estudante

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 7 DE AGOSTO DE 1976
PUBLICAÇÃO I

REMIMEOGRAFAR
TODOS OS EXECUTIVOS
TODOS OS
COMPRADORES

N.º 33 DA SÉRIE DE KNOW-HOW DE ADMIN
N.º 31 DA SÉRIE DO OFICIAL DE ESTABELECIMENTO
SISTEMA DE OFICIAL DE PRODUTO-ORGANIZAÇÃO
NOMEIA O TEU PRODUTO

O sistema de Oficial de Produto-Organização, totalmente tratado nas conferências gravadas do Curso de Instrução de Flag para Executivos, contém a frase-chave para qualquer oficial de produto. Esta é:

NOMEIA, DESEJA E OBTÉM O TEU PRODUTO.

Subdividindo isto nas suas partes, descobrimos que a falha mais comum de qualquer oficial de produto ou membro de staff ou Comprador reside no primeiro item, **NOMEIA O TEU PRODUTO!**

Os produtos estão listados nos organigramas e até para as secções. Os departamentos têm produtos finais valiosos. Cada membro de staff tem um ou mais produtos.

SE A PRODUÇÃO NÃO ESTÁ A OCORRER, A CAPACIDADE PARA NOMEAR O PRODUTO ESTÁ PROVAVELMENTE EM FALTA.

Uma vez, num inquérito extenso, reuniram-se títulos de postos mal-entendidos. Sempre que se encontrava um membro de staff que parecia não ser capaz de fazer o seu trabalho, procurava-se saber se ele sabia a definição da palavra, ou palavras, que constituíam o título do seu posto. Verificou-se, um após outro, que não eram capazes de a definir, apesar de não se estar a pedir nenhuma definição especial ou pouco comum. Por outras palavras, eram incapazes de definir a primeira coisa relacionada com o posto: o título do mesmo. Isto pode parecer inacreditável, mas só até que o verifiques por ti mesmo nos membros de staff que cometem habitualmente erros.

A capacidade requerida para NOMEAR o produto vai para além de uma mera definição glibe. Uma vez uns engenheiros fizeram um Comprador trepar pelas paredes ao pedir de forma glibe “uma dúzia de parafusos”. O Comprador apresentou toda a espécie de parafusos de toda a espécie de comprimentos e espessuras. O Comprador estava a dar em doido e os engenheiros também. Até que os engenheiros se viram forçados a nomear exactamente o que procuravam, dando o nome **COMPLETO**. O Comprador, ao tentar comprar, não tinha maneira de obter o seu produto sem ser

capaz de o nomear COMPLETAMENTE. Assim que isto foi feito, não havia nada mais fácil.

Um oficial de produto pode perguntar, pedir, implorar, berrar pelo seu produto. Mas talvez ele não o esteja a nomear! Talvez não esteja a nomeá-lo completamente. E talvez nem mesmo ele lhe saiba o nome. Um oficial de produto deveria despender algum tempo a nomear de forma exacta e precisa o produto específico que deseja, antes de o pedir. De outra maneira, ele e os seus membros de staff podem andar por ali com grandes esforços só para fazer algo, devido a muitas palavras mal entendidas!

Quando vires um staff a correr como uma barata tonta, a chocar contra as paredes e uns contra os outros e sem produzir nada, tenta descobrir calmamente se qualquer deles ou o oficial de produto deles pode NOMEAR que produtos estão a tentar produzir. É provável que poucos deles, e talvez nem sequer o Oficial de Produto, o possam fazer.

Maneja-o e tudo correrá suavemente e os produtos terão lugar.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 7 DE AGOSTO DE 1976
PUBLICAÇÃO II

REMIMEOGRAFAR
TODOS OS EXECUTIVOS
TODOS OS COMPRADORES

N.º 34 DA SÉRIE DE KNOW-HOW DE ADMIN
N.º 32 DA SÉRIE DO OFICIAL DE ESTABELECIMENTO
SISTEMA DE OFICIAL DE PRODUTO-ORGANIZAÇÃO
DESEJA O TEU PRODUTO

Um Oficial de Produto tem de nomear, DESEJAR e obter o seu produto.

Quando não se dá produção real ou valiosa, tem de se fazer a pergunta: o Oficial de Produto DESEJA realmente o produto que está a exigir? E o membro ou membros de staff com quem está a lidar DESEJAM o produto?

A razão por que um psicótico ou uma pessoa que de outra forma tenha más intenções, nada consegue como oficial de produto ou membro de staff, é que essa pessoa NÃO deseja que o produto ocorra. As intenções dos psicóticos dirigem-se à destruição e não à criação.

Tais pessoas podem DIZER que desejam o produto, mas isso é “PR” (Relações Públicas) e é uma fachada para as suas verdadeiras actividades.

Pessoas que são PTS (fontes potenciais de problemas devido a estarem ligadas a pessoas antagonistas ao que elas estão a fazer na vida) têm demasiada tendência a entrar na valência da pessoa antagonista que, definitivamente, NÃO iria desejar o produto.

Assim, numa org dirigida ou sobrecarregada de pessoas destrutivas ou PTS, vê-se um nível de produção muito baixo, se é que se vê alguma. E a produção obtida é aquilo a que se pode chamar “produto overt”, que significa um produto mau que não será aceite, não se pode comercializar ou usar como troca, e acarreta mais desperdício e mais riscos do que valor.

É preciso realmente DESEJAR o produto que se pede ou se está a tentar produzir. Podem existir muitas razões pelas quais ele não o deseja, nenhuma das quais está necessariamente ligada ao facto de se ser psicótico. Mas se é um produto criativo e valioso e ajuda a sua sobrevivência e a dos outros, e ainda assim não o deseja, então deve-se procurar por uma situação PTS ou até mesmo um pouco de psicose. E no mínimo por algumas ocultações.

Uma pessoa não precisa estar num transe ardente e místico quanto a desejar o produto. Mas também não se deveria estar a colocar montanhas no caminho de alguém que está a tentar levar algumas madeiras para o terreno onde se está a construir a casa.

A questão de DESEJAR o produto tem de ser incluída em qualquer análise das razões por que uma pessoa ou org não está a produzir.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 7 DE AGOSTO DE 1976
PUBLICAÇÃO III

REMIMEOGRAFAR
TODOS OS HATS
DE EXECUTIVO

N.º 35 DA SÉRIE DE KNOW-HOW DE ADMIN
N.º 33 DA SÉRIE DO OFICIAL DE ESTABELECIMENTO
SISTEMA DE OFICIAL DE PRODUTO-ORGANIZAÇÃO
PARA OBTERES O PRODUTO
TENS QUE SABER COMO ORGANIZAR

Um oficial de produto, e ESPECIALMENTE um oficial de organização, tem que saber como OBTER um produto.

Toda a ciência e tecnologia são construídas em torno deste único ponto da frase-chave “Nomeia, deseja e obtém o teu produto”. Os gestores e os cientistas especializam-se na parte de COMO OBTER da frase, e com frequência negligenciam o resto.

Há muitos oficiais de produto que NÃO sabem o suficiente de organização para organizar as coisas de forma a OBTER de facto os seus produtos. Estes, com demasiada frequência, ocultam a sua ignorância sobre como organizar ou a sua incapacidade de o fazer, dizendo a toda a gente e mais alguma: Não organizem, produzam apenas!” Quando ouvires isto tens motivo para suspeitar de que aquele que o diz, na verdade, não conhece a tech ou o know-how de organização ou de como montar uma organização. Pode nem sequer saber o suficiente sobre organizar, para afastar para o lado outros papéis em cima da sua secretaria quando está a tentar estender e ler um grande mapa – e, no entanto, isso é simples organização.

Um pedreiro faria uma figura muito triste ao tentar assentar tijolos ausentes. Ele não dispõe de quaisquer tijolos. E contudo está ali a fazer os movimentos de quem assenta tijolos. Requer-se uma certa tecnologia económica de compra e de transportes para conseguir que os tijolos sejam entregues – só assim é que se poderá assentar os tijolos.

Um gestor faria uma figura bastante triste ao tentar mandar que se construa uma parede de tijolos quando não tem nem tijolos, nem pedreiro e não fornece meio algum para se obter nem um nem outro.

Um oficial de produto pode ser fantástico a trabalhar sozinho num empreendimento. Como é isto possível? Ele não se apercebe de que montar um empreendimento vem antes de o dirigir. E ainda que a economia exija pelo menos um pequeno empreendimento antes de construir um grande, um oficial de produto muito mau que também não saiba realmente organizar, em vez de transformar o empreendimento pequeno

num empreendimento grande, tornará o pequeno empreendimento mais pequeno ao tentar dirigir um empreendimento que não existe.

Existe um COMO para a organização. Está bastante bem descrito na Série de Org e outros sítios. Tal como não poderem estabelecer-se linhas de comunicação se não se estabelecerem terminais com quem elas se possam ligar. Tal como não se poder ter partículas a fluir de uma forma lucrativa a não ser que haja alguma coisa *sobre a qual* elas fluam. Isto é simplesmente como as coisas funcionam no universo em que se está a operar. Bem, é claro que se poderia construir um novo universo com leis diferentes, mas o facto é que se teria que ter igualmente conhecimentos de organização, não é?

A tech de como produzir alguma coisa pode ser bastante vasta. Não é necessário ser-se um perito total nela para ser capaz de gerir as pessoas que o fazem, mas há que ter uma ideia razoável de como funciona e saber o suficiente para NÃO deter os indivíduos que sabem como fazer tijolos, quando se quer tijolos.

Se o produto é fazer que alguém venha falar contigo, então tens que dispor de algum meio de comunicação e de alguma tech de persuasão para o levares a querer vir ver-te. A força bruta pode parecer muito boa aos polícias, mas na organização raramente funciona. Há mais tech no assunto do que essa.

Se um oficial de produto não sabe que há tech implicada em OBTER o produto, então nunca fará que o seu staff a estude nem ensinará ninguém a fazê-lo. E acabará por não ter produto algum. Portanto toma cuidado com o oficial de produto que não dá tempo livre para hatting! Ele ignora que tem de se saber a tech de obter o seu produto. De que pensas que tratam os volumes do OEC (Curso de Exec de Org) e os boletins técnicos?

Há que gastar algum tempo a organizar de muitas formas diferentes – a própria organização, o hatting, a perícia técnica que é suposto os membros de staff terem, para chegarem a algum lado quanto a OBTER um produto.

É claro, se só organizas e nunca produzes também nunca obterás um produto. Mas se só produzes e nunca organizas, a única parede de tijolos que verás será aquela em que irás embater.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 14 DE NOVEMBRO DE 1976

REMIMEOGRAFAR
BUREAUX DE FLAG
TODAS AS ORGANIZAÇÕES
HCO EXTERNO DE FB

N.º 36 DA SÉRIE DE KNOW-HOW DE ADMIN

N.º 18 DA SÉRIE DO EXECUTIVO

N.º 28 DA SÉRIE DE PESSOAL

N.º 36 DA SÉRIE DE ORGANIZAÇÃO

COLOCAR PESSOAL NUMA ORGANIZAÇÃO

**A SEQUÊNCIA DE PREENCHER POSTOS
NOS DEPT.ºS E DIVISÕES**

Primeiro que tudo necessitas de um organograma e de um quadro de atribuição de postos.

A sequência pela qual os postos na org são preenchidos é aproximadamente:

- Dept.º 1
- Dept.º 11
- Reg, Encaminhadores de Pessoas e Pessoal Introdutório na Div. 6
- Dept.º 12 (auditores e Supervisores de Caso suficientes para se aproximar da relação 2 de admin para 1 de tech na org)
- Dept.º 6
- Dept.º 7
- Dept.º 3
- SSO e Supervisores em Qual. para treinar o staff
- Dept.º 5 para CF, Endereços e Registadores por Carta
- Dept.º 4 para Promoção
- Dept.º 21 (LRH Comm)
- Dept.º 10
- Dept.º 20
- FR e Executivos
- Div. 6. completa
- Div. 1. completa

- Div. 4. completa
- Div. 2. completa
- Div. 5. completa
- Div. 7. completa
- Div. 3. completa

(Nota: uma AO preenche sempre os postos dos Dept.os ou Divisões de AO juntamente com os de SH em cada caso).

A sequência errada no preenchimento dos postos seria Dept.^º 6, Dept.^º 12, Dept.^º 6, Dept.^º 12, Dept.^º 6, Dept.^º 12, porque acabas com uma clínica atolada que não se expande.

A sequência errada fará contrair uma org enquanto se tenta expandi-la, visto que a org ficará desequilibrada, terá unidades más, será barulhenta e improdutiva.

Se os postos forem preenchidos na sequência correcta, será possível manter as receitas a par com os novos aumentos de staff.

Pôr ênfase no GI sem uma ênfase comparável na entrega de serviços e na organização pode fazer uma org entrar em parafuso de tal maneira que só um génio a pode dirigir.

Com os postos preenchidos na sequência correcta, e a receber hatting à medida que entram, uma org quase funciona por si mesma.

Os executivos superiores a manejar sozinhos é algo que tem origem no hábito há muito existente de não preencher os postos ou de não preenchê-los em sequência, de não cumprimento anterior com ordens explícitas ou de uma incompreensão das organizações, para começar.

Uma org infeliz e que não produz, normalmente teve os seus postos preenchidos apenas parcialmente e fora de sequência.

A solução é preencher os postos segundo um plano, ignorar os gritos daqueles que sabem tudo ou exigem pessoal; preencher os postos a começar por quem gritou mais alto, é uma forma segura de acabar sem pessoal e só com problemas na org em vez de uma org completa, próspera e a produzir.

A propósito, esta é uma aproximação esboçada da sequência de hats que o ED vai gradualmente passando à medida que a sua org os assume.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 29 DE NOVEMBRO DE 1978

REMIMEOGRAFAR

N.º 37 DA SÉRIE DE KNOW-HOW DE ADMIN
N.º 29 DA SÉRIE DE PESSOAL

COMO MANEJAR AS EXIGÊNCIAS DE PESSOAL

Referências:

HCO PL	15 Set. 59 II	HATS E OUTROS FOLDERS
HCO PL.	1 Jul. 65 III	HATS, A SUA RAZÃO
HCO PL.	22 Set. 70	N.º 9 da Série de Pessoal N.º 4 da Série de Org HATS

Os HCO recebem exigências contínuas de pessoal provenientes de todas as áreas da org. Para impedir que um HCO dê em louco devido a todos estes pedidos de pessoal, ele deve, para cada pedido: 1) fazer com que o Dir. de I&R faça um inquérito de utilização completo à divisão, departamento ou secção que pede o pessoal e 2) fazer uma inspecção completa aos hats de todo o pessoal nessa divisão, departamento ou secção.

Só haverá sanidade nos HCO, no que respeita ao assunto de pessoal, se estes dois passos se fizerem para *cada* pedido de pessoal.

Todos os membros de staff dos Departamentos 1 e 3, têm de saber bem a HCO PL de 15 de Setembro de 59 II, HATS E OUTROS FOLDERS (Vol. 0), a HCO PL de 1 de Julho de 65 III, HATS, A SUA RAZÃO (Vol. 0) e a HCO PL de 22 de Setembro de 70, N.º 9 da Série de Pessoal, N.º 4 da Série de Org, HATS (Vol. 0).

O Departamento de Pessoal pode recrutar loucamente, respondendo a todos os pedidos frenéticos de pessoal, e no entanto VÊ-LOS TODOS DESPERDIÇADOS por falta de hats completos e treino completo nesses hats.

Nestas condições a org inteira pode desair e até desaparecer.

Assim, o Departamento de Pessoal tem um interesse especial em ver que os hats estejam completos e que os membros de staff estejam treinado neles. Isto porque as pessoas do Departamento de Pessoal não podem fazer frente a “não há pagamento e portanto não se pode contratar ninguém” e “não há pessoas e por isso não podemos produzir”.

Assim, para cada pedido de pessoal exige SEMPRE um inquérito de utilização *E* uma inspecção de hats nessa área.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 9 DE AGOSTO DE 1979RA
PUBLICAÇÃO II
REVISTA A 31 DEZEMBRO 2000

REMIMEOGRAFAR

TODAS AS

ORGANIZAÇÕES

TODOS OS MEMBROS

DE STAFF

N.º 38 DA SÉRIE DE KNOW-HOW DE ADMIN

N.º 39 DA SÉRIE DE ORGANIZAÇÃO

N.º 37 DA SÉRIE DO OFICIAL DE ESTABELECIMENTO

OFICIAL DE PRODUTO DE SERVIÇO

Referências:

Palestras gravadas		do Curso de Instrução de Flag para Executivos
As HCO PLs		da Série de Organização
As HCO PLs		da Série do Oficial de Estabelecimento
HCO PL	9 Ago. 79 I	CALL-IN: A CHAVE PARA A ENTREGA E FUTURAS RECEITAS
HCO PL	7 Ago. 76 I	N.º 33 da Série de Know-How de Admin N.º 31 da Série do Oficial de Estabelecimento SISTEMA DE OFICIAL DE PRODUTO- ORGANIZAÇÃO NOMEIA O TEU PRODUTO
HCO PL	7 Ago. 76 II	N.º 34 da Série de Know-How de Admin N.º 32 da Série do Oficial de Estabelecimento SISTEMA DE OFICIAL DE PRODUTO- ORGANIZAÇÃO DESEJA O TEU PRODUTO
HCO PL	7 Ago. 76 III	N.º 35 da Série de Know-How de Admin N.º 33 da Série do Oficial de Estabelecimento SISTEMA DE OFICIAL DE PRODUTO- ORGANIZAÇÃO PARA OBTERES O PRODUTO TENS DE SABER COMO ORGANIZAR
HCO PL	20 Nov. 65RB I Rev. 13.3.99	AS ACÇÕES PROMOCIONAIS DE UMA ORGANIZAÇÃO
HCO PL	28 Maio 72	INFORMAÇÃO PARA UMA EXPANSÃO RÁPIDA A FUNÇÃO BÁSICA DE PUBLICAÇÕES
HCO PL	15 Nov. 60R I Rev. 4.2.91	AS MODERNAS CARTAS PARA OBTER PÚBLICO
HCO PL	14 Fev. 61 II	O PADRÃO DE UMA ORGANIZAÇÃO CENTRAL
HCO PL	21 Nov. 68 I	POLÍTICA SUPERIOR
HCO PL	28 Fev. 65 I	ENTREGA
HCO PL	23 Ago. 79R I Rev. 23.8.84	N.º 38 da Série do Oficial de Estabelecimento N.º 1 da Serie de Desbloqueamento de Produto TECH DE DESBLOQUEAMENTO
HCO PL	23 Ago. 79R II Rev. 24.6.88	N.º 39 da Série do Oficial de Estabelecimento N.º 2 da Serie de Desbloqueamento de Produto LISTA DE VERIFICAÇÃO DE TECH DE DESBLOQUEAMENTO

HCO PL	9 Ago. 79 III	N.º 39 da Série de Know-How de Admin COMITÉ DE CALL-IN PARA SERVIÇOS
HCO PL	10 Jul. 65	LINHAS E TERMINAIS, ENCAMINHAMENTO

O posto de OFICIAL DE PRODUTO DE SERVIÇO é pela presente estabelecido no Gabinete do CO/ED, Dept.º 19, de todas as organizações Classe IV e da Organização do Mar. O seu superior directo é o CO/ED.

Até que um OFICIAL DE PRODUTO DE SERVIÇO seja colocado em posto, as suas responsabilidades e deveres serão desempenhados pelo Comité de Call-in para Serviços, conforme detalhadamente descrito na HCO PL de 9 de Agosto de 79 I, CALL-IN: A CHAVE PARA A ENTREGA E FUTURAS RECEITAS e na HCO PL de 9 de Agosto de 79 III, COMITÉ DE CALL-IN PARA SERVIÇOS.

Os PRODUTOS FINAIS VALIOSOS do seu posto são: 1) preclears e estudantes totalmente pagos, que receberam um serviço e o completaram sem mácula, que se reinscrevem para o serviço seguinte, e 2) itens promocionais de qualidade elevada na mão de grandes quantidades de público que vem, se inscreve e começa um serviço na org.

As estatísticas principais do OFICIAL DE PRODUTO DE SERVIÇO são:

1. Quantidade de preclears e estudantes com serviços completados e reinscritos para o próximo serviço. (Isto inclui os que foram de facto encaminhados para a org imediatamente superior para receberem serviços e que se reinscreveram).
2. Quantidade de público que chegou e a quem se fez começar um serviço.

Completações: Por completação entende-se acções completadas e atestadas em Diplomas e Prémios e acompanhadas por uma história de sucesso aceitável.

Reinscrição: Por reinscrição pretende-se dizer preclears e estudantes que, após completação de um serviço, vão ao Registador para se inscreverem *de novo* noutro serviço, enquanto ainda estão na org.

Itens Promocionais: Aqueles itens que produzirão receitas para a organização. Por itens promocionais entendem-se as coisas que tornam Cientologia e os nossos produtos conhecidos e fazem que as pessoas respondam quer pessoalmente quer por escrito, dando como resultado a obtenção de serviços ou produtos de Cientologia. Entre estes há: tournées, pontos de venda de livros, serviços dominicais, eventos, uma imagem upstat, panfletos, conjuntos de informação, distribuição de prospectos, livros, impressos de ASR, promoção de serviços especificados, etc.

Existem, é claro, muitas outras estatísticas que reflectem os sub-produtos do OFICIAL DE PRODUTO DE SERVIÇO e estes são: VSD, RECEITAS BRUTAS TOTAIS, INTENSIVOS COMPLETADOS, VOLUME DE CORREIO ENVIADO, NÚMERO DE ACÇÕES PROMOCIONAIS DA ORG QUE ESTÃO DENTRO, NÚMERO DE PESSOAS QUE PAGARAM TOTAL OU PARCIALMENTE E QUE SÃO TRAZIDAS À ORG E POSTAS NO SERVIÇO SEGUINTE. Estas são partes muito importantes do HAT DO OFICIAL DE PRODUTO DE SERVIÇO, pois reflectem os seus sub-produtos, que conduzem ao seu produto final valioso.

RESPONSABILIDADES E DEVERES DO OFICIAL DE PRODUTO DE SERVIÇO

O propósito de uma organização é entregar serviço ao público. As funções primárias que conduzem à entrega ao público são: promoção, vendas, call-in, a própria entrega e reinscrição. O Oficial de Produto de Serviço é responsável pelo fluxo de *produtos* em todas estas áreas. Ele é um *oficial de produto*. Nomeia, deseja e obtém produtos nestas áreas e assim garante que a organização esteja a cumprir o seu propósito de dar serviço ao público.

Toda a tecnologia do Oficial de Produto está explicada nas palestras do Curso de Instrução de Flag para Executivos, onde o sistema de Oficial de Produto-Org foi desenvolvido. Este sistema ainda é totalmente válido e é, de facto, a tech do Oficial de Produto de Serviço. Ele só está interessado em produtos. Quando o Oficial de Produto de Serviço se encontra perante uma situação que requer organização, põe o seu Oficial de Organização a manejá-la. O O/O (Oficial de Organização) deveria, na realidade, estar a actuar alguns passos à frente do Oficial de Produto de Serviço em todas as ocasiões - a organizar para a produção imediata, de acordo com o sistema Produto-Org. Um estudo completo do sistema de Produto-Org, tal como contido nas palestras gravadas do FEBC e da Série de Organização e os números 33, 34 e 35 da Série de Know-How de Admin, NOMEIA, DESEJA E OBTÉM O TEU PRODUTO, é recomendado para alcançar uma compreensão detalhada das acções do Oficial de Produto de Serviço e do seu oficial de organização.

O Oficial de Produto de Serviço não é um “substituto temporário” em qualquer ponto das linhas de promoção, vendas, call-in e reinscrição cujos executivos não puseram staff em posto, nem o treinaram no hat. Essa seria a responsabilidade do Oficial Executivo de Estabelecimento segundo o N.º 1 da Série do Oficial de Estabelecimento. Os Oficiais de Estabelecimento certificam-se de que acções de estabelecimento a curto e longo prazo ocorram na organização sob a forma de recrutamento, treino no hat e treino do staff. O sistema de ESTO é uma ferramenta necessária e muito vital para o Oficial de Produto de Serviço e para a organização e deveria definitivamente estar em uso total.

O Oficial de Produto de Serviço tem autoridade para ordenar directamente ou trabalhar com qualquer terminal implicado nas áreas de promoção, vendas, call-in, entrega ou reinscrição, desde que se mantenha em ligação directa com os superiores dos mesmos.

O Oficial de Produto de Serviço deve estar totalmente consciente de cada posto na org e em que consiste o trabalho de cada um deles. Deve saber quem maneja que ciclos e quais os ciclos que estão nas linhas. Por exemplo, é função do Oficial de Produto de Serviço estar a par de todas as acções promocionais que ocorrem na org e de quem as executa, ou se não estão a ser executadas. Deve estar consciente de que público não está a ser servido e assegurar-se de que os responsáveis por isso façam com que se lhe entregue serviço. Não o faz ele próprio, pois um grave erro de qualquer oficial de produto seria descer pelo organograma e fazer ele próprio o trabalho. O Oficial de Produto de Serviço deve assegurar-se de que outros façam o trabalho. De outra forma ele acabaria por fazer o trabalho de toda a gente e assim acabaria por nada fazer. É na verdade esmagador pensar num Oficial de Produto de Serviço como responsável por desempenhar os deveres do posto de todas as outras pessoas. Esta é

a forma segura de se ir ao fundo depressa. Quando um produto não está a ser obtido, o Oficial de Produto de Serviço desbloqueia utilizando a HCO PL 23 Ago. 79R I, TECH DE DESBLOQUEAMENTO, a fim de obter produção. Ele não está interessado em encontrar primeiro os mal-entendidos ou desculpas da pessoa; está interessado em fazer que a produção ocorra de imediato. Deixa ao Oficial de Organização e à Divisão de Qualificações a preocupação com os mal-entendidos dos membros de staff.

Os Secretários de Divisão são os oficiais de produto das suas divisões, segundo o sistema de Oficial de Produto–Org. O Oficial de Produto de Serviço certifica-se que os oficiais de produto de todo o ciclo de entrega, estejam a obter os seus produtos. Coordena o fluxo de produtos, de divisão para divisão. Um Oficial de Produto de Serviço que executa o seu posto total e correctamente é, de facto, a pessoa que põe o organograma a funcionar. Verifica que os produtos não se congestionem num ponto da linha, mas que continuem a progredir ao longo de toda a organização.

O Oficial de Produto de Serviço entra na Div. Técnica e encontra o Secretário Técnico sentado à secretaria a remexer em papéis enquanto os preclears se aglomeram em longas filas a reclamar pela falta de atenção. A última coisa que o Oficial de Produto de Serviço faria seria começar a organizar o pessoal da Div. Técnica e a agendar os preclears. De modo nenhum, isto é uma ofensa grave. A primeira coisa que ele deveria fazer, seria descobrir o que pode ser produzido DE IMEDIATO, que auditores podem ser postos em sessão imediatamente, e levar o Secretário Técnico a fazer isso e a CONSEGUIR QUE SE FAÇA. Tudo isto leva cerca de 15 minutos e assim põe a área a fluir de novo e em seguida ZÁS! . . . já está fora dali e na área seguinte. O Oficial de Produto de Serviço não se sentaria e não começaria a clarificar palavras ou a fazer Intercâmbio por Dinâmicas ao Secretário Técnico. Ele desbloquearia os fluxos e pô-los-ia a mover-se de novo. Em seguida alertaria o HCO e Qual. quanto a este problema grave de falta de treino no hat e exigiria que ele fosse manejado.

A sequência básica do Oficial de Produto de Serviço para fazer com que os produtos estejam a fluir ao longo das linhas e a sair, é: EMPURRAR, DESBLOQUEAR, IMPELIR, NOMEAR, DESEJAR E OBTER. Esse é o único caminho para alguma vez se obter um produto. Os produtos não surgem por si mesmos.

Isto significa que ele diz ao Secretário Técnico para pôr o “João Silva” em sessão de imediato. Não há uma declaração geral do tipo: “audita estes preclears”. Nunca se obteria um produto dessa forma.

O ED/CO não tem autoridade para ordenar ao Oficial de Produto de Serviço que desempenhe todos os deveres de um posto qualquer. O Oficial de Produto de Serviço deve precaver-se contra ficar preso a um posto atrás de outro, a fazer tudo ele próprio. O Oficial de Produto de Serviço também não é um “auxiliar” do CO/ED.

Também é muito importante que o Oficial de Produto de Serviço avise os superiores de que vai às suas áreas, para não criar uma condição de Perigo e acabar por ter de dirigir toda a org. Também faz isto levando os superiores a manejá-los os seus subordinados de forma a que se obtenham produtos. Ele não surge a dar ordens cruzadas às dos superiores da área, mas trabalha com eles para conseguir que os produtos sejam obtidos.

O Oficial de Produto de Serviço é alguém que aparece com GRANDES IDEIAS sobre como inundar a org de público e fazer que este seja servido com rapidez. Ele é quem pensa em termos de PRODUTOS, PRODUTOS, PRODUTOS. Como abarca as divisões, coordena o produto desejado e assegura-se de que cada divisão esteja consciente do seu papel na obtenção deste produto e de que as acções delas sejam uniformes. Quando o Oficial de Produto de Serviço descobre divergências ou falta de uniformidade, tem que alertar o seu oficial de organização ou o HCO. Ao executar as acções de coordenação com vista ao produto e de exigência de produtos, o Oficial de Produto cria uma equipa e, mais importante ainda, estabelece o ritmo da produção e o moral da org.

AS LINHAS DA ORG E O OFICIAL DE PRODUTO DE SERVIÇO

Existem certos aspectos da organização nos quais o Oficial de Produto de Serviço tem de estar bem treinado de forma a desempenhar correctamente as suas funções.

O Oficial de Produto de Serviço deve estar totalmente consciente de todos os Produtos Finais Valiosos (VFPs) de cada departamento e de cada divisão da org. Sem isto o Oficial de Produto de Serviço pode fazer estragos, pois estaria a dar ordens à Divisão 6 para recrutar ou aos Registadores para supervisionar. Não conhecendo de cor os VFP da org, o Oficial de Produto de Serviço certamente congestionaria todos os fluxos ao longo do organograma da org.

Uma das mais sérias deficiências de qualquer executivo é não conhecer as funções dos terminais e a relação de um terminal com outro. Uma das funções-chave de qualquer executivo é encaminhar. Um executivo que encaminha mal comunicações e partículas emaranhará a sua org, e perguntar-se-á porque não se obtêm produtos. Assim, um Oficial de Produto de Serviço deve saber de trás para a frente a função de cada posto da org e que partículas pertencem a que linhas.

Ele tem que saber de onde vem um produto e para onde ele vai para se certificar de que segue através das linhas. A função de um oficial de produto é nomear, desejar e obter um produto. Contudo, tem de saber primeiro de onde deve vir esse produto e para onde deve ir. Este é um ponto incrivelmente fundamental.

Para que as linhas da org fluam, há que usar formulários de encaminhamento (RF). Um formulário de encaminhamento é um mapa de estradas completo, feito passo a passo, em que cada partícula viaja. Cada ponto que uma partícula (que poderia ser um estudante, um pc, correio, etc.) deve atravessar para chegar ao seu destino, deve estar referenciado no formulário de encaminhamento.

O Oficial de Organização do Oficial de Produto de Serviço deve assegurar-se que os formulários de encaminhamento existem e estão em uso em toda e qualquer linha da org com que ele trata. Tanto ele como o Oficial de Produto de Serviço têm de conhecer perfeitamente estes formulários e de ser capazes de localizar instantaneamente onde está a haver abuso ou ignorância de uma linha, de forma a pôr o encaminhamento correcto imediatamente dentro.

Um Oficial de Produto de Serviço deve demonstrar em plasticina todas as linhas de uma organização para todos os seus produtos. Isto deve incluir cada partícula,

desde a sua entrada na org, ao longo de todas as linhas onde ela flui, até à sua saída da org. As linhas são o ponto mais fundamental de administração. Não ter uma visão total destas linhas seria muito prejudicial para qualquer oficial de produto.

SEQUÊNCIA DE ACÇÕES DO OFICIAL DE PRODUTO DE SERVIÇO

É muito fácil para o Oficial de Produto de Serviço ficar envolvido numa área enquanto negligencia as outras; contudo isto não se deve fazer pois, conquanto possam estar a ser obtidos produtos numa área, podem estar seriamente atolados noutra.

O Oficial de Produto de Serviço tem a ver com promoção, vendas, call-in, entrega e reinscrição. Ele começa as suas acções de oficial de produto na promoção e obtém produtos ou produtos começados aí, passa para as vendas e põe-nas a obter os seus produtos, e assim por diante, ao longo do call-in, entrega e reinscrição. Depois volta ao princípio, à promoção, e prossegue com o que começou aí, obtendo ainda mais produção. Isto é basicamente como o Oficial de Produto de Serviço se move ao longo da org.

Diariamente, o Oficial de Produto de Serviço deve planear e fazer planos de batalha do seu dia. Deve traçar uma lista dos produtos que tenciona alcançar em cada uma das suas áreas e em seguida alcançá-los.

O Oficial de Produto de Serviço não é um “estafeta de informações” nem um “colecciónador de dados”. Ele está à frente da jogada e *conhece* os dados. Deve saber que público na org ainda não foi inscrito, deve saber quem não entrou em sessão nesse dia, ou quem ficou preso em Ética durante três dias e assegurar-se de que estas coisas sejam manejadas. Portanto ele deve ser mais rápido e pronto do que ninguém na org e deve correr, correr, correr.

PROMOÇÃO

A promoção é a primeira acção do OFICIAL DE PRODUTO DE SERVIÇO. Ele deve assegurar-se de que os numerosos itens e acções promocionais se estejam a fazer. Alguns exemplos são:

1. Venda de livros.
2. Venda de livros pelo staff.
3. Colocação de livros em livrarias públicas.
4. Venda de livros aos FSM, missões, distribuidores, retalhistas e vendedores.
5. Livros vendidos a cada contacto com o público.
6. Livros anunciados em revistas, anúncios, posters, panfletos, etc.
7. Impressos de ASR.
8. Conjuntos de informação.

9. Distribuição de prospectos da Div. 6 para conferências e testes gratuitos.
10. Posters sobre serviços principais na Div. 6
11. Itens promocionais aos auditores de campo, aos FSM, grupos Gung-ho, grupos de estudo de Dianética.
12. Revistas da Org.
13. Provas finais de Flag.
14. Promoção para eventos e tournées futuros.
15. *The Auditor* (para as SH).
16. *Clear News*.
17. Revista *Advance!* (para as AO).
18. Revista *Source* (para FSO).
19. Promoção do clube Eu Quero Chegar a Clear (AO).
20. SHSBC/NED/cursos do estágio/NOTs/graus, etc., especificados na promoção.
21. Itens promocionais colocados nos pontos em que o público faz perguntas.
22. Anúncios de testes gratuitos.
23. Folhetos a convidar as pessoas a comprar livros de Cientologia.
24. Cartões para requisitar mais informação, usados nos livros.
25. Anúncios nos jornais.
26. Questionários para detectar os planos do público quanto a treino e processamento.
27. Cartas em quantidade suficiente enviadas ao público para que ele venha à org.
28. Todas as acções promocionais de acordo com a HCO PL de 20 de Novembro de 65RB I, AS ACÇÕES PROMOCIONAIS DE UMA ORGANIZAÇÃO.
29. Seminários sobre livros, campanhas públicas e conferências.
30. Expositores na Recepção de Público (livros, posters, prospectos, etc.).
31. Tournées, eventos e serviços dominicais.
32. Linha de testes gratuitos.
33. Manejo de grupos Gung-ho, manter os FSM bem fornecidos e supervisão dos FSM e dos grupos de estudo de Dianética.
34. Centros de Teste fora da org como um prolongamento desta.
35. Publicidade na rádio e televisão.

36. Serviços do Dept.º 17.
37. Acolhimento, manejo, encaminhamento, procura de pessoas para entrevistas na Recepção e manejo com ARC e eficiência das chamadas recebidas.
38. Formação de Grupos de Aconselhamento de Dianética.
39. Exibição semanal de palestras gravadas e filmes.
40. Promove a org e a tech standard à Associação de Auditores.
41. Contacta e observa qualquer sinal de quebra de ARC e alerta o Capelão para que limpe o campo.

A primeira coisa que um Oficial de Produto de Serviço deveria fazer seria conseguir o envio de uma grande quantidade de itens promocionais para obter pelo menos que ocorresse alguma actividade. Isso implicaria que a Disseminação desencantasse qualquer item promocional que estivesse na org e o enviasse aos estudantes e preclears. Remetê-lo-iam nas cartas e correio em grande quantidades, entregá-lo-iam aos estudantes e preclears, pegariam na partícula de promoção incompleta, completá-la-iam e expedi-la-iam. Colocariam partículas de promoção na Recepção, em qualquer pedido de informação por parte do público, etc. Por outras palavras, o Oficial de Produto de Serviço assegurar-se-ia de que a org utilizasse totalmente a promoção de que dispunha. Também faria executar partículas de promoção específicas para esclarecer o campo sobre os serviços que a org entrega. Se algum destes estivesse atolado ele fomentaria – desbloquearia – impeliria – nomearia – desejaría – e obtê-lo-ia.

O Oficial de Produto de Serviço, ao tentar obter algumas acções promocionais, deve rever os recursos de que dispõe. Por exemplo: há um Director de Clearing? Há um Recepcionista? Etc. Deve concentrar-se em pôr os terminais que já existem a ocupar-se de acções promocionais que criem o máximo volume de fluxo de entrada, enquanto o seu oficial de organização trabalha para obter mais recursos imediatos a fim de aumentar ainda mais o volume. Seria insensato pôr o Dir. de Clearing a correr por todos os lados a tentar formar grupos num campo inactivo, sozinho, quando tem FSM que precisam de ser postos a seleccionar e impelir novo público para a org. O Oficial de Produto de Serviço trata das prioridades nas acções promocionais, portanto deve estar totalmente consciente de todos os artigos e acções promocionais que uma org pode produzir.

Acções como “melhoramento da aparência da org”, “manejos com ARC elevado”, e “encaminhamento correcto e eficiente do público” podem ser postas em execução sem demora. Se ele tem apenas duas pessoas em Disseminação, ainda assim pode e deve conseguir que as partículas fluam e que os produtos fluam pelas linhas e saiam.

VENDAS

As linhas de vendas consistem em esclarecer o público, ter linhas para o inscrever, pôr público na org e inscrevê-lo em serviços.

O que se segue dá-te uma ideia de algumas das linhas e acções de vendas numa org:

1. O Registador de Pessoas telefona e marca uma hora para que venham pessoas para entrevista.
2. Uso dos CF para produzir clientela.
3. Registadores que aceitam inscrições antecipadas.
4. Obtenção de estudantes pelo D de T.
5. Obtenção de preclears pelo D de P.
6. O Recepção a vender coisas ao público que chega.
7. As SH em comunicação com os Secretários de Tech e Registadores das organizações de Classe IV e a dar-lhes metas para completações e encaminhamento do público para a org superior.
8. Acções de consultor de caso das AO e SH.
9. Eventos das AO/SH para as Academias das Organizações Classe IV para fomentar o treino de auditores nos níveis superiores.
10. Uso dos FSM, das Associações de Auditores, contactos pessoais, etc., para trazer público à org e para o próximo serviço.
11. Linhas rápidas para que o público não fique à espera de falar com o Reg.

As linhas de encaminhamento de uma pessoa do público para o Reg. ou do Reg. para um serviço têm de ser firme para que não se perca público, e o Reg. se mantenha continuamente ocupado com o público. Portanto, o Oficial de Produto de Serviço deve vigiar estas linhas, e assim que nota qualquer falta de uniformidade, põe o seu oficial de organização a tratar disso. O encaminhamento lento ou não uniforme interfere com o produto, e por isso o Oficial de Produto de Serviço acelera-o por meio de empurrar – desbloquear – impelir – nomear – desejar – obter.

As primeiras acções do Oficial de Produto de Serviço na área de vendas são conseguir que todo o “público na org” seja encaminhado para o Reg. durante os intervalos ou depois do fim do curso para ser inscrito para serviços adicionais. Pode também conseguir que se façam exercícios de Dissem. aos Registadores para aumentar as vendas na org. O seu modo de operar é: produtos, produtos, produtos, agora, agora, agora. O seu oficial de organização ou o HCO e Qual. que se preocupem com organizar, organizar, organizar.

CALL-IN

Call-in é a acção de conseguir que as pessoas que pagaram totalmente venham à org para receber o seu próximo serviço. Isto também inclui conseguir que os que pagaram parcialmente paguem o total e venham receber o seu próximo serviço. Estas funções são de grande importância para o OFICIAL DE PRODUTO DE SERVIÇO, pois os serviços que não sejam entregues ao público podem perturbar um campo e aumentar os riscos de reembolsos. O Oficial de Produto de Serviço deveria

certificar-se de que sejam dadas metas muito altas às Unidades de Call-In e que a sua produção não seja influenciada pelas horas de audição estarem em baixo ou por áreas de treino de baixa produção. A execução dos programas necessários para pôr as Unidades de Call-In totalmente operacionais estão sob a autoridade do Oficial de Produto de Serviço, de acordo com a HCO PL de 9 de Agosto de 79 I, CALL-IN: A CHAVE PARA A ENTREGA E FUTURA RECEITA. Esta mesma política dá também uma lista das funções das Unidades de Call-In. Call-In fica entre as vendas e a entrega, visto que tanto trata dos pagamentos totais como dos parciais que necessitam apenas de completar o pagamento, ser chamados à org e postos a receber serviços.

ENTREGA

O Oficial de Produto de Serviço deve assegurar-se de que as linhas de serviço da org são rápidas e 100% standard, de que os preclears e estudantes de facto completam os seus serviços rapidamente e não caem para fora das linhas e se perdem.

O Oficial de Produto de Serviço deve dispor de uma linha de alerta junto do público, pela qual, se o estudo ou audição de um estudante ou pc se retarda, ou se o indivíduo do público está descontente por qualquer motivo, possa avisar o Oficial de Produto de Serviço para que isso seja manejado.

Algumas das acções e linhas a receber tratamento do estilo de oficial de produto pelo Oficial de Produto de Serviço são as seguintes:

1. Os Serviços Técnicos providenciam alojamento, fazem com que se acolha o PC seja ou que se vá buscá-lo aquando da sua chegada, e de forma geral agem como os hospedeiros do PC enquanto este permanece na org.
2. As numerosas linhas, como pc a Ética, pc ao Examinador, estudante a Ética, estudante a Qual, linha do N.º 25 da Série do C/S e linha do pc para o D de P devem ser exercitadas para que sejam impecáveis e manejadas com ARC.
3. A política primordial aplicada a esta área é a HCO PL de 21 de Novembro de 68 I, POLÍTICA SUPERIOR: “ENTREGAMOS SEMPRE O QUE PROMETEMOS”.
4. Deve haver um número suficiente de auditores, Pajens de tech, pessoal para preparar FES, Directores de Processamento, Supervisores, Administradores de Curso, etc.
5. A linha de audição deve ser rápida e nenhum pc deve esperar para ser servido.
6. Usar “all hands” de todos os terminais técnicos da org em audição quando for necessário para manejar os serviços em atraso.
7. Fazer com que os estudantes prossigam os seus cursos até ao fim e cheguem ao seu curso de estágio, que é a altura em que podem auditar no HGC.
8. A calendarização apropriada de modo a que cada pc receba no mínimo 12,5 horas semanais.
9. Recuperar auditores que fizeram blow, fazendo com que os manejem e os ponham a auditar.

O Oficial de Produto de Serviço assegura-se de que as linhas de tech são rápidas. Por exemplo, coisas como um folder de pc que não recebeu C/S durante dias, ou auditores ociosos e Directores de Processamento “à espera” de preclears quando podem ser postos a procurar preclears, devem ser localizados e manejados pelo Oficial de Produto de Serviço.

O Oficial de Produto de Serviço tem de ser mantido informado sobre as chegadas de preclears e estudantes e como estes serão manejados. Deve dar umas voltas por essas áreas (Treino e HGC) para se certificar de que não há atrasos com o público ou qualquer coisa que constitua um obstáculo a que o público receba serviços de primeira qualidade.

O serviço ao público é a razão de ser da org e este serviço deve ser mantido rápido, 100% standard e em grande número. Este é um dever primário do Oficial de Produto de Serviço; ele está aí para assegurar que isto aconteça.

São as perdas no serviço que afastam o público, mantêm as receitas da org baixas e a paga do staff reduzidas.

REINSCRIÇÃO

A linha de reinscrição é também muito fundamental para a prosperidade de uma organização. Traz mais receitas e prova de forma conclusiva que o último serviço recebido pela pessoa do público foi de qualidade elevada. É por isto que o Oficial de Produto de Serviço deve estar muito atento ao número de reinscrições. Algumas das coisas que se devem vigiar são:

1. Que ao Reg. seja entregue um diploma upstat do último serviço completado para que este seja apresentado ao estudante ou PC.
2. Que o Reg. saiba bem como manejar a pessoa do público que não quer reinscrever-se (enviando-a para a Divisão de Qualificações).
3. Devem ser dadas ao Reg. estimativas técnicas, informações sobre a Carta de Graus, etc., para que tenha conhecimento antecipado de qual será a próxima acção do estudante ou PC.
4. Os terminais técnicos são totalmente instruídos e a linha está dentro no que respeita a cada completação ser encaminhada para o Reg. Isto deve ser exercitado.

A pessoa do público deveria ser servida na tua org até que necessite de serviços de níveis superiores que a tua org não pode entregar, e nessa altura seria encaminhada para a org de nível logo acima.

CILADAS

O Oficial de Produto de Serviço pode perder a sua eficácia se aceita quaisquer ordens do tipo “Eh, tu aí!” ou fica preso em diversos pontos. Ele não é um auxiliar. Não é um terminal de informação nem um coordenador a tempo inteiro. É um executivo, um oficial de produto, e está aí para assegurar que toda a máquina funcione.

Ele deve ser bem versado nas acções que ocorrem na org. Deve também prestar atenção estrita a completar as acções que começou e a levar um manejo até cumprimento total. De outra forma pode encalhar em ciclos incompletos que emaranham a linha e impedem as linhas de serviços de fluir sem falhas.

Quando o posto do Oficial de Produto de Serviço se atola é incontestavelmente devido à falta de um oficial de organização, pois com a velocidade à qual o Oficial de Produto de Serviço exige produtos, isso requer um oficial de organização que seja rápido a mover-se. Portanto é essencial que este posto seja dotado de um oficial de organização o mais rapidamente possível.

Todo o pessoal da org que é responsável pela organização, qualquer pessoal de Estabelecimento, etc., são as pessoas que põem aí as unidades da org. Não é dever do Oficial de Produto de Serviço fornecer pessoal e treinar no hat a org. Portanto, é um grande alívio para o Oficial de Produto de Serviço ter uma equipa de Oficiais de Estabelecimento a funcionar totalmente e a apoiar as suas acções de conseguir que o fluxo de produtos saia da organização.

RESUMO

O Oficial de Produto de Serviço garante que todas as acções de trazer público à org, ao longo e para fora dela sejam *executadas* com resultados de qualidade elevada.

É extremamente importante que este posto seja coberto em todas as orgs. Isso não estabelece apenas a diferença entre uma org pobre e vazia, e uma boa org. Este posto faz a diferença entre uma boa org e uma org em expansão rápida.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 11 DE JUNHO DE 1972

REMIMEOGRAFAR

**N.º 38-1 DA SÉRIE DE KNOW-HOW DE ADMIN
N.º 39-1 DA SÉRIE DE ORGANIZAÇÃO
N.º 37-1 DA SÉRIE DO OFICIAL DE ESTABELECIMENTO
OFICIAIS DE PRODUTO**

(Escrita originalmente por LRH para as OOD do *Apollo* de
11 de Junho de 72. Publicado como uma HCO PL a 21 de Setembro de 80).

Trabalhei a noite passada para conseguir que a Divisão de tech começasse a movê-los rapidamente até à terminação.

A PL sobre Vender e Entregar Audição (HCO PL de 28 de Setembro de 71) diz-te porque tens de auditar um pc de uma só vez num programa inteiro. Gota a gota significa reparações, devido às preocupações da vida, antes de o indivíduo alcançar o resultado devido.

Assim, põe pressão sobre as pessoas e leva um PC *até ao fim*. Depois teremos alguns produtos pelas nossas moedas.

Um oficial de produto tem de nomear, desejar e obter os seus produtos.

Isto significa que uma pessoa diz: “Ei! Tu aí! O João Silva. Quero-o terminado. Muito bem, FÁ-LO”. Produto por produto. Não existe nenhuma generalidade como: “Audita estes preclears”. “Aumenta as horas”. Raio, nunca terás um produto dessa forma.

“Tu aí, Jorge Passarão. Quero que termines o teu Rundown Primário, que te inscrevas no curso e o termines, e que te classifiques. Vá, mexe-te! Ah, o Dagoberto Diamantino disse-te para fiteres os tofes antes de futares. Oficial de Organização? Entrega este nome ao MAA de Flag e faz desaparecer as ordens cruzadas das minhas linhas. Agora tu, Jorge Passarão, quero que termines o teu Primário, te inscrevas e termines o curso até 1 de Julho. Percebeste? Agora já percebeste! Bom. Bem, vamos lá. Mexe-te!” Anota no bloco de notas: Oficial de Org deve investigar e fazer relatório da ordem cruzada de Dagoberto Diamantino. “Toma a tua cópia”. Anota no quadro de progresso: Jorge Passarão HSDA, 1 de Julho. “Agora, Taciano Tomias, o que é que contas; como tens passado? . . . Bem, estar aí a fumar e a observar a paisagem não vai fazer nada. Se a tua miúda já não gosta de ti, o que tens a fazer é afundar as tuas mágoas no Rundown Primário. . . OK, vais ser um auditor de Dianética Expandida. Muito bem, excelente. Quero que termines até 16 de Julho. . . , não me importa se os dias são de 16 horas. Vejamos: RD Primário até _____ e Academia Classe IV até _____ e _____. Sim, a 16 de Julho AO MEIO-DIA. Homem, par’ o diabo com os

teus PTP. Mexe-te, homem!” E põe-no no quadro de progresso. E desse quadro: “E aqui está o Guilherme Carvão, ele deve terminar o Primário hoje, onde está ele? OK, Guilherme – ah, chegaste até aí. Ora, estás dentro da meta. Excelente. HSDA. Anda com isso, homem. Tu completaste o Primário há 20 minutos atrás e ainda não estás no curso seguinte. Supervisor! Mas que raio!”

É assim que é a vida de um Oficial de Produto de tech “Estamos a terminar a Adosinda, o Torres e o Gustavo hoje. Hoje. Sim, hoje. Certificados e fora das linhas. Percebeste, D de T? Bem, fá-lo!”

Empurra, desbloqueia e impele. Nomeia-o, deseja-o e obtém-no.

É a única forma de alguma vez se conseguir um produto.

É triste, mas é verdade.

Eles nunca acontecem por si só.

E toda a tagarelice das relações públicas do mundo não é um produto. Eu já conheço esta ronda dos oficiais de produto.

É canja.

Mas tem de ser FEITO.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 9 DE AGOSTO DE 1979
PUBLICAÇÃO III

REMIMEOGRAFAR

TODAS AS
ORGANIZAÇÕES
TODO O STAFF

N.º 39 DA SÉRIE DE KNOW-HOW DE ADMIN
COMITÉ DE CALL-IN PARA SERVIÇOS

Referências:

HCO PL	9 Ago. 79 I	CALL-IN: A CHAVE PARA A ENTREGA E FUTURAS RECEITAS
HCO PL	9 Ago. 79 II	N.º 38 da Série de Know-How de Admin N.º 39 da Série de Organização N.º 37 da Série do Oficial de Estabelecimento OFICIAL DE PRODUTO DE SERVIÇO
LRH EDs Int 302 e 302-1		DESCOBERTA DA TECH DE DESBLOQUEAMENTO LISTA DE VERIFICAÇÃO DE TECH DE DESBLOQUEAMENTO
HCO PL	7 Ago. 76 I	N.º 33 da Série de Know-How de Admin N.º 31 da Série do Oficial de Estabelecimento SISTEMA DE OFICIAL DE PRODUTO-ORGANIZAÇÃO NOMEIA O TEU PRODUTO
HCO PL	7 Ago. 76 II	N.º 34 da Série de Know-How de Admin N.º 32 da Série do Oficial de Estabelecimento SISTEMA DE OFICIAL DE PRODUTO-ORGANIZAÇÃO DESEJA O TEU PRODUTO
HCO PL	7 Ago. 76 III	N.º 35 da Série de Know-How de Admin N.º 33 da Série do Oficial de Estabelecimento SISTEMA DE OFICIAL DE PRODUTO-ORGANIZAÇÃO PARA OBTERES O PRODUTO TENS QUE SABER COMO ORGANIZAR
HCO PL	20 Nov. 65 I	AS ACÇÕES PROMOCIONAIS DE UMA ORGANIZAÇÃO
HCO PL	28 Maio 72	INFORMAÇÃO PARA UMA EXPANSÃO RÁPIDA, FUNÇÃO BÁSICA DE PUBLICAÇÕES
HCO PL	15 Nov. 60 I	AS MODERNAS CARTAS PARA OBTER PÚBLICO
HCO PL	14 Fev. 61 II	O PADRÃO DE UMA ORGANIZAÇÃO CENTRAL
HCO PL	21 Nov. 68 I	POLÍTICA SUPERIOR
HCO PL	28 Fev. 65 I	ENTREGA

Como leva tempo nomear e treinar um Oficial de Produto de Serviço, até que se faça isto, cria-se um Comité de Serviço de Call-in.

Este comité é colocado no Departamento 19, Gabinete do CO/ED. O seu propósito é assegurar que as unidades de Call-in, para as pessoas que pagaram pelos seus serviços na totalidade ou parcialmente, estejam em funcionamento e que a org esteja a servir o público em grandes quantidades.

Este comité é directamente responsável por conseguir que os programas listados na HCO PL de 9 de Agosto de 79 I, CALL-IN: A CHAVE PARA A ENTREGA E FUTURAS RECEITAS, sejam feitos de uma forma total e completa. Leva também a cabo as funções do Oficial de Produto de Serviço tal como estão completamente delineadas na HCO PL de 9 de Agosto de 79 II, OFICIAL DE PRODUTO DE SERVIÇO, até que se nomeie um e ele seja treinado, termine o seu aprendizado e esteja pronto para assumir o posto, altura essa em que o Comité de Serviço de Call-in permaneceria ainda em operação sob a presidência do Oficial de Produto de Serviço.

O ED/CO de uma org é primeira e principalmente responsável por estes deveres até à data em que forme este comité e consiga que ele esteja operacional.

Este comité deve ser presidido pelo Secretário Executivo do HCO (HES) e o Secretário Executivo da Org (OES) é o seu adjunto. O Secretário da Tesouraria é um membro deste comité porque é a Tesouraria que está mais intimamente interessada em se livrar dos Pagamentos Adiantados Recebidos (APR). O público que pagou total ou parcialmente e que não veio ainda à org para receber o seu serviço é um atraso e pode potencialmente falir a org devido a reembolsos.

O Comité deve consistir em:

PRESIDENTE: HES

ADJUNTO DO PRESIDENTE: OES

MEMBROS: Registadores de Marcação Antecipada

Secretário da Tesouraria

Director de Processamento

Director de Treino

(NOTA: Na altura em que um Oficial de Produto de Serviço é colocado em posto e está em funcionamento, ele toma a presidência deste comité, tornando-se membros o HES e o OES).

RESPONSABILIDADES DO COMITÉ

A responsabilidade principal deste comité é certificar-se da execução das referências mencionadas na página um, particularmente a HCO PL de 9 de Agosto de 79 I, CALL-IN: A CHAVE PARA A ENTREGA E FUTURAS RECEITAS, e a HCO PL de 9 de Agosto de 79 II, OFICIAL DE PRODUTO DE SERVIÇO.

Este comité é responsável por assegurar e levar a cabo as funções de oficial de produto sobre toda a promoção, vendas, call-in, acções de entrega e re-inscrições que ocorrem na org de maneira a serem produzidas em quantidade e qualidade sempre ascendentes. Consiste basicamente em:

1. Promoção a público novo e velho de forma que os serviços de Cientologia sejam bem conhecidos e que o público seja conduzido à org em massa.
2. A acção de vender os serviços de Cientologia a todo o público novo e já existente, quer esteja presentemente na org, seja novo na org ou esteja de regresso à org.
3. Fazer call-in a todo o público que pagou total ou parcialmente pelos seus serviços, de maneira que venham à org para os receber.
4. Serviços de alta qualidade e rápidos entregues ao público.
5. A re-inscrição de todo o público dentro da org, após a completação de um serviço.

Este comité é responsável por ver que as acções descritas acima ocorram de facto; levando a cabo as funções de oficial de produto e desbloqueando as coisas, eles asseguram-se de que os produtos estejam a fluir ao longo da linha e a sair. Cada membro do comité é pessoalmente responsável por ver que isto suceda.

DEVERES DO COMITÉ

O comité reúne-se diariamente fora das horas de produção e faz planos de batalha com todas as acções necessárias para conseguir que os produtos estejam a fluir em todas as áreas de promoção, vendas, call-in, entrega e re-inscrição. Os produtos específicos estão listados na sua totalidade, na HCO PL de 9 de Agosto de 79 II, OFICIAL DE PRODUTO DE SERVIÇO. Eles asseguram-se que os produtos que vão obter são conhecidos e que o “planear como fazê-lo” foi feito e está coordenado. Quando isto está feito cada membro do comité sabe qual é a sua parte na obtenção dos produtos. Por exemplo, O Director de Treino sabe que em breve terá um estudante a graduar-se e que este estudante terá de ir à linha de re-inscrição. Por isso, o D de T informa o HES na reunião, o qual toma notas e assegura-se de que a Divisão de Disseminação maneja correctamente a re-inscrição, ou o HES pode necessitar de uma Estimativa Técnica dos C/S para um ciclo de registaçāo. O Director de Processamento é então alertado sobre este facto no comité, de maneira que o ciclo flua suave e rapidamente.

Atribuem-se metas apropriadas do plano de batalha a ser executado nesse dia, a cada membro deste comité.

EXEMPLO: O HES certificar-se-ia que as acções promocionais estão a ser feitas. Ele despacharia aqueles “poucos estudantes que se deixaram em Ética” e conseguia pô-los de volta no curso, a serem servidos e utilizando a tech de desbloqueamento (abrangida na LRH ED 302) conforme necessário. Usando o seu Secretário de Disseminação, ele faria que a Unidade de Call-in de ASR produzisse produtos, que as pessoas pagassem na totalidade e estivessem dentro da org, estabelecendo metas para a produção máxima e desbloqueando as coisas conforme necessário.

EXEMPLO: O OES procura todos os estudantes e PCs que caíram das linhas e consegue pô-los de volta em curso ou em sessão. Usando o seu Tech Sec. e o Director de Serviços Técnicos (DTS), o OES leva a cabo as funções de oficial de produto na Unidade de Call-in aos Pagos na Totalidade, estabelecendo-lhes metas e conseguindo que o público venha à org, de imediato.

O Secretário da Tesouraria assegurar-se-ia de que ambas as Unidades de Call-in estão bem abastecidas de listas completas de quem pagou parcialmente ou na totalidade, segundo a HCO PL de 9 de Agosto de 79 I, CALL-IN: A CHAVE PARA A ENTREGA E FUTURAS RECEITAS.

O Director de Treino e o Director de Processamento fornecem um serviço excelente aos PCs e estudantes e faz com que eles completem os seus cursos ou acções de caso.

Esta é uma actividade de passo rápido e o comité lida com produtos reais e seres reais. A sua eficácia determina a viabilidade da org.

O comité tem de se assegurar de que ambas as Unidades de Call-in têm pessoal adequado, e quando este não é adequado fazem-se acções de all hands com auditores inactivos e o uso a tempo parcial de Registadores por Carta e outro pessoal da Divisão de Disseminação é imediatamente usado para cobrir as funções de call-in.

O comité tem também de estabelecer uma linha de alerta, de maneira que se um estudante ou PC não estiver a receber serviço ou estiver a receber um serviço lento, ele possa escrever ao comité para que isso se maneje. Esta linha tem de se tornar bem conhecida pelo público. O comité tem de ter uma reunião de emergência sempre que recebam tal alerta. Eles têm de manejá-la rapidamente a situação que a pessoa do público expõe, dentro de 24 horas. Esta linha de alerta irá favorecer a reputação da org.

O comité tem de se precaver contra o facto das horas de audição estarem em baixo, controlar as acções de call-in. As Unidades de Call-in têm de fazer call-in. Os HGC (Centros de Guia Hubbard) e as Academias têm de entregar serviços. Quando alguma destas coisas não está a ocorrer, depende do Comité de serviço de call-in remediar a situação.

Um dever importante deste comité é nomear imediatamente um Oficial de Produto de Serviço, e certificar-se de que ele seja treinado e faça a aprendizagem. Estando o Oficial de Produto de Serviço em posto, se se descobre que ele tem de manejá-la rapidamente a situação que a pessoa do público expõe, dentro de 24 horas. Esta linha de alerta irá favorecer a reputação da org.

ESTATÍSTICAS DO COMITÉ

As estatísticas para este comité são: 1) Quantidade de preclears e estudantes com serviços completados e reinscritos para o próximo serviço. (Isto inclui os que foram de facto encaminhados para a org imediatamente superior para receberem serviços e que se reinscreveram). 2) Quantidade de público que chegou e a quem se fez começar um serviço.

RESUMO

Sem alguém que supervisione e a leve directamente a cabo as funções de oficial de produto nas linhas de fluxos de entrada, através e para fora da org, o público extravia-se das linhas e a org contrai-se. É da maior importância que este comité actue e consiga que os produtos voem ao longo das linhas e saiam.

Portanto, quando estás na Academia ou no HGC da tua org e eles estão desertos, sem um estudante ou PC à vista, pergunta a ti mesmo: "Porque é que eu não formo um Comité de Serviço de Call-in como disse o Ron?" Forma um e ganha.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 13 DE FEVEREIRO DE 1980

REMIMEOGRAFAR
TODAS AS
ORGANIZAÇÕES
TODO O STAFF

N.º 40 DA SÉRIE DE KNOW-HOW DE ADMIN
AS DIFERENÇAS DE PROPÓSITO E FUNÇÃO
ENTRE COMITÉS DE COORDENAÇÃO
E COMITÉS DE ADMINISTRAÇÃO

Para a gestão coordenada e eficaz poder ocorrer, há dois básicos que se têm de compreender logo de início.

O primeiro destes é: o que é uma entidade administrativa e o que faz.

O segundo é: o que é um conselho ou comité de coordenação e o que fazem.

Alguém tem de se certificar que o trabalho se faça. Isso é a administração. A administração organiza e dirige as coisas. Cada rede ou sector da administração tem o seu próprio superior. O superior é responsável pela direcção, o planeamento, actividades, estatísticas e expansão do seu próprio sector da organização como um todo. E cada um destes superiores é um membro do comité de administração. O manejo de situações, a originação de política em falta ou necessária, a iniciação de acções de gestão a serem levadas a cabo e as ordens a serem emitidas; tudo isto é feito pelos membros individuais do comité de administração.

Mas tais unidades administrativas podem ser atingidas a partir de várias direcções, a não ser que tenham um forte núcleo de resistência unida sob a forma de procedimentos e política acordados, e a não ser que haja alguma entidade coordenadora existente que tenha autoridade para autorizar as suas estratégias e tácticas.

Assim, há necessidade de um comité de coordenação que autorize as acções e ordens da administração, para se assegurar de que estas estão coordenadas de forma a não entrar em conflito com os interesses de qualquer rede ou sector em particular.

Seria nisso que um comité de coordenação consistiria e seria isto o que faria. O comité de coordenação seria constituído pelos membros das unidades da administração ou pelos seus adjuntos – actuando então tais membros apenas sob uma capacidade coordenadora.

A participação de um executivo da administração como membro de um comité de coordenação dá-lhe a oportunidade de receber autorização para o que ele está a fazer com os outros sectores que estão também representados nesse comité, de exigir cooperação e acção por parte deles e de lhes chamar a atenção para pontos nas suas actividades que dificultam o seu posto, e de evitar que eles estabeleçam políticas que influenciem o seu sector, mas que não tenham sido autorizadas por ele.

Um comité de coordenação, então, é composto pelos superiores que fazem isto para os seus sectores, ou por representantes desses superiores.

Um comité de coordenação existe para autorizar ordens e para se certificar de que não são contrárias ou prejudiciais às actividades de outros membros do comité.

De tempos a tempos houve várias unidades e actividades que publicaram políticas indiscriminadas, unidades e actividades essas que se não tomarem as outras unidades e as suas funções em consideração, criam pontos de confusão. A não ser que exista algum conselho ou comité que tenha autoridade para autorizar tais políticas e acções, a confusão continuará. Por outras palavras, sem um comité de coordenação, publicam-se políticas que são contrárias aos interesses da organização em geral.

O que um comité de coordenação *não é*, é um tipo de grupo que se reúne e discute como resolver as coisas. Não é assim que um comité de coordenação funciona.

O que um comité de coordenação *é*, é um comité que autoriza as soluções e políticas originadas pelas diferentes unidades autónomas dentro da organização em geral, de forma a que estas soluções e políticas estejam coordenadas com as funções de outras unidades e sejam conhecidas por todos. Tal comité existe também para que se possa requerer modificações por indivíduos da administração no caso de uma política ou actividade afectar o seu sector.

Assim, um comité de coordenação é bastante diferente de um comité de administração, que organiza e dirige as coisas.

Embora os membros componentes de tais comités possam ser os mesmos indivíduos ou seus adjuntos (e deve ser, já que a administração tem de estar representada em coordenação), são os cargos sob os quais actuam nestas duas entidades diferentes que são divergentes.

Quando se actua como um executivo de administração, gere-se. Quando se senta num comité de coordenação assegura-se de que todas as funções de administração são *coordenadas* para o bem de toda a organização.

TRABALHO DE PREPARAÇÃO

Para que um comité de coordenação seja capaz de funcionar rápida e eficazmente como tem de fazer, tem de se estabelecer certas regras e regulamentos. Caso contrário, tal comité dará por si a gastar (desperdiçar) muitas horas a remoer e a tentar resolver ciclos incompletos ou confusos e, na verdade, a passar, sem dar por ela, para as funções de administração (e nem sequer é administração de forma eficaz).

Um comité de coordenação tem de ter algum executivo perpetuamente encarregue dele. Este executivo tem de estar em comunicação com o oficial de ligação ou com os superiores de todas as redes. Estas redes têm de exigir que certos assuntos sejam abordados ou o executivo do comité de coordenação tem de estar, ele próprio, suficientemente familiarizado com a situação para ver que certas coisas têm de ser abordadas e coordenadas. A partir destes dados, este executivo compila uma agenda com horas e datas, dizendo o que e quando se vai abordar. A agenda é publicada a tempo para que as outras unidades reunam a sua informação especializada sobre estes assuntos e os problemas associados, com o fim de ajudar a resolvê-los.

O comité tem de ser dirigido com base em regras exactas e específicas, determinadas pelo executivo.

Tais regras teriam de estipular que cada membro do comité tivesse de chegar com o seu trabalho de preparação feito. Isso incluiria trabalho de preparação sem a pessoa passar mal-entendidos. Incluiria trabalho de preparação feito, que levasse em consideração, de uma forma razoável, algum conhecimento do propósito e funções das outras unidades que os seus planos possam afectar.

Por isso, uma solução boa e funcional para um comité de coordenação usar como base operacional, é ter um “mealheiro” para o comité para acumular multas quando alguém viola as regras.

Com qualquer violação, o membro que a perpetrhou coloca uma multa específica no mealheiro, naquele mesmo instante. Quando o mealheiro ficar cheio, o comité faz uma festa.

As regras seriam:

1. Chegar com o trabalho de preparação *feito* sobre qualquer política proposta, ordem ou acção.
2. Tal trabalho de preparação feito com um conhecimento exacto da área que está a ser abordada.
3. Tal trabalho de preparação feito com uma verdadeira compreensão dos termos e funções envolvidos – e *não* feito passando mal-entendidos.
4. Tal trabalho feito com um conhecimento adequado das outras áreas e unidades que possam ser afectadas.
5. E se uma objecção é levantada perante a proposta de outrem sem oferecer uma solução, isso é também uma violação das regras.

Portanto, uma pessoa que chegue com trabalho de preparação incompleto ou sem preparação alguma, ou a quem se encontre um MU, ou que se descubra não saber muito sobre o assunto, tem de depositar uma soma específica em dinheiro no mealheiro naquele mesmo instante. Ou, quando se descobre mais tarde que ela tinha um mal-entendido na actividade, ela contribui com o seu dinheiro para o mealheiro nessa altura.

Colocar objecções a algo sem apresentar uma solução custa o dobro da multa.

Se os comités de coordenação determinarem regras exactas baseadas no que se disse acima, estabelecerem as quantias das multas para as várias infracções e se *mantiverem* fiéis à sua aplicação, concretizarão muita coordenação eficaz.

E se compreenderem a diferença entre comités de administração e comités de coordenação, e operarem apenas e unicamente nesse claro entendimento, eles terão sucesso.

É isso o necessário para concretizar administração eficaz e coordenada.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 1 DE JULHO DE 82

REMIMEOGRAFAR
TODO O STAFF

**N.º 41 DA SÉRIE DE KNOW-HOW DE ADMIN
COORDENAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO**

A essência da administração é a COORDENAÇÃO.

A palavra “administração” implica que haja algo e algumas pessoas a quem administrar.

Um negócio, empresa, ou organização implica que estejam presentes outros e que esses outros estejam envolvidos numa actividade similar. É uma *equipa*.

Em qualquer organização, seja qual for a sua complexidade, a sua coesão mantém-se pelos propósitos comuns.

Se as diferentes partes dessa organização não são *coordenadas*, estas começam a cruzar-se umas nas linhas das outras e emaranham-se.

Com tal emaranhado não se progride em frente.

A energia de toda a organização é absorvida por ordens cruzadas, acções cruzadas e o propósito geral da actividade consegue apenas um pequeno progresso em frente, se é que há algum. Pode chamar-se a isto “ruído interno”. O staff pode ser numeroso, pode parecer ocupado, mesmo frenético e, no entanto, não se consegue produção realmente feita.

Falta é COORDENAÇÃO. Os esforços de cada parte da organização não estão dirigidos e entrelaçam-se com os fluxos que alcançariam o propósito comum.

É para *ISSO* que serve o gestor.

O gestor e os seus assistentes imediatos têm de *saber* para onde vão e têm de certificar-se que cada parte da organização sabe isso e que os esforços de cada segmento individual da organização estão dedicados a levar a cabo o mesmo propósito geral.

Sem essa acção de coordenação os diferentes elementos da organização entram no emaranhado resultante, e não resultam em levar adiante o propósito geral, mas entram em confusão, irritação e desgaste nervoso.

Os elementos de coordenação são: *planeamento, conhecimento, informação, acordo e produção*.

Boa coordenação de esforços de equipa resulta em ARC elevado. Chama-se a isto “espírito de equipa, moral, espírito de grupo”, etc. Mas o que é, de facto, é o acordo

e compreensão dentro da equipa de modo a que cada um leve a cabo o propósito geral do grupo. A confiança no grupo por cada parte individual desse grupo constroi-se com os factores acima. Disso pode-se conseguir produção significativa e compensadora.

Sem ela têm-se várias versões de catástrofe. Na organização de tipo “Ei! Tu！”, a equipa de uma só estrela com todos os outros postos à margem, inactivos ou confusos... existem muitos aspectos de falta de coordenação.

É por causa da coordenação que existem Conselhos Executivos, Conselhos Consultivos, reuniões de staff, mini-programas para Departamentos e tudo o resto disto. É mesmo a razão de termos um organograma.

Qualquer gestor, em qualquer nível, falhará quase de certeza se não der briefings às tropas, se não ouvir os seus pontos de vista, se não estabelecer acordo e se não programar a actividade geral que está a decorrer, e se não verificar se esse programa está a ser executado.

Um gestor em qualquer nível tem de usar as ferramentas de coordenação. De outro modo o produto da sua organização será apenas ruído.

Oh, é verdade que os grupos não desenvolvem novas ideias e que os conselhos não podem planear. Mas isto é outro assunto. Isto não significa que eles não sirvam um propósito vital. Um gestor usa-os para coordenar! Se ele omitir isto, perde a sua ferramenta mais valiosa, a forma da organização e não vai de modo nenhum conseguir quaisquer resultados duradouros.

Uma org que não tem reuniões de Conselho Executivo, Conselho Consultivo e reuniões de staff numa base regular e não os utiliza para dar briefing e resolver desacordos e conseguir cooperação, está perdido. Vai ter por certo estatísticas baixas. Porque ninguém vai saber que raio está a acontecer e, assim, como vão eles conseguir que se faça o seu próprio trabalho? Uma resposta é separar-se e ir por si só da melhor maneira possível. E isso fragmenta o grupo e ele deixa de ser uma organização e é apenas um monte de esforços individuais.

O erro em tal caso é não coordenar!

Oh, sim, a Administração está aí para planear. Óptimo. Se está a planear isso encaminhará o propósito geral da organização, se as várias unidades da organização receberem briefings e o plano for ajustado para resolver os desacordos e se o plano é real e compreendido por um e por todos, e se eles então cooperam e produzem seguindo essas linhas, tu vais fazer progredir.

No nosso caso tudo o que estamos a fazer é vender e entregar um produto. Se fizermos isso temos um planeta. De outro modo não.

Se o vamos fazer em alguns anos ou em alguns milénios é determinado pela Administração. Ela está ou não a *coordenar*?

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 18 DE AGOSTO DE 1982R

PUBLICAÇÃO I

REVISTA A 28 DE FEVEREIRO DE 1984

REMIMEOGRAFAR
TODAS AS ORGANIZAÇÕES
TODO O PESSOAL DE
ADMINISTRAÇÃO
TODOS OS EXECUTIVOS
TODO O STAFF
TODOS OS UTENTES DE
COMPUTADORES

**N.º 42 DA SÉRIE DE KNOW-HOW DE ADMIN
N.º 9 DA SÉRIE DE METAS
N.º 3 DA SÉRIE DE COMPUTADORES
METAS E PRODUÇÃO**

Existe uma coordenação directa entre a clareza e a praticabilidade das metas de um programa e qualquer aumento nas estatísticas.

Se uma pessoa pode escrever programas simples, bons, exequíveis em assuntos que são importantes realizar, eles poderão ser cumpridos. Se o programa é pouco claro ou as metas demasiado gerais, pouco sairá daí. Não se reflecte nas estatísticas e pode até criar desordem nas linhas e parar a produção.

Por isso é muito importante para um executivo, e para o staff, que ele próprio seja capaz de escrever programas claros, concisos, e que o staff reconheça quando não é o caso e peça a sua correcção.

O planeamento estratégico fica bloqueado a maior parte das vezes porque a chefia média não o põe sob a forma de metas ou, se o faz, coloca metas tão pouco claras ou gerais que não podem fazer-se e não alcançam o resultado desejado.

Falhas neste campo podem custar – de facto – milhões em receitas não obtidas ou perdas reais e excesso de trabalho.

Porém neste momento entra em cena outro factor. O mundo tornou-se *computerizado*.

Os computadores podem manter registos das coisas e funcionar de modo a detectar coisas que, se não se fizerem, causam estragos.

Num prazo muito curto desde o momento em que escrevo, existirão computadores a nível da administração para manterem um registo das estatísticas, exigir programas e

manter-se a par da sua eficácia. O computador poderá detectar desde muito cedo os não-cumprimentos quer em escrever quer em executar os programas.

A vida será muito mais fácil porque as correções serão reclamadas muito mais cedo e as metas más, linhas bloqueadas ou staff sobrecarregado serão detectados e remediados mais cedo, dando como resultado mais receitas, mais serviço e mais paga de staff.

Mas tudo isto dependerá de três coisas:

1. A existência e solidez do planeamento estratégico e avaliações. (Isto nunca esteve muito em dúvida).
2. A clareza com que o planeamento pode ser programado. (Isto actualmente não é nada bom).
3. A execução das metas necessárias a vários escalões e ao nível do staff. (Isto depende em grande parte do ponto 2 acima).

Para o computador, que não pode realmente pensar, uma meta é uma meta. Se não estiver feita no prazo esperado, ele apita. Se continuar a não estar feita, ele pedirá um desbloqueio.

O desbloqueio descobrirá: a) que a organização receptora da ordem não a deu ao membro de staff indicado ou correcto para a executar, b) não havia ninguém que a fizesse, c) a meta foi simplesmente negligenciada a nível do staff, ou d) a meta era impraticável na sua forma existente. A razão correcta será encontrada, a acção será tomada e o cenário geral avançará de novo.

Por isso é muito importante, quer uma pessoa esteja a escrever programas principais, secundários ou mini-programas, que eles sejam escritos absolutamente em política de aqui em diante.

Isto começa já, sem esperar pelos computadores, pois é válido devido ao seu próprio mérito e os Operadores de Programas estão na linha. Com os computadores continuarão a haver Operadores de Programas a dirigir os programas, porém a precisão e a rapidez aumentarão de forma espantosa.

As organizações do mundo estão a ficar maiores. Têm de ser mais eficazes para também pagarem bem. E tudo isto nos leva aos pontos 1, 2 e 3 acima.

É uma coisa triste ser atingido por uma quantidade de ordens confusas e impraticáveis. É perigoso para uma pessoa, a nível do staff, porque se pode ser acusado de não-cumprimento quando não havia realmente nada de preciso que cumprir!

Portanto, a capacidade para coordenar programas e para escrever excelentes metas conformes com a política das metas é vital para nos dar a todos capacidade para trabalhar.

E quando os computadores entrarem em acção, vão saltar faíscas electrónicas por todo o lado se a política das metas não for respeitada de forma cuidada e precisa.

Por conseguinte, esta política é vital, com ou sem computadores.

AS METAS OPERACIONAIS TÊM DE AQUI EM DIANTE QUE SER ESCRITAS DE TAL FORMA QUE SEJAM FINITAS E NÃO UMA GENERALIDADE, A FIM DE SEREM PRATICÁVEIS COM PRECISÃO. Metas como “Manter as estatísticas a subir” ou “Ser amável com o João” não são praticáveis do ponto de vista do computador nem no de ninguém.

Mas, pondo de lado os computadores, aquele que cumpre a meta NÃO é um computador e se a meta for clara ele poderá fazê-la com muito mais facilidade.

Ouve o que te digo, os pontos 1, 2 e 3 acima são o ponto de arranque-ruptura da expansão ou não expansão.

Assim, toma isto em consideração.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 22 DE AGOSTO DE 1982

REMIMEOGRAFAR

TODAS AS

ORGANIZAÇÕES

TODO O PESSOAL DE

ADMINISTRAÇÃO

TODOS OS EXECUTIVOS

TODO O STAFF

N.º 43 DA SÉRIE DE KNOW-HOW DE ADMIN

N.º 10 DA SÉRIE DE METAS

PLANOS DE BATALHA

Um “plano de batalha” define-se como:

Uma lista de metas para o dia ou semana seguinte, que faz avançar o planeamento estratégico e maneja as acções imediatas e situações incorrectas que lhe põem obstáculos.

Algumas pessoas escrevem “planos de batalha” apenas como uma série de acções que esperam fazer no dia ou semana que começam. Isto está certo e é melhor do que nada porque dá alguma orientação às acções da pessoa. De facto, é bastante provável que alguém que não o faça complete muito menos coisas e seja muito mais importunado e “ocupado” do que quem o faz. Um planeamento ordenado do que a pessoa tenciona fazer no dia ou na semana seguinte, e depois fazê-lo, é uma excelente maneira de obter produção. Mas isto é usar o “plano de batalha” como ferramenta, de uma forma irredutível ao máximo.

Tomemos algumas definições. Em primeiro lugar, porque se chama “plano de batalha”? Parece um termo militar muito duro para aplicar ao trabalho diário de admin. Eu não escolhi este termo; ele como que cresceu por si mesmo entre os executivos da Organização do Mar. Mas é um termo muito adequado.

Uma guerra é qualquer coisa que se estende por um largo período de tempo. Dela depende o destino de tudo. Uma batalha é uma coisa que ocorre numa curta unidade de tempo. Podemos perder várias batalhas e mesmo assim ganhar a guerra. Assim, uma pessoa na essência está a falar de curtos períodos de tempo quando fala de um plano de batalha.

Isto vai mais longe. Quando falamos de uma guerra, estamos a falar de uma série de acontecimentos que terão lugar durante um largo período de tempo. Nenhum general, ou mesmo capitão, ganhou alguma vez uma guerra sem fazer qualquer planeamento estratégico. Este diria respeito à condução geral da guerra ou de um sector dela. Este é o grande sector das ideias ao mais alto nível. É colocado em altas generalidades, tem propósitos definidos e aplica-se ao topo da Escala de Admin

(Ref: HCO PL de 6 de Dez. de 70, N.º 13 da Série de Pessoal, N.º 18 da Série de Organização, DESABERRAÇÃO DA TERCEIRA DINÂMICA).

Abaixo do planeamento estratégico temos o táctico. Para levar a efeito um plano estratégico temos que ter o plano dos movimentos e acções necessários para a sua realização. O planeamento táctico ocorre normalmente mais abaixo no organograma num exército, e é usado em geral para implementar o planeamento estratégico. O planeamento táctico pode descer até pormenores como “O soldado João deverá ter a sua metralhadora apontada para o maciço de árvores 10 e disparar se alguma coisa se mover ali”.

“A chefia média” – desde os chefes de regimento até abaixo aos cabos, são abrangidos por este termo – tem a seu cargo a implementação do planeamento estratégico.

O corpo de planeamento superior concebe um plano estratégico. A chefia média transforma este plano estratégico em ordens tácticas. Faz isto numa base de longo prazo e numa base de curto prazo. Quando chegas à base de curto prazo tens os planos de batalha.

Um plano de batalha significa portanto transformar o plano estratégico em metas exactas, praticáveis, que são em seguida executadas em termos de movimento e acção, para o período imediato em que se trabalha. Assim se obtém uma situação em que um bom plano estratégico, transformado em boas metas tácticas e em seguida executado, resulta em progresso. Bastantes sequências destas levadas a cabo com sucesso dão-nos a guerra.

Isto deve dar-te um bom entendimento do que é realmente um plano de batalha. É a lista de metas a serem executadas no futuro próximo, a curto prazo, as quais irão implementar e pôr em prática uma parte do plano estratégico.

Podemos portanto ver que a administração está a dar o seu melhor quando existe um plano estratégico e este é conhecido pelo menos até ao nível dos planeadores tácticos. E os planeadores tácticos são simplesmente as pessoas que põem os planos estratégicos em metas, que são em seguida tornadas conhecidas e executadas desde a chefia média até abaixo. Esta é uma gestão muito bem sucedida quando é feita.

É claro que o valor de qualquer evolução depende da solidez do plano estratégico.

Porém, o plano estratégico depende da redacção de programas e projectos sob a forma de metas que sejam praticáveis com os recursos disponíveis.

Aquilo a que chamamos “cumprimento” é na realidade uma meta alcançada. A pessoa que cumpre a meta pode não estar consciente do plano estratégico geral ou de como ela própria se encaixa nele, mas asseguro-te que é na verdade uma gestão muito medíocre aquela cujas metas não implementam *todas*, de uma forma ou de outra, o plano estratégico geral.

Quando falamos de coordenação (Ref: HCO PL de 1 de Julho de 82, N.º 1 da Série de Know-How de Admin, COORDENAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO), estamos realmente a falar de conceber ou supervisionar um plano estratégico na sua versão táctica, e nos escalões inferiores, de coordenar a acção daqueles que fazem as coisas

concretas, necessárias para o pôr em prática, para que todas elas se alinhem na mesma direcção.

Tudo isto vem sob o cabeçalho de *alinhamento*. Como exemplo, se pusesses um certo número de pessoas numa grande sala, voltadas em diversas direcções, e de repente lhes gritasses que começassem a correr, elas iriam, é claro, esbarrar umas com as outras e terias uma confusão completa. Este é o quadro que temos quando o planeamento estratégico não é transformado em planeamento táctico ordenado e não é executado com base nesse sistema. Estas pessoas que correm na sala poderiam ficar muito ocupadas, até mesmo frenéticas, e poderíamos dizer que elas estavam a trabalhar e a produzir, mas isso seria certamente uma enorme mentira. As suas acções não estariam coordenadas. Agora, se tomássemos essas mesmas pessoas na mesma sala, e as puséssemos a fazer qualquer coisa útil, como limpar a sala, estaríamos a tratar com acções específicas praticadas por indivíduos específicos e que teriam que ver com vassouras e esfregões – quem os iria buscar, quem esvaziava o lixo, e assim por diante. O plano estratégico de “Preparar a sala para a convenção” foi transformado num plano táctico que diz exactamente quem faz o quê e onde. Esse seria o plano táctico. O resultado seria uma sala limpa e pronta para a convenção.

Porém “Limpar a sala para a convenção”, por simples exame, pode ver-se que representa apenas uma pequena parte de um plano estratégico geral. Por outras palavras, o plano estratégico propriamente dito tem que ser decomposto em sectores mais pequenos.

Podemos ver então que poderia existir um plano de batalha para o ED ou CO de uma organização, o qual conteria um certo número de elementos que seriam, por sua vez, entregues a sub-executivos que escreveriam planos de batalha para os seus sectores, que seriam muito mais específicos. Deste modo temos uma escala de gradiente partindo do grande plano geral, decompondo-o em segmentos e estes segmentos decompostos ainda mais.

O teste de tudo isto é se resulta ou não em realizações valiosas que fazem avançar o plano estratégico geral.

Se compreendeste tudo o que acima disse (seria bom que o fizesses em plástica) terás dominado os elementos da coordenação.

A praticabilidade entra num tal planeamento. Esta depende dos recursos disponíveis. Assim, um certo número de metas e planos de batalha, para uma organização em expansão ou a tentar executar grandes projectos, deve incluir planeamento organizacional, metas e planos de batalha de forma a que a organização se mantenha coesa enquanto se expande.

Escreve-se um plano de batalha, não na base de “Que irei fazer amanhã?” ou “Que farei na próxima semana?” (o que está bem à sua maneira e é melhor do que nada), mas na pergunta geral, “Que acções exactas tenho que fazer para pôr em prática este plano estratégico, de forma a atingir os resultados necessários a esta fase do plano estratégico, dentro dos limites dos recursos disponíveis?” Então ter-se-á um plano de batalha para o dia ou para a semana seguinte.

Existe uma coisa para a qual temos que estar alerta ao redigir planos de batalha. Uma pessoa pode escrever uma grande quantidade de metas que pouco ou nada

tenham que ver com o plano estratégico, e que mantenham as pessoas terrivelmente ocupadas sem realizar qualquer parte do plano estratégico geral. Desta forma, um plano de batalha pode tornar-se um risco, porque não está a fazer progredir qualquer plano estratégico geral e não está a pôr em prática qualquer objectivo táctico.

Portanto, o que é um “plano de batalha”? São as metas praticáveis em forma escrita que realizam uma parte desejável de um plano estratégico geral.

Quando falamos de “mini-programas” numa organização, estamos na realidade a falar de pequenos planos de batalha aos níveis tácticos mais baixos. Estes devem ser baseados num plano táctico da chefia média, o qual por seu turno tem que se basear no plano estratégico.

A compreensão e o uso competente do estabelecimento de metas nos planos de batalha são vitais para as realizações gerais que elevam a produção, as receitas, a entrega e qualquer outra coisa que constitua um fim desejável.

É um teste a um executivo, se ele é ou não capaz de redigir planos de batalha de forma competente e em seguida fazer com que se executem.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 30 DE NOVEMBRO DE 1982

REMIMEOGRAFAR
TODAS AS ORGANIZAÇÕES
TODOS OS EXECUTIVOS
HATS DE FBO
HATS DE D/FBO

N.º 44 DA SÉRIE DE KNOW-HOW DE ADMIN

N.º 43 DA SÉRIE DE ORGANIZAÇÃO

N.º 44 DA SÉRIE DO OFICIAL DE ESTABELECIMENTO

N.º 32 DA SÉRIE DE FINANÇAS

**O ADJUNTO DO CO OU ADJUNTO DO ED PARA
ENTREGA E INTERCÂMBIO**

Referências:

HCO PL	9 Ago. 79R II Rev. 19.11.79	N.º 38 da Série de Know-How de Admin N.º 39 da Série de Organização N.º 37 da Série do Oficial de Estabelecimento OFICIAL DE PRODUTO DE SERVIÇO
HCO PL	10 Set. 82	N.º 28 da Série de Finanças INTERCÂMBIO, RECEITAS DA ORG E PAGA DO STAFF
HCO PL	29 Jan. 71	N.º 1 da Série de Finanças OFICIAIS BANCÁRIOS DE FLAG
HCO PL	10 Mar. 71R I Rev. 27.10.82	N.º 5 da Série de Finanças HAT DE FBO
HCO PL	27 Jul. 82R Rev. 20.9.82	N.º 25 da Série de Finanças ADJUNTO DO FBO PARA MARKETING DOS RECURSOS DA ORGANIZAÇÃO PARA INTERCÂMBIO (D/FBO PARA MORE)
HCO PL	3 Set. 82	N.º 27 da Série de Finanças ADJUNTO DO FBO PARA MARKETING DOS RECURSOS DA ORGANIZAÇÃO PARA INTERCÂMBIO (D/FBO PARA MORE), PROPÓSITO

(NOTA: O piloto para este posto foi longo e próspero: foi o PO de FCCI [Flag Case, Course, Internship Product Officer – Oficial de Produto de Casos, Cursos e Cursos de Estágio de Flag] cujos deveres foram tratados nas famosas ED Bulldozer publicadas para Flag. Porém, o PO de FCCI também cobre o posto agora chamado D/FBO para MORE [D/FBO for Marketing of Org Resources for Exchange – D/FBO para Marketing dos Recursos da Organização para Intercâmbio]. Sem este posto desempenhado de uma forma eficaz, FSO – a Org de Serviços de Flag – desmorona e qualquer descida nas suas estatísticas é imediatamente rastreada ao não funcionamento do posto de PO de FCCI. O posto uma vez

funcionou bem no Gabinete do Capitão de Staff e funcionou menos bem no Gabinete do CO FSO. Por conseguinte, o posto de D/CO [ou D/ED] para Entrega e Intercâmbio é posto em estreita ligação com a forte e poderosa Rede do Gabinete de Finanças Internacional, embora permaneça sob a autoridade do CO ou ED da organização).

O Oficial de Produto de Serviço em qualquer organização deveria ter o estatuto de D/CO ou de D/ED.

A sua função-chave é certificar-se de que a organização opera ao mais alto nível de intercâmbio. (Referência: HCO PL 10 de Setembro de 82, N.º 28 da Série de Finanças, INTERCÂMBIO, RECEITAS DA ORG E PAGA DO STAFF).

Por conseguinte, o seu posto é agora intitulado D/CO (ou D/ED) para Entrega e Intercâmbio, e está localizado no Gabinete do CO/ED, Departamento 19, de todas as organizações de Classe IV e das organizações da Organização do Mar.

Ele é a ponte entre o D/FBO para MORE e o FBO.

Isto cria um fluxo:

Tens o D/FBO que activa o negócio certificando-se de que o público se torna consciente dos produtos e serviços da organização, e conduz mais negócio à org do que o que ela pode desperdiçar.

O D/CO (ou D/ED) para Entrega e Intercâmbio assegura-se de que este público é INSCRITO e SERVIDO. Ele é um oficial de produto que nomeia, deseja e consegue que a promoção, vendas, call-in, a própria entrega e reinscrição tenham lugar.

O FBO, então, ocupa-se da solvência da org assegurando-se de que as receitas são maiores do que as despesas, que a produção é correctamente financiada, que o staff é bem pago pela sua produção e que Flag é recompensada pela boa administração da organização. E tudo isto faz com que seja possível para a organização expandir e entregar um maior volume.

O fluxo vai desde o público (D/FBO) a toda a linha de inscrição e serviço (D/CO ou D/ED para Entrega e Intercâmbio) a solvência e volume (FBO).

É esta disposição inacreditavelmente funcional que leva uma organização a subir firmemente as condições de intercâmbio. (Referência: HCO PL de 10 de Setembro de 82, N.º 28 da Série de Finanças, INTERCÂMBIO, RECEITAS DA ORG E PAGA DO STAFF).

Mas a linha fractura-se onde não há nenhum D/CO ou D/ED para Entrega e Intercâmbio em posto. E onde se fractura de uma forma mais precisa e ruinosa é na área de CALL-IN.

Se a pessoa quer que o call-in ocorra e que o intercâmbio com o seu público seja mantido, o único modo para fazer isto e também ampliar a organização, é colocar um D/CO ou D/ED para Entrega e Intercâmbio, e pô-lo em funcionamento.

O interesse público pode ser inflamado, o público pode estar a mostrar interesse e estar a pagar bens ou serviços quer parcialmente quer por completo, mas se os bens e serviços não estão a ser entregues por completo o fluxo está quebrado e a organização está apenas numa condição de intercâmbio parcial. Entrega completa significa fazer call-in à pessoa para que o serviço POSSA ser entregue. Deste modo a organização mantém “intercâmbio justo” com todos os elementos do público nas suas linhas.

Assim, a resposta para qualquer organização que permanece numa condição de intercâmbio só parcial, ou uma organização que está EM QUALQUER LUGAR abaixo da quarta condição de intercâmbio – intercâmbio em abundância – é colocar um D/CO ou D/ED para Entrega e Intercâmbio imediatamente e ontem, e sem rapi-nar nenhum posto vital.

A primeira e primária função do D/CO (ou D/ED) para Entrega e Intercâmbio é CALL-IN, e isto significa que ele pessoalmente faz call-in sem ajuda de ninguém. Com as próprias mãos e voz, começa a chamar as pessoas que fizeram pagamentos totais e parciais. Call-in é o seu primeiro dever e quando conseguiu que isto funcione, coloca um Oficial de Call-in para assumir o hat que ele já começou e expande-se então nas outras funções do seu posto de D/CO ou D/ED para Entrega e Intercâmbio, como tratado na HCO PL de 9 de Agosto de 79R II, OFICIAL DE PRODUTO DE SER-VIÇO. Mas ele, EM PRIMEIRO LUGAR e PESSOALMENTE, e POR SI PRÓPRIO, faz com que o call-in esteja a ter lugar e que o intercâmbio tenha lugar imedia-tamente.

O que está envolvido aqui é o princípio administrativo de que para se conseguir que se faça qualquer coisa de modo a ser uma função em expansão, dás essa coisa a alguém e dizes-lhe que a amplie.

Um CO ou ED, cuja responsabilidade é ver que as funções principais da organi-zação se fazem, também usa o hat de planeamento e de coordenação em relação a toda a actividade da organização. Se ele vai pôr as coisas a andar para a frente ele precisa de delegar alguma desta responsabilidade. Ele precisa de um adjunto – o Adjunto do CO (ou D/ED) para Entrega e Intercâmbio – e o adjunto precisa de autoridade e poderio para se assegurar de que, através de promoção, vendas, call-in, entrega e reinscrição, os produtos principais da organização sejam produzidos.

Preencher este posto com uma pessoa competente permite ao ED usar completa-mente o seu hat de planeamento e de coordenação, e possibilita que o fluxo de D/FBO para D/CO ou de D/ED para Entrega e Intercâmbio para o FBO tenha lugar.

Como algumas organizações em tempos recentes sofreram tanto supressão externa como interna quanto ao tema de call-in às pessoas e de lhes dar serviço, entrega-se ao D/CO (ou D/ED) para Entrega e Intercâmbio os poderes adicionais de comunica-ção imediata para o Gabinete de Finanças Internacional e a Rede do Inspector Geral, sem vias, para informar e obter ajuda para resolver situações internas e externas em organizações, que inibem supressivamente o call-in, a entrega ou a expansão, quer através de falta de atenção, quer de recusas para colocar postos vitais, negligência ou recusas em contactar ou fazer call-in às pessoas interessadas, roubo dos prospectos ou negócio da organização, ou rapinagem à ganância, a fim de assegurar a execução

próspera dos seus deveres e a expansão da organização. Um formulário para tal relatório será facilitado, mas a ausência de um

formulário ou de provisão de tais formulários não devem inibir tais relatórios.

Esta É a combinação vitoriosa pela qual uma organização sobe para “intercâmbio justo” com todo o seu público, e daí até ao nível mais alto de intercâmbio.

E isto é o mais alto nível de intercâmbio, para o qual aponta toda a actividade do D/CO ou D/ED para Entrega e Intercâmbio – intercâmbio em abundância!

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 29 DE DEZEMBRO DE 1982RA
PUBLICAÇÃO II
REVISTA A 21 DE JANEIRO DE 1991

REMIMEOGRAFAR
TODAS AS ORGS
TODOS OS EXEC
TODO O STAFF
DE ADMINISTRAÇÃO

N.º 45 DA SÉRIE DE KNOW-HOW DE ADMIN
N.º 24 DA SÉRIE DO EXECUTIVO
N.º 45 DA SÉRIE DE ORGANIZAÇÃO
N.º 45 DA SÉRIE DO OFICIAL DE ESTABELECIMENTO
AS FERRAMENTAS DE GESTÃO

Referências:

HCO PL	11 Abr. 70 I	TECH DE TERCEIRA DINÂMICA
HCO PL	28 Julho 72	N.º 16 da Série do Executivo N.º 32 da Série de Organização N.º 26 da Série do Oficial de Estabelecimento ESTABELECER, MANTER A FORMA DA ORG
HCO PL	1 Julho 82	N.º 41 da Série de Know-How de Admin COORDENAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO

Há uma simplicidade em dirigir eficazmente. Começa com as bases da administração.

Embora possa parecer a algumas pessoas que assim é, a administração bem sucedida não é uma actividade muito complicada e esotérica. Contudo, tal como um auditor ou um C/S têm que conhecer e ser capazes de usar as ferramentas da Tech de Primeira Dinâmica para manejar casos, a fim de alcançar resultados exactos e standard em todas as pessoas sem excepção, assim também um executivo ou director deve conhecer e ser capaz de utilizar as ferramentas exactas da Tech de Terceira Dinâmica para manejar grupos e obter resultados bem sucedidos e exactos em todos os casos.

Dentro da riqueza de dados de Tech de Terceira Dinâmica contidos nas Cartas de Política do HCO, nos Volumes do OEC, nas palestras gravadas e livros sobre o assunto, existem certas *ferramentas* específicas, definidas, que um gestor usa. Estas são as ferramentas de gestão.

A diferença entre a administração brilhante e medíocre ou inexistente, em qualquer nível, reside em:

1. Saber quais são as *ferramentas* de gestão e
2. Saber como usá-las.

Muitas pessoas não têm consciência de que, tal como um carpinteiro ou qualquer outro operário, um gestor utiliza *ferramentas* específicas e exactas. Assim, vemos

pessoas aqui e ali, que estão a fazer o equivalente a utilizar o cabo do escopro para cravar pregos em betão que ainda não está seco.

É uma falha comum encontrar operários inexperientes a usar as suas ferramentas de uma forma errada, ou não as usar em absoluto. Fazem um avanço quando descobrem para que servem as ferramentas específicas.

Podemos ver isto em pessoas que não sabem misturar som ou não se podem tornar técnicos de mistura. Sentam-se com todos aqueles botões na sua frente, estendem a mão e agarram este botão ou aquele, esperando esperançosamente que alguma coisa aconteça ao som. E no entanto cada componente que têm na sua frente é uma ferramenta exacta que faz ao som alguma coisa precisa!

Há muitas comparações que poderíamos fazer, mas a questão é que as pessoas em posições de administração têm à sua disposição, em Dianética e Cientologia, ferramentas precisas que acontece serem de longe as melhores ferramentas que já existiram neste planeta.

Podemos ter muito boas pessoas em postos de administração que no entanto se podem afundar se não conhecerem e aplicarem as ferramentas de gestão.

Mas se estas não forem especificadas como ferramentas exactas, pode não se ver a simplicidade das coisas.

ESCALÕES DE ADMINISTRAÇÃO

Ao operar, como o faz, num cenário em expansão, Cientologia viu-se na necessidade de ter e usar vários escalões de administração.

Há algum tempo que temos chefes de divisão nas organizações e, acima deles, o Conselho Executivo, dirigido pelo CO ou ED da org.

Acima do nível das organizações de serviços temos a administração intermédia e ainda acima desta temos o Estrato Executivo Superior da administração. Cada um destes escalões tem de conhecer as ferramentas de gestão e o modo de as usar.

O OEC (Curso de Executivo de Org) e o FEBC (Curso de Instrução de Flag para Executivos) há muito foram estabelecidos como os cursos essenciais para treinar executivos ao nível das organizações de serviços e níveis superiores.

Estes cursos e os Volumes do OEC e das Séries de Gestão em que se baseiam, ensinam a forma da org e o modo de usar as partes, postos e funções que vão constituir o todo. Dão-nos executivos que sabem utilizar correctamente o staff, os postos e os deveres que lhes foram atribuídos. Chamamos a isto “saber tocar piano” –é uma questão de saber em que tecla carregar, quando e quais as combinações de teclas a fazer para produzir um resultado desejado. (Referência: HCO PL de 28 de Julho de 72, ESTABELECER, MANTER A FORMA DA ORG). Por outras palavras, é uma questão de conhecer e usar as ferramentas. Os cursos de OEC e FEBC ensinam estes dados e muitos mais.

Enquanto escrevo a presente há numerosos graduados de OEC e FEBC, e mais estão a formar-se, e serão necessários milhares mais para manejá-la taxa de expansão actual.

Entretanto um executivo, em qualquer nível e qualquer que seja o seu treino, precisa de conhecer e usar as suas ferramentas de gestão DE IMEDIATO, se quer funcionar em absoluto.

Um chefe de divisão tem que saber “tocar piano” dentro da sua divisão.

Os postos de CO ou ED, Imediato, Supercargo, Sec. Exec. da Org, e Sec. Exec. do HCO requerem executivos que sejam capazes de “tocar piano” nas divisões de toda a org e de usar correctamente os hats e postos e funções para obterem produção imediata da org como um todo.

Na administração média está-se a manejar não uma função nem apenas uma org, mas muitas organizações e as suas funções, o que exige que se saiba “tocar piano” a esse nível.

E no Estrato Executivo Superior da Administração, entramos na necessidade vital de “saber tocar piano” numa esfera muito mais vasta, usando todo o alcance das ferramentas de gestão, e usando-as com muita perícia. A pessoa pode estar a usar as mesmas ferramentas que as camadas inferiores de administração, mas requer-se um nível mais elevado de perícia, visto que os nossos planos, decisões e acções influenciam áreas muito, muito mais vastas.

O que ocasionou isto foi a rápida expansão de Cientologia para zonas mais extensas de responsabilidade e, consequentemente, de maior responsabilidade, com o resultante aumento de tráfego. Isto tem naturalmente de ser manejado aumentando a eficiência. O que ela fez, com efeito, foi empurrar algumas pessoas do estatuto de administração de nível inferior para o estatuto de administração de nível superior, necessariamente. Sem se aperceberem, alguns executivos têm vindo a subir os degraus de estatuto em termos de influência e zonas de controle. E só podem subir até certo ponto sem serem extremamente precisos no seu uso das ferramentas. Depois disso, sem esta precisão adquirida, eles afundam-se.

A resposta evidente a tudo isto é o programa de treino de executivo, que dá hatting instantâneo a executivos sobre as ferramentas fundamentais de gestão e proporciona guias de estudo de Estatuto de Gestão, por intermédio das quais um executivo ou administrador eleva o seu estatuto *tornando-se cada vez mais perito nestas e numa gama ainda mais vasta de ferramentas*. E um programa assim foi agora desenvolvido!

GUIAS DE ESTUDO DE ESTATUTO DE GESTÃO

O novo programa de treino de executivos consiste em três níveis de estatutos.

Estes níveis serão cobertos por uma série de guias de estudo de Estatuto de Gestão.

A guia de estudo do Estatuto Um de Gestão tem o requisito de Estatuto II de Staff. Dá hatting instantâneo a um executivo relativamente às ferramentas básicas de gestão, tais como:

Escala de Admin, política de metas, planos estratégicos, programas, linhas específicas e terminais da org, organigramas, comunicados e telexes, estatísticas e gráficos,

condições, hats e hatting, arquivos, folders de pessoal, folders de ética, etc. Cada um é uma ferramenta específica.

A guia de estudo do Estatuto Dois de Gestão (com requisito de OEC) consiste na revisão profunda das ferramentas básicas de gestão e no estudo das ferramentas de gestão de nível superior, que incluem:

Sondagens, PR, pilotos, revisão do desempenho no passado, economia geral, sistemas financeiros, contabilização de custos, controle das organizações por meio das redes, indicadores de admin, moral, leis, boa vontade, intercâmbio, missões (missões de Acção), gestão económica e gestão por dinâmicas.

A guia de estudo do Estatuto Três de Gestão (com requisito de FEBC) seria uma revisão mais profunda das ferramentas de gestão de níveis básico e superior, além do treino nos doze ingredientes da expansão nos quais opera o Estrato Executivo Superior.

Até um graduado em OEC ou em FEBC faria as guias de estudo, pois quando sai do OEC ou do FEBC, nas nuvens, é necessária a guia de estudo de Gestão para o trazer de volta à terra e dizer-lhe que está a lidar com ferramentas que são ferramentas muito definidas.

O que se comunica aos executivos por meio destas guias de estudo é que eles têm ferramentas, o que são ferramentas exactamente, e que eles têm de as usar.

NÍVEIS DO ESTATUTO DE EXECUTIVO

Um gestor tem de satisfazer exigências específicas para atingir cada um dos três níveis do Estatuto de Executivo.

Avançando gradualmente por estes níveis de estatuto, um gestor não só se torna mais competente a manejar uma org, qualquer org, mas fica completamente qualificado para trabalhar nos escalões médios ou superiores de administração.

Os níveis do Estatuto de Executivo são:

1. ESTATUTO UM DE EXECUTIVO: Neste nível a pessoa é simplesmente colocada de repente em posto, as ferramentas básicas de gestão são-lhe postas nas mãos por meio de uma breve guia de estudo, zás-trás-pás do Estatuto Um de Gestão e ele dá conta do recado.
2. ESTATUTO DOIS DE EXECUTIVO: Para se obter um diploma neste nível, deve-se ter completado o OEC, feito a guia de estudo do Estatuto Dois de Gestão e ter um historial de produção adequado.
3. ESTATUTO TRÊS DE EXECUTIVO: Para se obter um diploma deste nível tem que se ter completado o FEBC, feito a guia de estudo do Estatuto Três de Gestão e ter um historial de produção comprovado.

Quando os passos para certificação do Estatuto de Executivo estiverem completados, o executivo deve apresentar as provas adequadas disso à Divisão de Qualificações. Depois da verificação das provas, é-lhe concedido o diploma de Estatuto de Executivo adequado.

Pela aplicação destes níveis de Estatuto de Executivo, os executivos em níveis de administração puderam ver os executivos que tinham (ou não tinham). A designação “ES I (Estatuto I de Executivo) dir-lhes-ia imediatamente com que estavam a lidar, etc. E também, do ponto de vista do indivíduo, ele saberia onde tinha de ir para obter classificação de nível superior.

Uma vez emitidas estas guias de estudo do Estatuto de Gestão, o pessoal administrativo médio e central não deve receber a paga completa nem ter direito a bónus enquanto não tiver completado a guia de estudo do Estatuto Um de Gestão, pois não trabalharão eficientemente até terem feito isto.

ESTATUTOS DE EXECUTIVO E ESTATUTOS DE STAFF

Os níveis do Estatuto de Executivo não substituem o treino do Estatuto de Staff. Todos os membros de staff e executivos têm programas e sobem nos Estatutos de Staff, a fim de terem uma melhor ideia da org como org; estes níveis também são indicativos do treino e experiência de um membro de staff e mostram o seu direito a promoção.

Um executivo deve atingir o Estatuto Um de Executivo completando a guia de estudo do Estatuto Um de Gestão logo que possível depois de assumir o posto, de maneira a dispor das ferramentas de gestão para aplicação imediata.

Quando um executivo atinge o Estatuto VI de Staff (graduado no Curso de Executivo de Organização), ele pode atingir o Estatuto Dois de Executivo preenchendo as exigências acima mencionadas. Um graduado no FEBC atinge o Estatuto Três de Executivo de maneira semelhante,

RESUMO

Com a publicação das novas guias de estudo dos Estatutos de Gestão existirão níveis de treino precisos e por gradiente para todos os escalões da administração, comparáveis aos níveis de treino precisos e em gradiente requeridos em todos os escalões de entrega técnica.

Uma combinação invencível!

Encontramo-nos no fim com gestores completamente familiarizados com as suas ferramentas exactas, com o A-B-C da técnica de gestão na ponta da língua, e sabendo “tocar piano” eficazmente em toda uma org, um continente ou um planeta!

Por conseguinte, a resposta à expansão actual é uma acção orientada para gerar ainda mais expansão. E esse é o único caminho a seguir!

Começa pelas ferramentas básicas de gestão.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

*Revisão assistida por
Compilações e Pesquisas
Técnicas de LRH*

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 5 DE JANEIRO DE 1983

REMIMEOGRAFAR
TODAS AS ORGANIZAÇÕES
TODOS OS FOLO
TODAS AS UNIDADES DE
ADMINISTRAÇÃO
TODOS OS EXECUTIVOS

**N.º 46 DA SÉRIE DE KNOW-HOW DE ADMIN
PLANEAMENTO ESTRATÉGICO**

Referências:

HCO PL	22 Ago. 82	N.º 43 da Série de Know-How de Admin N.º 10 da Série de Metas PLANOS DE BATALHA
HCO PL	1 Jul. 82	N.º 41 da Série de Know-How de Admin COORDENAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO
HCO PL	18 Ago. 82 I	N.º 42 da Série de Know-How de Admin N.º 9 da Série de Metas N.º 3 da Série de Computadores METAS E PRODUÇÃO
HCO PL	29 Dez. 82 II	N.º 45 da Série de Know-How de Admin N.º 24 da Série do Executivo N.º 45 da Série de Organização N.º 45 da Série do Oficial de Estabelecimento AS FERRAMENTAS DE GESTÃO
HCO PL	9 Jan. 83 II	N.º 47 da Série de Know-How de Admin LISTA DE VERIFICAÇÃO PARA UM PLANO ESTRATÉGICO

O que é o planeamento estratégico?

Se bem que já tenha sido descrito com certos pormenores na HCO PL de 22 de Agosto de 82, PLANOS DE BATALHA, o planeamento estratégico é de importância tão vital no esquema das coisas, que merece mais ênfase e um estudo aprofundado pelas pessoas que dele são responsáveis. Vamos pois examinar mais aprofundadamente o planeamento estratégico, tanto quanto à sua definição e uso como na sua relação com outros aspectos de administração.

PLANEAMENTO ESTRATÉGICO – O QUE É?

O termo “ESTRATÉGIA” deriva das palavras gregas:

stratēgos, que significa “geral”,
stratos, que significa “exército”,
agein, que significa “liderar”.

ESTRATÉGIA, portanto, segundo a definição de dicionário, refere-se a um plano para a condução geral de uma guerra ou um sector da mesma.

Por extensão, também veio a significar um plano para a hábil condução geral de um vasto campo de operações, ou de um sector dessas operações, para a realização de uma meta ou resultado específicos.

Isto é planeamento feito ao nível dos escalões superiores, visto que, para ser eficaz, tem que ser concebido a partir de uma visão geral da situação geral existente.

É uma declaração dos planos cujo desígnio é realizar um vasto objectivo e, inerente à sua definição está a ideia de um uso inteligente dos recursos ou manobras para superar o inimigo ou triunfar sobre os obstáculos existentes que impedem o alcançar do objectivo.

É a estratégia central, concebida ao mais alto nível, que, como um guarda-chuva, cobre as actividades dos escalões que lhe são inferiores.

Isto diz-nos o que é o planeamento estratégico.

O QUE ELE FAZ

O que o planeamento estratégico faz é fornecer directrizes para as actividades de todos os escalões inferiores. Todos os planos táticos, programas e projectos a serem levados a efeito pelos escalões inferiores para alcançar o objectivo decorrem do plano estratégico superior. Este é o plano geral com o qual tudo o mais é coordenado.

Isto dá-nos uma visão clara da razão pela qual o planeamento estratégico é importante de uma forma tão vital e porque deve ser feito pelo corpo do nível superior de planeamento, para a administração ser eficaz e bem sucedida.

O que acontece se falta o planeamento estratégico? Bem, o que acontece na condução de uma guerra se não se estabelece um plano estratégico?

As tropas chave podem ser deixadas com os flancos expostos e sem apoio em áreas vitais, enquanto outras tropas travam batalhas sem finalidade em posições menores. Os víveres e munições podem ser transportados para áreas erradas ou não ser sequer enviados. Conflitos de ordens, linhas e manobras obstruídas, recursos desperdiçados e batalhas perdidas serão os resultados. Quando há falta de um plano, não há coordenação e o cenário é de dispersão e confusão. Em resumo, um desastre.

Que diferença entre isto e um impulso forte, para diante, coordenado, positivo, no sentido de alcançar o objectivo!

Se transpusermos tudo isto para a nossa própria actividade, teremos uma visão ainda mais clara do motivo por que o planeamento estratégico deve ser feito nos níveis superiores de administração. A palavra-chave aqui é “feito”. Não pode ser negligenciado ou posto de parte. Não se pode presumir que está feito. O planeamento estratégico tem que ser feito e afirmado e dado a conhecer pelo menos aos níveis imediatamente inferiores de administração para que a coordenação e o estabelecimento de metas correctas possam ter lugar.

PROpósito E PLANEAMENTO ESTRATÉGICO

Um plano estratégico começa pela observação de uma situação a ser manejada ou de uma meta a atingir.

Traz sempre consigo uma afirmação do propósito ou propósitos definidos a alcançar.

Logo que o propósito foi estabelecido, é possível fazer derivar dele vários planeamentos estratégicos.

O planeamento estratégico é na verdade uma forma muito mais elevada de “ideia brilhante”. (Ref: HCO PL de 17 de Fevereiro de 72, N.º 23 da Série sobre Dados, FORMATO APROPRIADO E ACÇÃO CORRECTA).

De facto, PODE DIZER-SE QUE ESTRATÉGIA É A FORMA COMO SE VAI VERDADEIRA, EFECTIVA E RAPIDAMENTE FAZER MANIFESTAR UM PROPÓSITO E AVANÇAR NO UNIVERSO FÍSICO REAL, COM VELOCIDADE E SEM FALHAS.

Alguns planeamentos estratégicos são na verdade o resultado de avaliações sucintas feitas ao cenário alargado em geral.

Qualquer plano estratégico pode incluir uma quantidade de acções importantes, requeridas por um ou mais sectores diferentes para que o propósito seja alcançado. Estas são expressas em termos muito gerais porque são afirmações do plano geral inicial que foi traçado. Delas podem-se derivar planos táticos. Mas todas estas coisas têm que se coadunar.

EXEMPLO:

Situação: A Companhia de Papel ABC, embora continue a produzir a sua linha de produtos de papel que anteriormente era bem sucedida, continua também a concentrar-se unicamente na sua clientela regular já estabelecida, ao passo que negligencia uma quantidade de público potencial. A companhia está rapidamente a ir à falência e a perder os seus executivos a favor de outras companhias com “mais oportunidades de expansão”.

Propósito: Colocar aí uma companhia de papel plenamente desenvolvida que alcança todo o seu público potencial com vista a vendas em volume dos produtos existentes e novos, enquanto continua também a servir a sua clientela regular e lhe vende em volume, restabelecendo assim a solvência da companhia e criando uma reputação de empresa lucrativa, moderna, eficiente e com possibilidades de expansão.

Plano Estratégico: O plano estratégico, baseado na situação e no propósito estabelecido, poderia ser algo como isto:

1. A acção mais imediata e vital, necessária para parar as perdas (sem interromper quaisquer negócios em curso nem destabelecer qualquer outra unidade) será criar e pôr a funcionar uma nova unidade de vendas (ao lado da que já existe) que terá como primeira prioridade o desenvolvimento imediato de novos clientes para a linha de produtos actual entre: a) distribuidores retalhistas de papel, b) distribuidores de papel por atacado, e c) encomendas directas por correio. Terão que se procurar vendedores experientes e honestos para chefiar cada uma destas secções, e terão que se localizar mais vendedores

profissionais em quantidade. Podem-se obter os seus serviços por uma quantia inicial muita baixa, e eles podem ganhar a maior parte do seu dinheiro em comissões. Esta operação pode então ser alargada a áreas mais vastas utilizando directores distritais, vendedores para formar outros vendedores e até mesmo vendedores que vão de porta em porta. Como parte deste plano terá que se elaborar o sistema de comissões, estojos de venda de pacotes, a promoção e a publicidade. Pôr isto a funcionar numa base imediata aumentará as vendas e afastará as perdas, e muito em breve fará expandir a companhia até ao campo dos lucros astronómicos.

2. Enquanto a acção imediata para manter o estado das coisas passa a estar dentro, as vendas e serviço actuais aos clientes devem ser mantidos. Ao mesmo tempo, é preciso rever as vendas e os historiais de produção do pessoal existente, bem como contabilizar minuciosamente os registos da companhia para se descobrir de onde vêm as perdas. Devem-se separar quaisquer pesos mortos e reter as pessoas produtivas. Caso se descubram desfalques ou quaisquer irregularidades financeiras, isso terá que ser manejado com a acção legal apropriada. Por outras palavras, a empresa corrente tem que ser totalmente revista e depurada, e a produção tem não só que ser mantida como aumentada o mais possível, com metas de produção fixadas e alcançadas.
3. Tem que se estabelecer um programa pelo qual se façam sondagens a todo o público para se apurar que novos produtos de papel o público quer ou comprará. Baseada no resultado destas sondagens, toda uma nova linha de produtos de papel (em suplemento à velha linha estabelecida) pode então ser desenvolvida, produzida, promovida e largamente vendida. O programa para estabelecer a nova linha de produtos terá que cobrir o financiamento, o organograma da nova unidade de produção (incluindo executivos honestos, designers competentes e quaisquer operários adicionais necessários) bem como quaisquer máquinas ou equipamentos suplementares requeridos. Também precisará de incluir um vasto PR, promoção e campanhas de vendas que impulsionem os novos produtos bem como os antigos, para que haja um grande volume de vendas de ambos. Inerente a este plano estaria uma campanha de promoção da imagem da companhia como pioneira no campo dos novos produtos de papel e oferecendo oportunidades a executivos virados para a expansão.

Um tal plano estratégico não só corrigiria uma má situação, mas dar-lhe-ia uma volta até a transformar num cenário de altos lucros e expansão para o futuro de toda a companhia.

O que tentamos realizar é tirar o cenário de dificuldades e expandi-lo até um tremendo nível de viabilidade.

A partir deste plano estratégico, seria feito o planeamento táctico, tomando as metas estratégicas gerais e decompondo-as em doingnesses precisas e com metas exactas, que executarão o plano estratégico.

Teríamos muitas pessoas a trabalhar nisto e seria essencial que todas elas tivessem o propósito claro e que não houvesse pontos de conflito interno na campanha geral. Alguém que lesse estes planos poderia não ver a sua importância, a não ser

que compreendesse a situação e tivesse um propósito geral superior, a partir do qual pudesse afinar o seu planeamento táctico.

É muito comum na execução táctica de um plano estratégico achar-se necessário modificar algumas metas tácticas ou acrescentar algumas novas ou mesmo abandonar outras que se venha a descobrir serem desnecessárias.

A gestão táctica de um plano estratégico É uma espécie de arte em si mesma, portanto isto é permitido.

Assim, dado um bom propósito em relação ao qual as coisas possam ser coordenadas, a acção estratégica necessária para o realizar pode então ser calculada e os planos tácticos que tornarão realidade o plano estratégico podem seguir-se.

Desta forma um grupo pode florescer e prosperar. Quando todos os pontos de apoio e as forças estiverem alinhadas num impulso único, pode desenvolver-se uma tremenda quantidade de poder.

Assim, obtém-se a afirmação do propósito, e a partir daí calcula-se qual a estratégia a usar para realizar o propósito, o que estabelece uma ponte entre o propósito e a sua praticabilidade táctica.

Quando o plano estratégico, com o seu propósito, for apresentado, é tomado pelo nível inferior de comando seguinte e transformado num planeamento táctico.

O PLANEAMENTO ESTRATÉGICO EM COMPARAÇÃO COM O TÁCTICO

A estratégia difere da táctica.

Este é um ponto que tem que ser claramente compreendido pelos vários escalões de administração.

Existe uma diferença muito, muito grande entre um plano estratégico e um plano táctico.

Enquanto o plano táctico se usa para ganhar um recontro, o planeamento estratégico usa-se para ganhar toda a campanha.

Enquanto o plano estratégico é um plano em larga escala e a longo prazo para assegurar a vitória, um plano táctico diz exactamente quem mover ou o quê, e para onde, e exactamente o que fazer nesse ponto.

O plano táctico deve integrar-se no plano estratégico e realizar o plano estratégico. E deve fazer isto por meio de metas precisas e praticáveis.

Isto, na essência, é administração.

CRIAR UMA PONTE ENTRE O PROPÓSITO E O PLANEAMENTO TÁCTICO

Um erro que o pessoal que não está treinado comete frequentemente, é saltar do propósito para o planeamento táctico, omitindo o plano estratégico. Isto não funciona.

A razão por que não funciona é que, a não ser que o plano táctico se alinhe com um plano estratégico, descarrilará.

A questão que tem que ser compreendida aqui é que o planeamento estratégico *cria* o planeamento táctico. Não alcançaremos os nossos propósitos a não ser que haja uma estratégia delineada, que esteja a ser usada, através da qual os alcançar. E, baseados nessa estratégia, calculamos os movimentos tácticos a efectuar para implementar a estratégia. Porém, saltar do propósito para a táctica, ignorando a estratégia, vai fazer-nos fracassar.

Por conseguinte, entre o propósito e a táctica existe *sempre* o passo do planeamento estratégico. Podemos dizer que por plano estratégico se entende um meio de fazer que o próprio propósito funcione.

É na realidade um plano que tem que ver com argúcia.

Uma pessoa poderia estar bem consciente do propósito e criar várias metas tácticas relacionadas com ele. E possivelmente estas metas funcionariam por si mesmas. Porém, o propósito é manejar uma situação e, na falta de meios estratégicos para isto, poderíamos encontrar-nos no final frente ao mesmo problema.

Se colocamos a verdadeira ponte entre o propósito e a táctica, ponte esta que é o aspecto estratégico, o propósito terá algumas possibilidades de triunfar.

USO DAS FERRAMENTAS DE GESTÃO

O planeamento estratégico é uma das ferramentas vitais de gestão.

Conceber um plano estratégico verdadeiro pode exigir pôr as outras ferramentas de gestão em jogo.

É necessário conhecer os organigramas, as linhas e terminais, política de programação e metas, para nomear apenas algumas destas ferramentas. Tem que se estar familiarizado com a política de pessoal, estatísticas, gráficos, condições e o uso de ética. O conhecimento de política financeira é muitas vezes requerido. Conhecer e utilizar as diferentes redes pode entrar em jogo. E certas situações indicarão muito claramente uma necessidade de fazer sondagens ou o uso da tech de PR que, usada inteligentemente, pode não só corrigir um cenário em mau estado, como de facto fazê-lo reverter para nossa vantagem.

Tudo isto são recursos. Qualquer pessoa que faz planeamento estratégico tem que ser capaz de os usar e tem que ser capaz de os usar *estrategicamente*, pois é disso que este planeamento trata.

O terminal de administração que tem experiência com estas ferramentas e que comprehende claramente a sequência do propósito, seguido do planeamento estratégico que pode em seguida ser transformado em plano táctico, será um gestor realmente astronómico!

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 9 DE JANEIRO DE 1983
PUBLICAÇÃO III

TODAS AS ORGANIZAÇÕES

TODOS OS FOLO

TODAS AS UNIDADES DE
ADMINISTRAÇÃO

TODOS OS EXECUTIVOS

TODAS AS UNIDADES DE AVC E
TERMINAIS DE AUTORIDADE
DE PUBLICAÇÃO

N.º 47 DA SÉRIE DE KNOW-HOW DE ADMIN
LISTA DE VERIFICAÇÃO PARA
UM PLANO ESTRATÉGICO

Referências:

HCO PL	5 Jan. 83	N.º 46 da Série de Know-How de Admin PLANEAMENTO ESTRATÉGICO
HCO PL	22 Ago. 82	N.º 43 da Série de Know-How de Admin N.º 10 da Série de Metas PLANOS DE BATALHA
HCO PL	1 Jul. 82	N.º 41 da Série de Know-How de Admin COORDENAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO
HCO PL	18 Ago. 82 I	N.º 42 da Série de Know-How de Admin N.º 9 da Série de Metas N.º 3 da Série de Computadores METAS E PRODUÇÃO
HCO PL	29 Dez. 82 II	N.º 45 da Série de Know-How de Admin N.º 24 da Série do Executivo N.º 45 da Série de Organização N.º 45 da Série do Esto AS FERRAMENTAS DE GESTÃO

Todos aqueles que escrevem planos estratégicos, assim como aqueles que os aprovam, têm a responsabilidade de assegurar:

1. Que os planos estratégicos são correctos e manejarão o que se pretende manejar.
2. Que o planeamento estratégico é feito para manejar situações existentes.
3. Que nenhuma situação ou objectivo que requeira um planeamento estratégico fique de fora de um plano geral para a sua resolução.

Além disso, aqueles que escrevem os planos estratégicos têm a responsabilidade de se treinarem até serem peritos no uso desta ferramenta vital de administração.

E aqueles que aprovam os planos estratégicos têm a responsabilidade acrescida de criticarem correctamente os planos apresentados, sem introduzir nessa acção caprichos ou opinião. Com o uso de crítica standard e em tech, aqueles que estão em lugares de planeamento podem ser conduzidos a uma maior pericia no seu planeamento através de cramming, treino adicional e, na medida do necessário, ética.

A seguinte lista de verificação é, portanto, oferecida como um guia para aqueles que escrevem planos estratégicos e para aqueles cujo dever é aprovar tais planos e autorizar a sua publicação.

LISTA DE VERIFICAÇÃO PARA UM PLANO ESTRATÉGICO

1. a. O plano estratégico foi precedido por uma observação correcta da situação a manejar?
 - b. É uma situação válida?
 - c. Todos os dados aplicáveis foram examinados?

(Estes pontos surgiram na verificação da secção de informação do plano).
2. Há uma clara e comprehensiva descrição da situação que o plano pretende manejar?
3. Há uma afirmação clara do propósito a ser alcançado?
4. O propósito está, como se afirmou, baseado na situação e é compatível com ela?
5. O propósito é suficientemente amplo e está expresso em termos suficientemente amplos, o qual, quando alcançado, não só maneja a situação mas também resulta num aumento de viabilidade?
6. O próprio plano estratégico está alinhado com o propósito e é compatível com ele?
7. O plano está claramente expresso e é comprehensível?
8. O plano inclui uma estratégia que real e efectivamente implemente o propósito e o ponha rapidamente a funcionar no universo físico?
9. A estratégia proposta realmente é suficientemente inteligente e brilhante para atingir o propósito?
10. O plano é suficientemente amplo para realizar totalmente o propósito?
11. É exequível?
12. Engloba em termos amplos e gerais, como se requer num plano estratégico, as acções e áreas principais que necessitam de ser programadas de forma a realizar o propósito?
13. Onde quer que use outras ferramentas de gestão, utiliza-as correctamente?

14. Toma em consideração os recursos existentes ou a sua falta?
 15. Inclui a utilização estratégica de linhas, terminais ou redes onde a necessidade para tal é obvia?
 16. Inclui o uso de inquéritos e/ou manejos de Relações Públicas onde estas são obviamente indicadas pela situação?
 17. Tende a juntar o propósito com o planeamento táctico, e omite a estratégia necessária? (se for o caso, necessita de correcção).
 18. O plano estratégico efectivamente estabelece a ligação entre o propósito e a táctica, de modo a poder ser usado para coordenação do planeamento táctico e servir como ponto de orientação para acções exactas estabelecidas como metas?
-

A lista de verificação acima não se destina minimamente a ser usada pelos terminais de planeamento e aprovação como um substituto para o estudo das referências e de todos os dados sobre planeamento estratégico.

Embora outros factores para além dos acima listados possam ter de ser tomados em consideração, a lista de verificação fornece os pontos principais em relação aos quais qualquer plano estratégico seria julgado.

E provavelmente pode-se afirmar que qualquer plano que tenha dentro todos os pontos positivos acima mencionados, seja digno do título de “estratégico”, bem como altamente eficaz quando for executado.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 31 DE JULHO DE 1983R
PUBLICAÇÃO I
REVISTA A 21 DE JANEIRO DE 1991

REMIMEOGRAFAR
TODAS AS ORGANIZAÇÕES
TODOS OS EXECUTIVOS
TODO O PESSOAL DE ADMIN

N.º 48 DA SÉRIE DE KNOW-HOW DE ADMIN
N.º 26 DA SÉRIE DO EXECUTIVO
N.º 46 DA SÉRIE DE ORGANIZAÇÃO
N.º 47 DA SÉRIE DO OFICIAL DE ESTABELECIMENTO
FERRAMENTAS BÁSICAS DE GESTÃO

Referências:

HCO PL	29 Dez. 82RA II	N.º 45 da Série de Know-How de Admin
	Rev. 21.1.91	N.º 24 da Série do Executivo
		N.º 45 da Série de Organização
		N.º 45 da Série do Oficial de Estabelecimento
		AS FERRAMENTAS DE GESTÃO
HCO PL	31 Jul 83 II	N.º 49 da Série de Know-How de Admin
		N.º 27 da Série do Executivo
		N.º 47 da Serie de Organização
		N.º 48 da Série do Oficial de Estabelecimento
		AVANÇO IMPORTANTE NAS FERRAMENTAS DE GESTÃO

A seguinte é uma lista de materiais que, entre as muitas ferramentas de Gestão, compreendem as **FERRAMENTAS BÁSICAS DE GESTÃO**.

1. **ESCALA DE ADMIN:** Uma escala para uso, que fornece uma sequência (e prioridades relativas) de assuntos relacionados com a organização. A escala, de cima para baixo, inclui: Objectivos, Propósitos, Política, Planos, Programas, Projectos, Ordens, Cenários Ideais, Estatísticas, Produtos Finais Valiosos. A escala é trabalhada, para cima e para baixo até estar (cada item) em completa concordância com os restantes itens. Em resumo, para ter êxito, todos estes itens na escala tem que concordar com todos os outros itens na escala sobre o mesmo assunto.
2. **POLÍTICA DE METAS:** Uma série de cartas de política que descrevem cada tipo de meta e como elas devem ser usadas pelo staff, executivos e pessoal de administração para conseguir algo feito.
3. **PLANOS ESTRATÉGICOS:** Um **PLANO ESTRATÉGICO** é uma declaração dos planos que se tenciona fazer para o alcançar de um objectivo amplo e inerente

à sua definição está a ideia do uso inteligente de recursos ou manobras para vencer o inimigo pela astúcia ou ultrapassar os obstáculos existentes para atingir o objectivo. É a estratégia central elaborada no topo que, como um guarda-chuva, cobre as actividades dos escalões abaixo dela.

4. **PROGRAMAS:** Um PROGRAMA é uma série de passos em sequência para levar a cabo um plano. Os programas são feitos de todos os tipos de metas coordenadas e executadas a tempo.
5. **PROJECTOS:** Um PROJECTO é uma série de passos-guia escritos em sequência para cumprir um passo de um programa o qual, se seguido, resultará na realização total e bem sucedida da meta do programa.
6. **ORDENS:** Uma ORDEM é a instrução ou comando emitida por uma pessoa autorizada para uma pessoa ou grupo dentro da esfera da autoridade da pessoa autorizada. É a instrução verbal ou escrita de uma autoridade mais baixa ou designada para cumprir um passo do programa ou aplicar a política geral. Alguns passos do programa são tão simples que são, por si mesmos, uma ordem, ou uma ordem pode simplesmente ser um projecto escrito de forma tosca. Por implicação, uma ordem vai de um superior para subordinados.

Todas as ordens, sejam de que tipo for, por telex, despacho ou Ordens de Missão têm que ser coordenadas com Intenção de Comando escrita, actual. Podes destruir uma org pela emissão de ordens não claras e descoordenadas. Coordena as tuas ordens! Clarifica as tuas ordens!

7. **RELATÓRIOS DE CUMPRIMENTO:** Um RELATÓRIO DE CUPRIMENTO é um relatório para o originador de uma ordem dizendo que essa ordem foi cumprida e o ciclo está completo. Não é um ciclo que começou, não é um ciclo em progresso, é um ciclo completo e relatado ao originador como feito.

Quando um executivo ou gestor aceita “Feito” como a única declaração e lhe chama um cumprimento, pode ocorrer um não-cumprimento oculto. Por isso, uma pessoa tem de: 1) exigir cumprimento explícito para todas as ordens, e 2) receber a evidência do cumprimento presa ao relatório de cumprimento. Essa evidência pode estar em forma de: cópias do verdadeiro material pedido por ordem, e procurado, ou fotografias dele, de bilhetes, recibos, uma nota assinada referindo a hora e o lugar de alguma acção que tenha sido concluída, etc. Uma Evidência são dados que registam um “feito” de modo que mais qualquer pessoa possa saber que está feito.

Compete aos Comunicadores de LRH, aos Flag Rep ou executivos verificar relatórios de Feitos ou conseguir que os Feitos sejam feitos. Verdadeiros cumprimentos para programas avaliados são vitais.

8. **TERMINAIS:** Um TERMINAL é algo que tem massa e significado, que origina, recebe, transmite e muda partículas numa linha de fluxo. Um posto ou terminal é uma área atribuída, de responsabilidade e acção, a qual é em parte supervisionada por um executivo.

Um posto de terminal fixo fica num lugar, maneja funções específicas e recebe comunicações, maneja-as e envia-as no seu caminho.

Um posto de linhas tem a ver com linhas organizacionais, certificar que as linhas correm suavemente; resolve qualquer fricção nas linhas, mantendo as partículas a fluir suavemente de um posto para outro. Um posto de linhas preocupa-se com o fluxo das linhas, não necessariamente com os postos de terminal fixo no fim das linhas.

9. **LINHAS:** Uma LINHA é uma rota na qual uma partícula viaja entre um terminal e o terminal seguinte dentro de uma organização; um padrão fixo de terminais, os quais originam e recebem ou recebem e reenviam ordens, informação ou outras partículas.

Uma LINHA DE COMANDO é uma linha na qual a autoridade flui. É vertical. Uma linha de comando é usada ascendentemente para permissões não usuais, autorizações, informação, acções importantes ou cumprimento. Quando descendente é usada para ordens.

Uma LINHA DE COMUNICAÇÃO é a linha na qual as partículas fluem; qualquer sequência através da qual uma mensagem de qualquer tipo poderá passar. É horizontal.

As coisas mais importantes numa organização são as suas linhas e terminais. Sem estas em vigor e num padrão conhecido e exacto, a organização não pode funcionar de modo algum. As linhas fluirão se estiverem todas em vigor e as pessoas usarem os seus hats.

10. **ORGANIGRAMAS:** Um ORGANIGRAMA (QUADRO ORGANIZATIVO) é um quadro que mostra as funções deveres, sequências de acção e autoridades de uma organização. O ORGANIGRAMA mostra o padrão organizativo para conseguir um produto. É o padrão dos terminais e dos seus fluxos. Vemos estes terminais como “postos” ou lugares. Cada um destes é um hat. Há um fluxo que acompanha estes hats. O resultado do organograma inteiro é um produto. O produto de cada hat no organograma resulta no produto total.
11. **HATS:** HAT é um termo para descrever escritos, folhas de verificação e pastas que descrevem os propósitos, know-how e funções de um posto. Ele existe em folders e pastas e a pessoa no posto é treinada nele até ao ponto de aplicação total dos dados que ele contém. Um HAT determina que terminal na organização está representado e o que o terminal maneja e que fluxos o terminal dirige. TREINAR NO HAT é a acção de treinar a pessoa na folha de verificação e na pasta dos materiais para o seu posto.
12. **TELEXES:** Um TELEX é uma mensagem enviada e recebida através de máquinas de telex em estações específicas interligadas. Este é um método de comunicação rápido, semelhante a um telegrama ou cabograma.

Usa o telex como se estivesses a enviar telegramas. Positivismo e velocidade são os factores primários. Os custos seriam o terceiro factor. A segurança entra como a quarta consideração. Todas são importantes, mas nessa ordem.

Os telexes têm que ser tão claros que outra pessoa qualquer na org possa ler e compreendê-los. Tens de tomar responsabilidade por ambos os extremos da linha de comunicação. Escreve a tua comunicação (telex) de modo que ele convide ao cumprimento ou resposta sem interrogações adicionais ou Dev-T. É proibido pôr enthetas em telexes numa linha de comunicação de longa distância.

Não uses telexes quando comunicados podem resolver. Comunicações não urgentes nas linhas de telex sobrecarregam-nas. NÃO coloques logística (abastecimentos) numa linha de telex. As linhas de telex deveriam ser usadas apenas para comunicações que digam respeito a operações.

13. **COMUNICADOS:** Um COMUNICADO é uma mensagem escrita, particularmente uma comunicação oficial. Ao escrever um comunicado, dirige-o ao POSTO – não à pessoa. Põe a data no teu comunicado. Dirige apenas ao hat, fornece o seu Departamento, secção e org. Põe quaisquer vias no topo do comunicado. Indica com uma seta o primeiro destinatário. Assina-o com o teu nome mas também com o hat que estás a usar quando o escreves.

Tal como nos telexes, os comunicados têm que ser escritos com tanta clareza que qualquer outra pessoa na org possa ler e compreendê-los, com o originador a tomar responsabilidade por ambos os extremos da linha de comunicação. E, tal como com os telexes, é proibido pôr enthetas nos comunicados numa linha de comunicação de longa distância.

14. **ESTATÍSTICAS:** Uma ESTATÍSTICA é um número ou quantia *comparada* com um número ou quantia anterior, da mesma coisa. ESTATÍSTICAS referem-se à quantidade de trabalho feito ou ao seu valor em dinheiro. Estatísticas são a única medida de confiança de qualquer produção ou qualquer trabalho ou qualquer actividade. Elas falam de produção. Elas medem o que é feito. Portanto, pode-se gerir pelas estatísticas. Quando uma pessoa estiver a gerir através de estatísticas, estas têm que ser estudadas e apreciadas juntamente com outras estatísticas relacionadas.
15. **GRÁFICOS:** Um GRÁFICO é uma linha ou diagrama que mostra como uma quantidade depende de, se compara com, ou muda uma outra. É qualquer dispositivo ilustrativo usado para mostrar relações numéricas.
16. **CONDIÇÕES:** Uma CONDIÇÃO é um estado operacional. Em termos organizacionais, é um estado operacional e, por estranho que pareça, no universo Mest existem várias fórmulas ligadas a estes estados. A Tabela das Condições, de baixo para cima, inclui: Confusão, Traição, Inimigo, Dúvida, Risco, Não-Existência, Perigo, Emergência, Normal, Afluência e Poder ou Mudança de Poder. Existe uma lei que é verdade neste universo, segundo a qual se uma pessoa não determina correctamente a condição em que está e aplica a fórmula da sua condição para as suas actividades, ou se ela determina e aplica a condição errada, então acontece o seguinte: A pessoa vai cair inevitavelmente numa condição abaixo da condição em que *realmente* está. Uma pessoa tem de fazer os passos de uma fórmula de condição a fim de melhorar a sua condição.
17. **FOLDERS DE PESSOAL:** Um FOLDER DE PESSOAL é mantido no HCO para cada pessoa contratada pela org. A pasta tem de conter todos os dados pessoais e pertinentes acerca da pessoa: nome, idade, nacionalidade, data de

início do emprego, endereço (se for outro que não o da org), parentes próximos, número de Segurança Social, notas dos testes, educação anterior, habilidades, emprego anterior, nível de caso, nível de treino, nome do posto, postos tidos anteriormente e datas em que os teve, registro da produção no posto(s), data em que o emprego findou, cópia de todos os testes e qualquer outro dado pertinente.

As cópias de contratos, acordos ou documentos legais relacionados com a pessoa são arquivados no folder de pessoal. Os originais desses documentos são mantidos nos arquivos de Documentos Valiosos.

Um folder de pessoal é usado para propósitos de promoção e qualquer reorganização necessária e, desta forma, deveria conter qualquer coisa que lance luz acerca da eficiência, ineficiência ou carácter do pessoal.

As pastas de pessoal são arquivadas por divisão e departamento no HCO ficando o pessoal em folders separados arquivadas alfabeticamente no seu departamento. Deveria haver duas secções nos arquivos de pessoal: 1) empregados actuais e 2) empregados antigos.

18. **FOLDERS DE ÉTICA:** Um FOLDER DE ÉTICA é mantido no HCO para cada membro do staff individual. É um folder que deveria incluir o seu historial de ética completo, chits de ética, Relatórios de Conhecimento, louvores e cópia, também, de qualquer acção de justiça feita à pessoa, como Tribunal de Ética ou Comm Evs, com os seus resultados.

Arquivar é o verdadeiro truque do trabalho de Ética. Os arquivos fazem 90% do trabalho. Relatórios de ética, arquivados pacientemente nos folders, um para cada membro do staff, acabarão por fazer um folder ficar muito cheio. Quando um folder fica muito cheio, convocas a pessoa para uma acção de Ética e então a sua área suavizar-se-á.

19. **ARQUIVOS.** Um ARQUIVO, por definição, é um depósito ordenado e completo de dados que estão disponíveis para uso imediato. Como os ARQUIVOS são a linha de operação vital, é da MAIOR IMPORTÂNCIA que TODO O ARQUIVO SEJA PRECISO. Uma partícula arquivada de forma errada pode ser perdida para sempre. Um item perdido pode despistar uma avaliação inteira ou uma venda. É de interesse vital tanto no aspecto de facilitar o trabalho quanto no aspecto financeiro que todos os arquivos estejam em boa ordem.
20. **SÉRIE DE DADOS:** A ferramenta para descobrir as causas. A tecnologia administrativa descrita nestas cartas de política é aplicada para encontrar o que é lógico, pondo a descoberto o que é ilógico, usando isto para revelar a maior situação incorrecta, a qual, quando remediada, resolverá o cenário.

Existem consideravelmente mais dados em cada uma destas ferramentas contidas nas Cartas de Política nos volumes do OEC e nos Volumes das Séries de Gestão, *nenhuma* delas complicadas ou difíceis de entender.

O propósito desta Carta de Política é simplesmente avisar o exec de que estas são as suas ferramentas – as suas mais fundamentais e básicas ferramentas de gestão. E que elas são para o USO e que é VITAL que ele as USE.

Porquê? Porque o uso destas ferramentas simples e básicas significa a diferença entre uma org a decair e uma a florescer.

E nós queremos organizações a florescer!

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

*Revisão assistida por
Pesquisa e Compilações
Técnicas de LRH*

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 31 DE JULHO DE 1983
PUBLICAÇÃO II

REMIMEOGRAFAR
TODAS AS ORGANIZAÇÕES
TODOS OS EXECUTIVOS
TODO O PESSOAL DE ADMIN

VITAL – IMPORTANTE

N.º 49 DA SÉRIE DE KNOW-HOW DE ADMIN
N.º 27 DA SÉRIE DO EXECUTIVO
N.º 47 DA SÉRIE DE ORGANIZAÇÃO
N.º 48 DA SÉRIE DO OFICIAL DE ESTABELECIMENTO
AVANÇO IMPORTANTE
NAS FERRAMENTAS DE GESTÃO

Referências:

HCO PL	29 Dez. 82R II	N.º 45 da Série de Know-How de Admin
	Rev. 30.7.83.	N.º 24 da Série do Executivo
		N.º 45 da Série de Organização
		N.º 45 da Série do Oficial de Estabelecimento
		AS FERRAMENTAS DE GESTÃO
HCO PL	31 Julho 83 I	N.º 48 da Série de Know-How de Admin
		N.º 26 da Série do Executivo
		N.º 46 da Série de Organização
		N.º 47 da Série do Oficial de Estabelecimento
		FERRAMENTAS BÁSICAS DE GESTÃO

A PRIMEIRA COISA QUE UM EXECUTIVO OU GESTOR DE QUALQUER NÍVEL PRECISA DE SABER, É QUE TEM **FERRAMENTAS** COM AS QUAIS ADMINISTRAR AS COISAS.

Isto aplica-se aos níveis mais altos de administração, a escalões intermédios de administração e em todas as organizações, desde o CO ou ED, até ao Conselho Executivo e a todos os chefes de divisão ou departamento.

AVANÇO IMPORTANTE

Este dado é o resultado de um avanço importante recente e revelador.

O avanço importante não foi uma questão de descobrir, desenvolver ou melhorar os materiais que compõem as ferramentas de gestão. Os organogramas, a Escala de Admin, a política de metas, o planeamento e a preparação de programas, as estatísticas,

os gráficos e as condições (para só enumerar algumas destas ferramentas) já fazem parte da nossa tecnologia, estando bem definidas e disponíveis para uso, e em uso, há uns bons anos.

O AVANÇO IMPORTANTE CONSISTIU EM DESCOBRIR QUE MUITÍSSIMOS EXECUTIVOS NÃO AS CONSIDERAVAM COMO FERRAMENTAS.

Mas a menos que as reconheça como sendo ferramentas, a não ser que as ponha na *categoria de ferramentas*, tal como ancinhos, pás e carrinhos de mão, a pessoa terá tendência a pensar que são opiniões, ou teorias, ou coisa que o valha. Não reconhecerá que realmente tem *ferramentas* reais com que administrar. E, não se apercebendo disto, não as USARÁ no acto de administrar.

Tal situação poder-se-ia comparar a alguém construir uma casa sem sequer saber que a estava a tentar construir e, se lhe chamassem a atenção para isso, ele olharia para os martelos e serras como se fossem coisas completamente desconhecidas. Ele não acabaria por ter uma casa.

Qualquer actividade tem as suas ferramentas. E se alguém se vai envolver numa actividade, é bom que saiba quais são as ferramentas da mesma e que elas são para se usar.

FERRAMENTAS BÁSICAS DE GESTÃO

Temos uma abundância de ferramentas de gestão, mas as mais fundamentais de entre elas, que se exigem para uso pelos cargos de executivo a qualquer nível, desde o mais alto ao mais baixo, são as seguintes:

ESCALA DE ADMIN

POLÍTICA DE METAS

PLANOS ESTRATÉGICOS

PROGRAMAS

PROJECTOS

ORDENS

RELATÓRIOS DE CUMPRIMENTO

TERMINAIS DA ORG

LINHAS ESPECÍFICAS

ORGANIGRAMAS

HATS E HATTINGTELEXES

COMUNICADOS

ESTATÍSTICAS E GRÁFICOS

CONDIÇÕES

FOLDERS DE PESSOAL

FOLDERS DE ÉTICA

ARQUIVOS

SÉRIE DE DADOS

Cada uma destas ferramentas fundamentais está definida e descrita sucintamente na HCO PL de 31 de Julho de 1983 I, FERRAMENTAS BÁSICAS DE GESTÃO.

Nenhuma delas é complicada. Na verdade são SIMPLES, mas IMPORTANTES DE UMA FORMA ESSENCIAL E VITAL.

Arranjam-se alguns terminais, arranjam-se algumas linhas para os mesmos, elaboram-se os escalões e canais de comando, põe-se dentro o planeamento estratégico, e com isso pode-se conseguir alguma coordenação.

Mas é necessário ser capaz de ter uma noção de propósito (que, na política de metas, se torna em objectivos). E é necessário ser capaz de redigir metas que alcançarão esse objectivo ou propósito. Para fazer com que as metas sejam atingidas, é necessário ter lá linhas e terminais. E para ter linhas e terminais, naturalmente, tem que se ter um organigrama.

SIMPLES. Mas de IMPORTÂNCIA VITAL.

Ao expor estas ferramentas, estamos a expor os fundamentos de organização porquanto, muito definitivamente, é o que estas ferramentas são. E estas ferramentas dar-nos-ão uma organização. Sem elas, não se tem organização; tem-se uma multidão desorganizada. E se não se pode conceber propósitos ou objectivos, ou redigir metas e telexes, e fazer com que se efectue hatting e se desempenhe os hats, continuar-se-á a ter uma multidão. Mas o uso correcto de apenas esta lista básica de ferramentas de gestão, pode transformar uma multidão numa organização produtiva!

GUIA DE ESTUDO DE ESTATUTO UM DE EXECUTIVO

Está-se a fornecer uma guia de estudo rápida, do tipo de treino instantâneo no hat, denominada Estatuto Um de Executivo, para treinar rapidamente os executivos e gestores de todos os níveis nestas ferramentas.

Ela não substitui o OEC nem o FEBC. Mas é vital que um executivo comece a utilizar estas ferramentas já, instantânea e imediatamente, desde ontem, se é que se considera um executivo, ou está em posição de manejar uma organização de qualquer tipo, tamanho ou espécie. Porque se ele não utilizar estas ferramentas, vai acabar por se espalhar ao comprido.

ÉTICA

Uma vez que o executivo tenha passado esta guia de estudo (Estatuto Um de Executivo), é uma ofensa de ética não utilizar estas ferramentas correctamente. A primeira e segunda ofensas seriam manejadas por meio de cramming, mas depois

disso seria com um Tribunal de Ética e, no caso de uma pessoa ter sido treinada nestas ferramentas e continuamente as aplicar mal ou não as aplicar, passa a ser caso para um Comité de Evidência.

RESUMO

1. Primeiro, um executivo ou gestor deve saber que realmente EXISTEM FERRAMENTAS para usar em gestão.
2. Segundo, ele tem de saber QUAIS são suas ferramentas.
3. Terceiro, ele deve tomar consciência de que estas ferramentas são SIMPLES mas IMPORTANTES, DE UMA FORMA ESSENCIAL E VITAL, que elas são para se USAR e que tem de AS UTILIZAR.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 10 DE JULHO DE 1986
PUBLICAÇÃO I

REMIMEOGRAFAR

EXECUTIVOS

TODO O STAFF

TODOS OS HATS DE

STAFF

N.º 50 DA SÉRIE DE KNOW-HOW DE ADMIN
MANTER A ADMIN A FUNCIONAR

Referências:

HCO PL	7 Fev. 65	N.º 1 da Série de KSW MANTER CIENTOLOGIA A FUNCIONAR
HCO PL	24 Set. 70RA	PUBLICAÇÕES, TIPOS DE Rev. 3.7.77

Em 1965 escrevi a carta de política MANTER CIENTOLOGIA A FUNCIONAR. Ela figura como a primeira alínea de quase todas as guias de estudo dos cursos de Dianética e Cientologia. E por uma boa razão. A aplicação implacável e sem desvios desta única publicação, por parte de cada cientologista, é o único meio seguro para manter a tecnologia pura e viva a esperança da Humanidade no futuro.

No entanto, de um modo geral pode não ser compreendido, que os princípios dados nessa carta de política não se aplicam apenas ao que é habitualmente designado como a “tech” – a tecnologia da primeira dinâmica dada nos Boletins do HCO. Compreendes, quando a “tech” sai , o PC sofre. Quando a “admin” sai, a organização declina.

Portanto, para manter Cientologia a funcionar, *toda* a Cientologia, devemos insistir em tech e admin standard. Os princípios de adesão sem variações, a uma tecnologia precisa, estar constantemente alerta ao alter-is da tech e insistir para que cada cientologista adira a estas regras, aplicam-se com o mesmo rigor à tecnologia de terceira dinâmica da administração standard – POLÍTICA.

POLÍTICA

A POLÍTICA abrange os deveres básicos de um membro de staff, a tecnologia de precisão da gestão em todos os seus aspectos e a todos os níveis, e os procedimentos standard de ética e justiça. A Política encontra-se nas HCO PL, Ordens de Flag, Ordens dos Gabinetes Centrais, nas LRH ED, palestras gravadas e outras publicações administrativas devidamente autorizadas e em Fonte.

Tal como a nossa tecnologia para manejar o indivíduo, as nossas políticas para o estabelecimento e expansão de organizações eficazes baseiam-se em leis fundamentais da vida, deduzidas por meio de pesquisa e experiências exaustivas. Cada política de que dispomos foi submetida à prova dos nove – “Funciona?” – e passou-o. Nem

a tech nem a política admitem interpretações, alterações ou “ideias novas” geradas pelo banco. Aplicações brilhantes e construtivas de princípios exactos, sim. Adições embelezadas e de “sabe-tudo”, nunca.

Para ti, executivo ou membro de staff individual, “Manter a Admin a Funcionar” significa assegurares-te de que tens todas as políticas relativas ao teu posto e ao teu hat como membro de staff. Significa insistires para que a Divisão de Qual. da tua organização mantenha uma biblioteca completa de políticas para uso do staff e que esta não seja desfeita nem escondida ou inutilizada. Significa conheceres as políticas do teu posto através de hatting e treino standard. Significa insistires em que existam cursos standard de staff, que tenham dentro a política “O QUE É UM CURSO?” à letra e cujos graduados fiquem lívidos com a ideia de que alguém faça alter-is da política standard. Significa exigir que Qual. providencie uma Secção de Cramming standard, dura, que detecte os desvios da política à primeira pausa nas estatísticas e maneje de imediato a questão de uma forma enérgica – incluindo descobrir como foi permitido que o cenário ficasse mal em primeiro lugar e corrigir ISSO também. Significa dedicação total da parte de todos os cientologistas e mais alguns para pôr dentro a admin standard, a preceito. Significa conservar uma linha totalmente intransigente em MANTER a admin DENTRO.

ADMIN FORA

Muito embora o nosso historial geral de sucessos seja astronómico em extremo, a história das nossas organizações está salpicada aqui e ali de despenhos de estatísticas produzidas por admin fora. Estas vão, no âmbito, desde o colapso do posto de um membro de staff até ao quase colapso de toda a rede internacional de Cientologia nos anos 60, quando “executivos” squirrel em Worldwide estavam a “gerir” a partir da sua atitude de “sabe-tudo” e por cima de montanhas de mal-entendidos em política básica. O cenário foi salvo tirando das linhas os administradores squirrel, cancelando as suas ordens e fazendo o que era simples, usual e em política: organigramas endireitados e dados a conhecer, guias de estudo e pastas de hat compiladas, estudadas e usadas por todo o staff, um horário afixado e respeitado, etc. Muito simples, na verdade. Só tinha que ser FEITO.

O facto é que cada falha ou declínio organizacionais na nossa história podem ser atribuídos à admin standard ter ficado FORA. De forma semelhante, cada boom ou recuperação podem atribuir-se a pôr a política DENTRO. A razão é de um para um.

EXEMPLOS

Uma vez descobriu-se que um executivo superior (há muito descoberto e removido) estava a tentar dirigir uma organização importante, desde o seu posto na administração superior, diariamente, ainda que ela estivesse vários escalões abaixo dele e apesar das numerosas políticas, muito claras, que proibiam tal actividade. Mas esta pessoa era um “sabe-tudo”. Conseguiu (não por acidente) fazer despenhar a entrega da organização e deixar uma confusão tremenda para que outros executivos em política chegassem e a salvasssem numa base de emergência.

Também se descobriu que este mesmo Sr. “sabe-tudo” se tinha infiltrado nas linhas de comunicação de staff que estava a fazer um projecto vital para reanimar uma organização em decadência. Encobertamente foi-lhes dando as suas próprias instruções

(que eram completamente contrárias à política e aos passos aprovados do projecto), levando-os a pôr em prática as suas “acções de sucesso” em vez da política. O resultado foi um projecto falhado que teve que ser refeito do princípio. Se aqueles que executavam o projecto tivessem respeitado a política em vez de levarem a efeito o alter-is e o “sabe-tudo” de alguém, o projecto poderia ter terminado num sucesso em vez de um despenho.

FONTE

O facto de as pessoas não reconhecerem o que é política standard pode, por vezes, impedir-te o caminho. A título de exemplo, um executivo entrou uma vez numa organização e estabeleceu um Dept.º 10 standard, à risca (Volume 4 do OEC), com Director dos Serviços Técnicos, Administrador do HGC, Pagens de Tech, Recepcionistas de Tech, etc. As estatísticas, é claro, fizeram um boom. Mas, depois disso, as pessoas continuaram a referir-se às acções desse executivo como se fossem algo de novo e estranho e consultavam o projecto em vez de consultarem o Volume do OEC! Daqui podemos concluir que temos que pôr a política dentro com toda a força, chamá-la política e não admitir disparates a seu respeito. Porque mesmo quando as pessoas vêm os frutos da aplicação da política materializar-se, tem que se lhes dizer outra vez que isso foi a POLÍTICA e que ESTÁ NOS VOLUMES DO OEC.

A forma de conseguir isto é estabelecer uma Divisão de Qualificações competente que treine o staff nas HCO PL, a partir das guias de estudo dos estatutos básicos de staff por aí fora até ao FEBC, e lhes dê cramming quando eles cometem erros. A não ser que Qual. seja forte e esteja a funcionar e a dar-lhes com o verde-sobre-branco até que lhes entre na cabeça como sendo o caminho provado e verdadeiro para fazer alguma coisa, o staff estará à mercê de qualquer supressivo que entre e se ponha a dirigi-lo para operar de maneira squirrel.

Trabalhamos, nas nossas organizações, face ao banco que diz que o grupo é tudo e o indivíduo nada. Isso sabes tu. Pois, fica também a saber que o mesmo banco está construído para se assegurar muito bem de que ninguém consiga alguma vez formar alguma coisa que se pareça com um grupo eficaz, com verdadeiros objectivos ou propósitos sobreviventes. Por conseguinte, estamos a enfrentar um desafio bastante grande. Mas na política de admin standard dispomos de uma arma potente com a qual enfrentar este desafio: um sistema codificado de organização que, quando aplicado na sua pureza, resultou nas organizações mais poderosas e eficazes que este planeta e sector alguma vez conheceram. Apenas se requer coragem, determinação e confronto para dominar e usar esta arma.

Conto contigo, o cientologista individual, para aceitares o desafio, pôr a política administrativa standard de Cientologia a funcionar, e VENCER. Tu podes fazê-lo, sabes. E a vitória não será só para ti, mas também para Cientologia e para toda a Humanidade.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 10 DE JULHO DE 1986
PUBLICAÇÃO II

REMIMEOGRAFAR
TODAS AS
ORGANIZAÇÕES
TODAS AS MISSÕES
TODOS OS EXECUTIVOS
TODO O STAFF

N.º 51 DA SÉRIE DE KNOW-HOW DE ADMIN
DEGRADAÇÕES DE ADMIN

Referências:

HCO PL	17 Junho 70RB I	N.º 5 da Série de KSW
	Rev. 25.10.83	DEGRADAÇÕES TÉCNICAS
HCO PL	7 Fev. 65	N.º 1 da Série de KSW
		MANTER CIENTOLOGIA A FUNCIONAR

Como se perde a política standard “verde-sobre-branco”? Tal como a tech de audição ou de treino “vermelho-sobre-branco”, ela pode potencialmente ser obscurecida ou feita parecer sem importância pelas accções do indivíduo mal intencionado.

Alguém considera que a melhor forma de colocar um novo membro de staff rapidamente em posto é encurtando a sua guia de estudo de hat ou rotulando materiais-chave de hat como sendo “velhos”. O novo membro de staff falha, arrastando toda uma unidade ou departamento na sua queda, num turbilhão de dev-t.

Na sua pressa de realizar alguma coisa, alguém não dá a devida atenção aos procedimentos e encaminhamentos usuais em política e em breve o seu “manejo” improvisado (squirrel), tolerado pelos outros, se torna na “forma como sempre se faz aqui”. E essa área desmorona-se.

Procurando fazer subir as suas próprias estatísticas a todo o custo (e ignorando os efeitos das suas acções na org como um todo), um “perito” consegue obscurecer as linhas e os encaminhamentos standard, em política, e implementar as suas próprias “acções de sucesso”, e em seguida bombardeia todas as tentativas para pôr política dentro. Resultado – a org obtém muito menos do que o que poderia produzir se funcionasse a preceito.

Tais acções são supressivas. São ALTOS CRIMES. E são passíveis das mesmas penalidades que a supressão das tecnologias da audição ou treino de Dianética e Cientologia – uma condição de TRAIÇÃO ou cancelamento de certificados ou despedimento e uma investigação completa do passado da pessoa.

As seguintes acções ou omissões são classificadas como ALTOS CRIMES:

1. Abreviar um curso oficial de política administrativa standard de Cientologia de forma a que se percam a teoria completa, os procedimentos administrativos e a eficácia da matéria.

2. Acrescentar comentários ao Curso de Executivo de Organização ou a outras guias de estudo administrativas ou instruções, políticas ou directivas, rotulando qualquer material de “histórico” ou “fora de uso actualmente” ou “velho” ou “que não precisa de ser seguido *com exactidão*”, ou qualquer acção semelhante que resulte em o estudante não saber, não usar ou aplicar os dados administrativos standard nos quais está a ser treinado.
3. Empregar qualquer guia de estudo de um curso administrativo que não seja autorizada por Unidade Internacional de Autoridade, Verificações e Correcção (AVC Int = Authority, Verification e Correction Unit International) ou, no caso de guias de estudo de hat, devidamente autorizadas conforme a HCO PL de 30 de Setembro de 70 I, FORMATO DA GUIA DE ESTUDO.
4. Deixar de apagar de qualquer guia de estudo administrativa ou de hat comentários como “histórico”, “passado”, “não usado”, “velho”, etc., ou INDICÁ-LO VERBALMENTE AOS ESTUDANTES.
5. Deixar de dar treino no hat e aprendizagem a um membro de staff na totalidade das políticas e das acções do seu posto.
6. Desencorajar ou impedir um membro de staff, administrador, ou executivo, de se treinar por completo no Curso de Executivo de Organização e no Curso de Instrução de Flag para Executivos.
7. Deixar de insistir numa aplicação precisa e exacta das cartas de política da Série sobre Dados em investigações e avaliações.
8. Dirigir qualquer organização com “política” squirrel ou com procedimentos administrativos ou de gestão de terceira dinâmica que sejam contrários à política aprovada.
9. Usar qualquer procedimento administrativo squirrel na gestão de uma organização, rotulando falsamente política de Cientologia.
10. Usar política de Cientologia, mas chamar-lhe outra coisa ou atribuí-la a outra fonte.
11. Agir de qualquer forma calculada para perder o uso da política standard de Cientologia, para pôr obstáculos ao seu uso, ou para encurtar os materiais ou a sua aplicação.

A nossa política é o resultado de anos de experiência duramente adquirida. Funciona. Deve ser aplicada vigorosamente, de forma inteligente e à letra. Estão em jogo as nossas próprias vidas e felicidade. Este planeta e universo estão em jogo. Para levar a tarefa a cabo só precisamos de manter e usar estas ferramentas de admin standard.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 10 DE JULHO DE 1986
PUBLICAÇÃO III

REMIMEOGRAFAR
TODOS OS EXECUTIVOS
HATS DE SECRETÁRIO
EXECUTIVO
HCO
HATS DE HAS
HAT DE DIR I&R
HAT DE MAA/EO
TODOS OS HATS DE STAFF
HAT DE OFICIAL DE
CRAMMING DE QUAL.
HAT DE COMUNICADOR DE LRH
INCOMM

URGENTE — IM PORTANTE

N.º 52 DA SÉRIE DE KNOW-HOW DE ADMIN
N.º 7 DA SÉRIE DE COMPUTADORES
ALTO CRIME DE ADMIN

Referências:

HCO PL	8 Mar. 66	N.º 13 da Série de KSW ALTO CRIME
HCO PL	19 Ago. 79RA Rev. 27.08.84	N.º 47 Série de Clarificação das Palavras ALTO CRIME EM CHECKOUTS E CLARIFICAÇÃO DE PALAVRAS
HCO PL	10 Jul. 86 I	N.º 50 da Série de AKH MANTER A ADMIN A FUNCIONAR
HCOB	22 Fev. 72RA Rev. 08.07.74	N.º 32 da Série de Clarificação de Palavras MÉTODO 4 DE CLARIFICAÇÃO DE PALAVRAS

Com esta publicação tornam-se obrigatórios os checkouts na política por todo o pessoal administrativo.

Há muito tempo que tem sido política nossa que o pessoal técnico estude, clarifique palavras e receba checkout de nível estrela em quaisquer materiais técnicos antes de aplicar esses materiais aos seus postos. Os auditores profissionais e os estagiários, em qualquer nível de estudo, fazem clarificação de palavras e recebem checkouts nos processos que vão percorrer em sessão. Os Supervisores e Clarificadores de Palavras fazem checkout de nível estrela nos materiais básicos da tech de estudo e da Clarificação de Palavras antes de lhes ser permitido entregar cursos de Cientologia. E à medida que são emitidos novos materiais, a Divisão de Qual. verifica que o pessoal de entrega técnica, a quem os materiais se apliquem, recebam checkout IMEDIATAMENTE. Tais checkouts começaram a ser conhecidos como “checkouts de alto crime”, devido ao título da carta de política que os originou: a HCO PL de 8 de Março de 66, ALTO CRIME. E é pelo uso de tais checkouts que a aplicação da tech é

salvaguardada e mantida em dia com as últimas descobertas e avanços técnicos.

As pessoas de tech têm muito orgulho em se manterem dia nos seus assuntos desta forma. É compreensível, visto que quando o fazem, os resultados que alcançam são consistentes e espectaculares. Os milagres estão na ordem do dia. O público vem em torrentes para obter serviços. A organização floresce.

Quando os terminais técnicos não CONHECEM e não USAM os seus materiais, os resultados são apenas ansiosamente esperados. O público vem de maneira relutante para receber serviços, quando pode de todo ser aliciado para vir. A organização decai.

CHECKOUTS DE ALTO CRIME EM CARTAS DE POLÍTICA

Tal como existe uma TECH STANDARD, também existe uma ADMIN STANDARD.

O facto é que se pode ver qualquer organização falhar quando as políticas administrativas standard não são conhecidas nem usadas pelo seu pessoal. E cada organização bem sucedida descobrir-se-á ser composta de pessoas que DE FACTO sabem e DE FACTO aplicam os princípios básicos que se encontram nas nossas cartas de política.

Portanto, o seguinte é classificado como ALTO CRIME:

NEGLIGENCIAR, DAR CONSELHOS CONTRA A APLICAÇÃO DE, NÃO PÔR EM VIGOR OU TOLERAR A OMISSÃO DE CLARIFICAÇÃO DE PALAVRAS E DE CHECKOUTS DE NÍVEL ESTRELA STANDARD EM TODAS AS CARTAS DE POLÍTICA DO HCO, NOVAS OU REVISTAS RECENTEMENTE, BEM COMO NAS HCO PL CHAVE DO HAT BÁSICO DO MEMBRO DE STAFF E NAS POLÍTICAS-CHAVE DO POSTO ESPECÍFICO QUE FOI ATRIBUÍDO AO MEMBRO DE STAFF, POR TODOS OS MEMBROS DE STAFF. NA ORGANIZAÇÃO DO MAR ISTO APLICA-SE ÀS CBO DE LRH E ORDENS DE FLAG TAL COMO ÀS CARTAS DE POLÍTICA DO HCO.

RESPONSABILIDADE DO MEMBRO DE STAFF

Uma vez que o executivo ou membro de staff tenha completado o estudo do seu hat segundo uma guia de estudo adequada, deveria apresentar-se ao SSO em Qual. para receber clarificação de palavras por Método 4 e checkout de nível estrela nas políticas-chave do seu hat de membro de staff, bem como nas políticas especificamente relacionadas com o seu posto. E quando é emitida qualquer nova política que diga respeito ao seu posto (ou que seja parte essencial do seu hat de membro de staff), deve clarificar as palavras, receber checkout nela e pô-la imediatamente em aplicação.

Esses checkouts podem ser feitos pelo pessoal de Qual. ou por outro membro de staff numa base de emparceiramento. Têm que ser checkouts de nível estrela standard, duros, que devem consultar a compreensão do membro de staff e exigir que ele demonstre a sua capacidade para aplicar o material.

O staff em postos técnicos está incluído nesta política, visto serem responsáveis pelos seus hats como membros de staff.

RESPONSABILIDADE DE QUAL

O SSO deve avisar todo o staff sobre as políticas de LRH recebidas, novas ou revistas, deve manter um registo dos checkouts nas políticas dados a cada membro de staff (tal como existe um registo para técnica). Deve assegurar-se de que isto é feito dentro de alguns dias após a recepção da publicação – NÃO é permitido arrastar o assunto de forma a acumular atrasos. O SSO é responsável por determinar que staff recebe checkout em que políticas e registá-las no nome do membro de staff no seu registo de checkouts. Deve coordenar tais determinações e fazer com que os checkouts sejam ministrados, com o Oficial de Hatting do HCO.

VIOLAÇÕES

O MAA ou Oficial de Ética ao investigar qualquer posto ou área com estatísticas baixas, deve incluir uma inspecção às entradas do livro de registo de checkouts de Qual. procurando as pessoas que se encontram na área que está a ser investigada. Onde se encontrem violações desta política, o assunto é relatado ao Secretário da Área do HCO. O Secretário da Área do HCO deve ordenar imediatamente uma investigação completa e aprofundada a quaisquer pessoas que possam ter instigado isso e relatar o assunto com todos os detalhes ao Secretário Executivo do HCO.

O Secretário Executivo do HCO deve então convocar um Comité de Evidência com as pessoas acusadas como partes interessadas, e deve localizar entre elas qualquer supressivo ou supressivos. Quando localizados, eles serão devidamente declarados supressivos por Ordem de Ética do HCO e despedidos.

Se qualquer Oficial de Ética, Director de Inspecções e Relatórios ou Secretário da Área do HCO não puderem obter a cooperação dos superiores para executarem rapidamente esta política, deve ser entregue um relatório directamente ao Comunicador de LRH, com cópia enviada para a Rede do Inspector Geral, via Flag.

O Comunicador de LRH deve agir rápida e eficazmente para manejar o assunto com a acção de justiça adequada, relatando as acções tomadas e os resultados, pelas linhas da Rede de Comunicadores de LRH, ao Comunicador de LRH Internacional, com cópia para a Rede do Inspector Geral.

VERIFICAÇÃO POR COMPUTADOR

A Rede Internacional de Administração Organizada de Computadores (INCOMM) preparará um sistema computorizado para verificar se esta política está em vigor em todas as organizações e convocar a acção de ética do HCO onde se descobrir que está fora.

Com a ADMIN STANDARD conhecida e conscientemente em uso em cada posto, o jogo é nosso.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 21 DE SETEMBRO DE 1995

REMIMEOGRAFAR
OFICIAIS DE ESTABELECIMENTO
TODAS AS ORGANIZAÇÕES
TODO O PESSOAL DE GERÊNCIA

**N.º 53 DA SÉRIE DE KNOW-HOW DE ADMIN
N.º 49 DA SÉRIE DE ORGANIZAÇÃO
N.º 51 DA SÉRIE DO OFICIAL DE ESTABELECIMENTO**
TECH PERDIDA

(Escrita a 8 de Novembro de 79.
Publicada como HCO PL a 21 de Setembro de 95).

Modifica: HCO PL 9 Maio 74 RECONCILIAÇÃO DE SISTEMAS DE
PRODUTO-ORGANIZAÇÃO, ESTO E ANTECEDENTES

Acabo de perceber que o sistema de ESTO e o sistema de produto-organização, ambos com sucesso nos seus dias, foram totalmente abandonados. Um executivo tinha aparentemente uma confusão nos dois sistemas, não conseguia reconciliá-los e assim deixou de fomentar ambos. Esse é o meu Porquê de alguns fracassos nas organizações.

O sistema de produto-organização teve enorme sucesso e foi abandonado. O sistema de ESTO tinha um sucesso limitado e foi abandonado. A razão do fracasso do sistema de ESTO foi isolado no passado – os Supervisores deixaram os estudantes em treino para ESTO fingirem que o sabiam durante o seu estudo do assunto. Eles simplesmente não estudaram o assunto e depois andaram às voltas deparando-se com barreiras. Isto foi verdade, embora lhes tivessem dado treino intensivo e duro. Eles não fizeram o treino.

Isto surge devido a um cramming que se fez neste executivo, que diz que ele nunca conseguiria reconciliar os dois sistemas e que tinha uma confusão neles. Isto deve ter aparecido claramente durante a duração da ocupação do cargo de executivo e faz pensar neste preciso momento que talvez nunca ninguém tenha andado a fomentar o sistema de produto-organização e o sistema de ESTO de forma a ficarem dentro. Este executivo violou as acções normais de produto-organização e do estabelecimento da org. Mas isto expõe o facto de que a administração e as organizações podem não estar a fomentar sistema de produto-organização nem o sistema de Esto, e que isto pode em grande medida explicar o facto de que as organizações em alguns casos deixassem de ficar estabelecidas, de produzir e de entregar.

É importante perceber exactamente o erro que este executivo cometeu – ele colocou o Oficial de Produto de Serviço acima do ESTO, e fez do ESTO o oficial de organização do oficial de Produto de Serviço, e esperava que com isto a sua org fosse

estabelecida. É claro que não seria estabelecida de forma alguma, porque um oficial de organização do oficial de produção normalmente especializa-se em desestabelecimento – os oficiais da org trataram principalmente de desfazer a org em nome da produção. Isso segundo a nossa experiência. Uma org que tenha um ESTO, recruta um corpo de Oficiais de Estabelecimento. Isso é a única coisa que irá fazer que os postos sejam ocupados e treinados nos seus hats.

Estes dois sistemas têm de estar representados em qualquer organograma. O oficial de produto tem de estar nesses organigramas, o oficial de organização do oficial de produto tem de estar nesses organigramas. E o EXEC ESTO tem de estar nesses organigramas. Caso contrário, estes sistemas continuarão submersos.

Eu menciono isto para pôr em acção tanto o sistema de ESTO como o de produto-organização. Eles têm de ser chamados firmemente à atenção, caso contrário, continuarão a ser negligenciados.

Isto pode ser uma grande ruína da administração e das organizações caso se cesse simplesmente de fomentar estes dois pontos de sucesso.

Portanto, chamo à vossa atenção o facto de que vocês devem usar estes sistemas para que possamos recuperar esta tech perdida.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 29 DE OUTUBRO DE 2000
PUBLICAÇÃO I

REMIMEOGRAFAR

N.º 54 DA SÉRIE DE KNOW-HOW DE ADMIN
TEORIA DE COMO CONSTRUIR
UMA ORGANIZAÇÃO

(Publicada originalmente a 5 de Janeiro de 83 como
Instruções de LRH para o Treino de Executivos)

Referência: HCO PL 28 Jul. 71 N.º 26 DA SÉRIE DE KNOW-HOW DE ADMIN

Uma das coisas que um executivo faz é “retirar-se de postos”, deixando-os nas mãos de outra pessoa. Um executivo está continuamente a fazer isto.

Um executivo pode descer ou subir no organograma. Bem, uma das maneiras de ele subir no organograma é pôr um sector a funcionar, conseguir que alguém faça a sua aprendizagem quanto ao mesmo, e depois passar-lhe o hat. O executivo retira-se então desse posto mantendo-o, no entanto, debaixo de olho.

Se um executivo não faz isto, ele fica soterrado com tantos hats que não sabe para onde se virar. Se ele faz uma boa selecção de pessoal para ocupar tal posto, e leva a que façam bem a sua aprendizagem, quando o passa, terá então evitado o risco de ter de descer no organograma para assumir mais uma vez o controle.

Isso é de facto a teoria geral, funcional, de como construir uma organização.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

*Compilação assistida por
Pesquisa e Compilações
Técnicas de LRH*