



SÉRIE DE
ORGANIZAÇÃO

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

CARTA DE POLITICA DO HCO DE 13 DE SETEMBRO DE 1970
PUBLICAÇÃO II

REMIMEOGRAFAR
HAT DE DIRECTOR
EXECUTIVO
HAT DE HES
HAT DE HAS

N.º 1 DA SÉRIE DE ORGANIZAÇÃO
ORGANIZAÇÃO BÁSICA

O que é organização?

A maioria das pessoas têm tantas ideias associadas com a palavra “organização”, que pensam numa organização como uma identidade ou um ser, e não como uma actividade dinâmica.

Vejamos o que é realmente.

Peguemos numa pilha de miçangas vermelhas, brancas e azuis e organizemo-las.

Agora desenhemos o organograma.

Deitemo-las todas para cima do encarregado, todas misturadas numa confusão.

Obviamente, o encarregado tem de as *encaminhar* para se desenterrar. Assim temos:



Assim descobrimos muito acerca do que um encarregado faz. Ele encaminha. Ele separa em tipos ou classes de coisa ou acção.

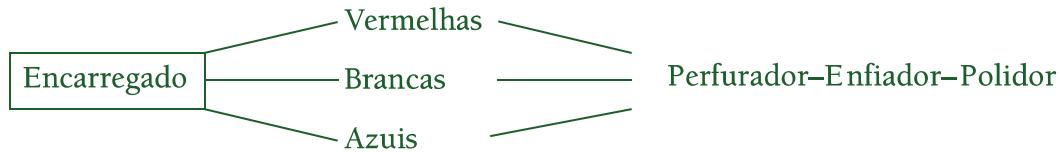
Até agora, esta é uma organização sem movimento.

Temos de ter produtos. Digamos que os seus produtos são miçangas perfuradas, miçangas enfiadas, miçangas embaladas.

Ou teríamos:



Ou teríamos:



Ou teríamos:



Não é particularmente importante que modelo de organograma usamos, desde que este maneje o volume de miçangas.

Se só tivermos uma pessoa nesta “org”, ela ainda assim teria de ter alguma ideia de organização e um tipo de organograma.

Se tivermos um volume significativo para manejar, temos de adicionar pessoas. Se as adicionarmos sem um organograma, também adicionaremos confusão. A organização sem um organograma entrará em colapso devido a sobrecarga, e a fluxos e ideias cruzadas. Estes, em conflito, tornam-se uma confusão.

Uma confusão é simplesmente fluxo sem padrão. As partículas colidem, fazem ricochete umas nas outras e ficam DENTRO da área. Portanto, não há produto, porque para ter um *produto* algo tem de fluir para FORA.

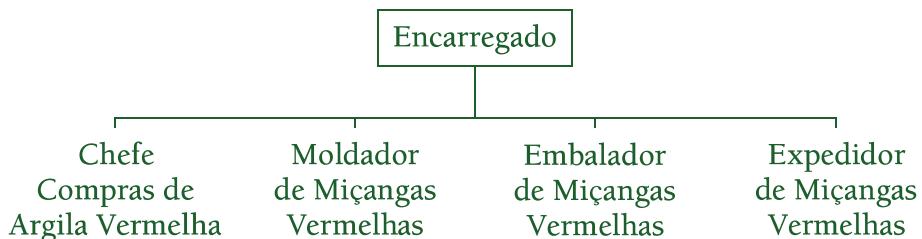
Podemos agora notar duas coisas. Temos alguns elementos estáveis. Estes são postos ou localizações. Temos artigos que fluem. Estes são as coisas que estão a passar por mudanças.

Portanto as posições numa organização mudam as partículas que estão a fluir.

As partículas fluem em *sequência*.

As coisas entram na organização, são mudadas, fluem para fora da organização.

Uma organização com apenas um tipo de artigo (miçangas vermelhas) é menos complexa do que uma com vários tipos de artigos.



Qualquer actividade tem uma sequência de acções. Tem de ter pontos estáveis que não fluam para manejarem coisas que fluem.

Não é necessário ter um terminal estável a fazer só uma coisa. Mas se assim for, então isso também tem uma sequência correcta de acções.

Tudo isto se aplica a uma casa das máquinas, a um escritório de um advogado ou a qualquer organização.

Numa casa das máquinas, o combustível flui para dentro, e é transformado em movimento que flui para fora. Alguém controla as máquinas. Alguém repara as máquinas. Pode ser tudo feito por uma pessoa, mas assim que o volume subir, tem que se planear as acções, classificá-las e pô-las num organograma que as pessoas ali enumeradas conhecem e seguem, senão o lugar não funcionará bem.

Isto é feito separando a operação e a reparação em duas acções, fazendo duas actividades no mesmo organograma.



O Chefe mantém os fluxos em progresso e os terminais a desempenharem as suas acções.

No escritório de um advogado temos acções diferentes como fluxo.



Este seria um padrão de fluxo, possivelmente com uma pessoa diferente (com uma perícia diferente) em cada ponto.

Ou poderíamos ter uma espécie de organograma sem movimento.



Mas se fizéssemos isso, teríamos de lá pôr o movimento verticalmente para que um fluxo ocorresse.

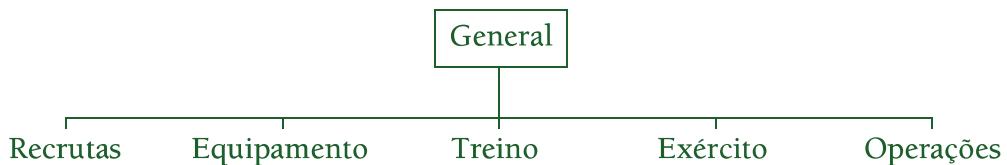


Os organigramas que só apresentam terminais geralmente não fluem.

Um organograma típico de um exército de outrora era:



Quando eles passaram a ter muito mais homens, tiveram de ter um organograma de fluxo.



Portanto, organiza-se por meio de:

1. Examinar os tipos de partículas.
2. Planear quais são as mudanças desejadas para cada uma a fim de fazer um produto.

3. Colocar em posto os terminais que vão efectuar a mudança ao longo da sequência de mudanças.

O organograma também tem de incluir um *reconhecimento* dos tipos de objectos do ponto (1), para *encaminhá-los* para os *terminais* que os *mudam*, e para que depois os *encaminhem para fora*, como *produtos*.

Para que um organograma seja prático, também tem de proporcionar os meios para a aquisição dos materiais, a distribuição do produto, e ser pago pelo ciclo de acção e pela sua supervisão.

Uma companhia tem várias acções.

É essencialmente uma colecção de pequenos organigramas combinados para operarem juntos como um organograma grande.

Os princípios básicos que tens de saber para organizar qualquer coisa estão contidos nesta carta de política.

Para planear *qualquer* acção, tem de se ser capaz de visualizar a sua sequência de fluxos e as mudanças que ocorrem em cada ponto. Tem de se ser capaz de ver onde a partícula (papel, corpo, dinheiro) entra e onde sai.

Tem de se ser capaz de localizar qualquer ponto em que a partícula se vá deter, e reparar essa parte do fluxo ou manejá-la.

Um organograma correcto é uma combinação contínua de fluxos que não colidem uns com os outros e que entram e sofrem realmente a mudança desejada e que saem efectivamente como um produto.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 14 DE SETEMBRO DE 1970
PUBLICAÇÃO I

REMIMEOGRAFAR
HAT DE DIR. EXEC.
HAT DE HES
HAT DE HAS
HAT DE EXECUTIVO

N.º 2 DA SÉRIE DE ORGANIZAÇÃO
FAZER COPE E ORGANIZAR

É perfeitamente correcto fazer cope. Há sempre que o fazer.

Mas DEVEM-SE organizar as coisas enquanto se faz cope.

A subida da carga de trabalho e o esmagamento numa área provêm inteiramente de se fazer cope-cope-cope sem organizar também.

Exemplo: Tens que manejar alguma coisa para a qual não existe uma organização planeada. Tal como uma multidão num congresso. *Podes* fazer cope. Mas se não tomas o primeiro instante disponível para agarrar em três indivíduos e dar-lhes deveres específicos ali mesmo, para que se ocupem das portas e dos bilhetes, a coisa torna-se cada vez pior e o cope acaba em esmagamento.

Qualquer organograma é melhor do que nenhum organograma.

Um bom organograma, bem ensinado, com os deveres bem distribuídos, permite que as coisas se acalmem e aumentem de volume sem tensão.

Numa inundação, se podes canalizar a água, podes manejar a cheia. Se te limitas a bater na água, afogas-te.

GÉNIO ORGANIZACIONAL COMPÕE-SE APENAS DE DISPOR SEQUÊNCIAS DE ACÇÃO E DESIGNAR CANAIS PARA OS TIPOS DE PARTÍCULAS. É SÓ ISSO.

Então podes manejar os fluxos e evitar as paragens.

Portanto tens sempre que organizar enquanto fazes cope.

Os distúrbios nacionais são apenas a incapacidade dos chefes para dispor sequências de acção e designar canais para os tipos de partículas.

Uma área que nunca foi organizada transforma-se num formigueiro de movimentos inúteis que nada realiza.

Se o teu cesto de entrada está muito cheio, faz cope e maneja-o, e ORGANIZA AS TUAS LINHAS para o futuro.

“Estou totalmente a afogar-me em trabalho...” é o mesmo que dizer “Não sei patavina de organização!”

ORGANIGRAMA

Cada executivo tem o seu organograma pessoal. Realmente ele tem pelo menos 21 departamentos.

Mas não tens que ser tão extravagante.

Tive uma vez um organograma que se compunha de 8 pastas, cada uma delas representando tráfego de uma org importante, com os relatórios colocados dentro delas, os mais recentes em cima, com um comunicador que os punha lá, um recepcionista que manejava as pessoas e um inspector que era eu. Apenas eu e outro. Mas era uma org. Com esse “organograma” manejava toda a Cientologia do mundo nessa época, dava conferências, fazia pesquisas e ainda me sobrava bastante tempo. Reduziu o cope a tempo inteiro a um trabalho a meio-tempo. Mais tarde 100 membros de staff (WW) substituíram-me como Dir. Exec. e eu deixei o posto. Eles estavam todos muito ocupados, mas nem sequer sabiam que tinham um organograma e que estavam nele, nenhum indivíduo funcionava segundo o seu organograma pessoal. O seu cope e ignorância fizeram despenhar as estatísticas. Mas estavam sem dúvida muito ocupados em fazer cope!

A antítese (oposto) de um organograma é confusão. A quantidade de confusão presente não se traduz em produção, conquanto seja totalmente exaustiva. O produto final que se procura obter não é a exaustão. A quantidade de energia despendida não mede a produção. A produção é unicamente a soma dos ciclos completos que ocorrem. Quanto mais eles forem planeados em sequência e melhor os diferentes tipos de ciclos forem canalizados, maior produção ocorrerá.

Portanto faz cope à tua vontade, mas não te esqueças de organizar um pouco cada vez que tenhas oportunidade.

O produto final do cope é o afogamento.

O produto final da organização é liberdade.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 21 DE SETEMBRO DE 1970

REMIMEOGRAFAR

N.º 2-1 DA SÉRIE DE ORGANIZAÇÃO
COPE

(Originalmente escrito por LRH para as OOD do *Apollo*
de 21 de Setembro de 70. Publicada como HCO PL a 12 de Outubro de 80).

Eu tive uma visão do que realmente é “cope”. É o processo de achar e corrigir pontos-fora sem jamais descobrir um PORQUÊ e sem organizar qualquer retorno ao cenário ideal.

Alguém que faz cope faz: “ponto-fora encontrado – corrigido; ponto-fora encontrado – corrigido; ponto-fora encontrado – corrigido”. Este ciclo perpétuo nunca encontra ou corrige o PORQUÊ destes pontos-fora. Assim, as coisas simplesmente pioram cada vez mais.

Se tudo o que alguém fizesse fosse manejar comunicados, a pessoa realmente terminaria com uma montanha de excesso de trabalho enquanto as estatísticas permaneceriam em baixo.

O PORQUÊ com que nos enfrentamos agora é a ausência de recrutamento, e a falta de hats completos com guias de estudo e pastas de curso.

O Porquê disso era não fazer com que os materiais fossem arquivados de forma a que fossem acessíveis e pudessem ser compilados. É assim que uma serpente come a cauda. “Nenhuns hats” então trouxe uma condição de não haver dados disponíveis nos arquivos. Uma verdadeira espiral descendente.

E a origem de “nenhuns hats” remonta à introdução de ética nos HCO e no facto de ser mais fácil atribuir uma condição do que compilar ou fazer um checkout num hat. Os hats ficaram fora quando a ética veio para dentro fortemente. Sem ética no HCO, este só pode recuperar as estatísticas por meio da “forma da org” e hats.

A ética tem um papel – depois de tudo o mais fracassar.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 14 DE SETEMBRO DE 1970
PUBLICAÇÃO II

REMIMEOGRAFAR
HAT DE DIR. EXEC.
HAT DE HES
HAT DE HAS

URGENTE

N.º 3 DA SÉRIE DE ORGANIZAÇÃO
COMO ORGANIZAR UMA ORGANIZAÇÃO

Suponhamos que tens uma org a dirigir (ou qualquer parte dela).

Como a organizarias e a porias a funcionar?

1. Contarias e nomearias as diferentes acções vitais necessárias ao seu funcionamento.
2. Contarias as pessoas necessárias a cada função e dar-lhes-ias nomes de postos.
3. Farias uma guia de estudo para cada posto incluindo os seus dados vitais.
4. Reunirias os materiais de cada guia de estudo numa pasta.
5. Recrutarias o número mínimo de pessoas para começar, tendo as finanças em mente e resolvendo-as.
6. Mostrarias a uma das pessoas como dar checkouts às outras para as treinar.
7. Porias então a org a funcionar.
8. Expandirias a org, colocando os postos vitais como hats únicos.
9. Entretanto farias cope com as coisas à medida que elas surgissem.
10. Acresentarias às guias de estudo e pastas as coisas aprendidas com o funcionamento.
11. Acresentarias postos à medida que se julgasse necessário.
12. Nunca abandonarias as acções de recrutamento, guias de estudo, pastas e treino.

Naturalmente, a org teria que ter uma função que fosse valiosa e teria que a executar ou produzir e ser paga por ela, sem o que não seria viável (capaz de viver).

Muito bem. Tudo isto parece suficientemente simples.

Vejamos como poderia degenerar.

Antes de mais nada, seria uma falha em funcionar e produzir ou uma falha em ser pago por isso. Tal coisa amputaria a actividade e daria entrada a fundos de operação inadequados, reduziria as instalações e os salários e cortaria o pessoal, prejudicando a sua imagem e pondo fim ao recrutamento.

Recrutar para preencher uma nova função poderia ser feito incorrectamente (destrutivamente) usando a área de produção como fonte de recrutamento. Também, cada vez que uma porção da org estivesse a funcionar bem, poderia ser usada como fonte de recrutamento, esvaziada e destruída. Isto deitaria abaixo todos os esforços para treinar e prejudicaria a viabilidade e voltaria a pôr a organização a fazer cope.

Ou não se poderia recrutar de todo.

Poderia não haver guias de estudo nem pastas.

Poderia não se dar treino, mesmo que as guias de estudo e pastas existissem.

As guias de estudo ou pastas poderiam ser demasiado reduzidas ou irreais para o posto. Ou poderiam ser demasiado longas ou relativas a outro posto.

O chefe da org poderia falhar em dar checkouts aos chefes das partes da mesma.

Os chefes das partes poderiam falhar em dar hatting e checkouts aos seus subalternos.

O staff da org poderia não ter consciência de pertencer à org e não ter consciência do seu propósito e produtos gerais.

Os problemas, como se expõe acima, poderiam manter-se obscuros e a ética poderia ser substituída como um esforço para aumentar a produção.

Existem dez pontos básicos que poderiam ficar de fora. Estes são: 1. Recrutamento. 2. Treino. 3. Treino em posto. 4. Utilização. 5. Produção do produto. 6. Promoção do produto. 7. Venda do produto. 8. Finanças. 9. Justiça. 10. Moral.

Presume-se que a actividade vale a pena e a produção potencial é valiosa. Dado isto, os dez pontos restantes são aqueles em que a organização vai abaixo, pois estas áreas são as mais aberradas da sociedade.

As coisas fundamentais que estão fora, contudo, seriam a falha em recrutar, em ter guias de estudo e pastas para cada posto, em fazer que se dê treino e em fazer que as novas pessoas em posto cumpram as suas funções como aprendizes.

Suponhamos que o chefe da organização ou divisão nunca deu um checkout sobre coisa alguma a nenhum subalterno.

Examinando as funções standard, toda a gente estaria a pôr pessoas em posto e a encaminhá-las, excepto o Dept.^o 1 cuja função é essa. Toda a gente estaria a manejar a comunicação excepto o Dept.^o 2, cuja função é essa. Toda a gente estaria a fazer inspecções e a manejar estatísticas menos o Dept.^o 3. E assim por diante. O local seria uma autêntica torre de Babel de cope total.

Muito bem, digamos que se tem uma torre de Babel em vez de uma org. Como se poderia endireitá-la?

Far-se-ia cope para manter algo que se parecesse com viabilidade.

Improvisar-se-ia um organograma, colocar-se-ia gente nos postos, e pôr-se-ia essa gente a ensaiar o organograma.

Reunir-se-iam hats e far-se-ia que as pessoas os cumprissem.

Continuar-se-ia a fazer cope, mas agora forçar-se-ia igualmente os outros a ajudar no cope e a fazer cope eles próprios, como meio-especialistas nos seus próprios postos.

Finalmente, obter-se-iam guias de estudo e pastas compiladas para cada posto e cobrindo todas as suas acções.

Far-se-ia então que cada posto se treinasse completamente com estas pastas e guias de estudo.

Em seguida, insistir-se-ia em que os executivos se assegurassem de que os seus subalternos tivessem guias de estudo e pastas como hats.

E continuar-se-ia a recrutar, visto que por esta altura a org estaria a expandir e seria perturbada por falta de pessoal, indo de novo para baixo.

Vigiar-se-iam os dez pontos aberrados porque *saem fora* com muita facilidade.

As pessoas reúnem toda a espécie de soluções estranhas para dirigir uma org desorganizada. “Precisamos de mais pessoas experientes”; “Não podemos produzir, por isso deveríamos ser subsidiados”, são duas das mais comuns.

Quando as pessoas em posto NÃO estão bem habituadas aos hats fazem coisas disparatadas. Estes disparates não se limitam apenas às funções dos seus postos. Faltando-lhes propósito e não tendo uma concepção do propósito da org, podem transviar-se completamente e fazer coisas que são totalmente loucas. Tal como fazer coisas em fanicos. Tal como partir coisas. Tal como envolver-se em relações disparatadas.

Podes detectar uma org em que o staff não tem os seus hats na ponta da língua, pelo número de coisas fora do comum que acontecem nela.

A forma de corrigir *esta* espécie de situações é começar a organizar tal como se indica neste resumo.

Trabalhar em organizar enquanto fazes cope acabará por pôr tudo no seu lugar.

Quando decair, volta a aplicar este resumo e tudo se endireitará de novo.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 22 DE SETEMBRO DE 1970

REMIMEOGRAFAR
HATS DE EXECUTIVO
HATS DE PESSOAL
HATS DE ÉTICA

**UMA PL URGENTE, IMPORTANTE
E DE CHECKOUT DE NÍVEL ESTRELA**

**N.º 9 DA SÉRIE DE PESSOAL
N.º 4 DA SÉRIE DE ORGANIZAÇÃO
HATS**

HAT: Um termo usado para descrever os escritos do posto, guias de estudo e pastas que delineiam os propósitos, know-how e deveres de um posto. Existe em folders e pastas e é dado como treino à pessoa no posto.

TECNOLOGIA DOS HATS

Os “Hats” desenvolveram-se em 1950 para uso nas organizações de Dianética como uma tecnologia especial. O termo e ideia de “um hat” vem dos condutores de locomotivas ou maquinistas, etc. cada um dos quais usa um tipo de chapéu diferente e distinto. Um “hat” designa por isso um estatuto e deveres particulares numa organização.

Um “hat” é uma especialização. Maneja ou controla certas partículas em diversas ações e recebe-as, modifica-as e encaminha-as.

Um “hat” designa que terminal na organização é representado, o que o terminal maneja e que fluxos ele dirige.

Cada hat tem um produto.

O produto pode ser representado por uma estatística.

Quaisquer funções ou posição do mundo *poderiam* ter o seu hat próprio. A razão por que as coisas não correm bem numa vida, numa organização, grupo, nação ou no mundo é a ausência de hats.

A razão pela qual uma organização funciona bem, quando o faz, são os hats.

Qualquer protesto de alguém contra coisas que não correm bem pode ver-se que tem origem em falta de hats.

Qualquer queda brusca e prolongada que uma organização sofre descobre-se que é originada directa e imediatamente pela falta de uso de um ou mais hats.

CONTEÚDO DOS HATS

Um hat deve conter:

- A. Um *propósito* do posto.
- B. A sua posição relativa no organograma.
- C. Um escrito de todo o posto (feito habitualmente por pessoas que o detiveram antes de serem substituídas, e quando é assim não tem outra autoridade senão a de conselhos).
- D. Uma guia de estudo de todas as cartas de política, boletins, conselhos, manuais, livros e exercícios aplicáveis ao posto. (Como numa guia de estudo de curso).
- E. Uma pasta completa dos materiais escritos ou palestras gravadas da guia de estudo juntamente com quaisquer manuais de equipamento ou livros.
- F. Cópia do organograma da parte da organização a que o posto pertence.
- G. Uma carta de fluxos indicando que partículas são recebidas pelo posto, que mudanças se espera que o posto faça nelas e para onde o posto as encaminha.
- H. O produto do posto.
- I. A estatística do posto, a estatística da secção, a estatística do departamento e divisão aos quais o posto pertence.

HAT DE STAFF

Também há um hat geral de staff.

Este hat contém:

- a. O propósito geral da organização, os seus objectivos, metas e produtos.
- b. Os privilégios ou recompensas de um membro de staff, tais como audição, treino em posto, disponibilidade de treino em geral, paga, férias ou licenças, etc.
- c. As penalidades em que se incorre por falta de produção, abuso dos privilégios do posto ou mau uso dos contratos do posto.
- d. As responsabilidades em relações públicas do membro de staff.
- e. As relações interpessoais entre os membros de staff, incluindo cortesia, limpeza, atitude para com superiores e subordinados, regras de educação no escritório, etc.
- f. O MEST geral do posto, os seus papéis, comunicados, arquivos, equipamento.
- g. O sistema de comunicações e transportes da organização.

ESCALA DE GRADIENTE DOS HATS

Uma “escala de gradiente” significa “uma medida de aumento gradual de alguma coisa”. Uma escala sem gradiente seria dizer a alguém para entrar num arranha-céus pela janela do 32º andar.

Desta forma, existe uma escala de organização por gradiente.

A chave disto encontra-se na teoria da confusão e do dado estável dos *Problemas do Trabalho*.

Na prática real uma pessoa tem de fazer cope enquanto organiza.

COPE significa manejá-los seja que for que apareça. No dicionário significa “resolver com sucesso uma situação difícil”. Usamo-lo no sentido de “manejá-los de qualquer forma independentemente do que surja, manejá-los com sucesso de uma maneira ou de outra”.

SE TE MANTÉNS EM COPE, A NECESSIDADE DE FAZER COPE AUMENTA.

Tens aqui a chave para os “executivos ou membros de staff exaustos”. Tens aí a razão por que o presidente dos EUA envelhece cerca de 20 anos durante o seu mandato, como podes verificar comparando fotografias datadas dos presidentes anteriores. Ele está totalmente a fazer cope. O seu governo tem um organograma que parece um jogo de Mikado. Ele não tem hat. O seu staff não tem hats. Os departamentos do governo não têm hats. As tecnologias da economia, da lei, dos negócios, política, beneficência, guerra e diplomacia foram negligenciadas ou perdidas (elas *de facto* existem, numa certa medida).

O indivíduo está em cope total. E o posto que ele ocupa está em cope desde que foi criado como uma ideia tardia pelo Congresso Constitucional que lhe deu início no século XVIII. Mesmo os textos dos livros cívicos dos EUA não se encontram em prática.

Por conseguinte, as “situações difíceis” estão na ordem do dia e são manejadas por acções e nomeações especiais.

As pessoas que *deveriam* manejá-las não têm verdadeiros hats.

Isto está a fazer o país pagar com língua de palmo no momento em que escrevo a presente, e de tal maneira que o cidadão não pode beneficiar de uma sociedade ou ordem social estáveis. O país mais parece uma guerra de sublevação.

Por outras palavras, os desvios dos hats têm conduzido a um cope total que está a piorar constantemente.

Qualquer organização instalada por um partido político é derrubada pela seguinte pessoa incumbente, e quem poderia organizar totalmente um país em quatro anos? (O mandato de um presidente).

Contudo, ele mantém-se coeso de uma forma ou de outra e de uma forma ou de outra vai fazendo face a um crescendo de exigências e pressões.

Expliquei isto com um exemplo amplo para que possa ser observado numa unidade mais pequena.

Para a manejá-la teríamos primeiro de ter vontade de a corrigir e em seguida reunir a tech de admin para a endireitar. Depois teríamos de começar segundo uma escala de gradiente no organograma e hats.

Um hat de uma espécie de cope seria atirar ordens apressadas a outras pessoas do staff que tivessem algum título de qualquer espécie.

Ao mesmo tempo haveria um organograma com os postos colocados que teria pouco a ver com os deveres realmente executados e seria usado por um staff que não sabe o que é.

Uma pessoa começa a sair de cope (tal como indicado noutras séries) montando um organograma que dê os títulos dos postos e deveres e coloque as pessoas neles para manejá-los os tipos de partículas (pessoas, envio de correio) da organização.

A acção seguinte seria reunir os escritos breves dos postos e dos seus deveres e dar checkouts neles às pessoas.

Na realidade, se apenas chegasses a meio do último parágrafo numa organização, os executivos manter-se-iam em cope. Faltaria tanto know-how ao staff da organização que cada coisa dura de roer iria imediatamente para o executivo para manejá-la especial, e isso é *cope*.

Ter hats dentro só até este ponto não é suficiente e continua a ser necessário um génio para dirigir o local.

O gradiente seguinte na escala é fazer que o hat contenha:

- I. O escrito do posto propriamente dito.
- II. A teoria e a prática necessárias para o executar.

Isto é feito pela preparação de guias de estudo de dados e uma pasta correspondente para os postos chave.

Evidentemente, o organograma tem agora de se tornar mais real e o staff tem de receber checkouts acerca do mesmo.

Em seguida, os hats como guias de estudo e pastas são alargados ao resto do staff.

Os mecanismos do treino têm de existir por esta altura.

Os superiores têm de ser responsabilizados por que cada subordinado abaixo deles tenha um hat constituído por escrito, guia de estudo e pasta.

Entretanto continua-se a fazer cope.

Gradualmente, gradualmente, o staff começa a conhecer os seus hats (por meio de checkouts).

O novo staff que entra é melhor familiarizado com o seu posto.

O cope começa a diminuir e a organização tende a acalmar-se.

Aqui e ali, manejos competentes começam a aparecer de forma a dar nas vistas.

Encontramos agora uma nova situação. Com toda a gente a compilar guias de estudo e pastas para os staffs, encontramo-nos com guias de estudo que não são standard. Um mensageiro tem de fazer a guia de estudo completa da divisão do HCO, que tem páginas e páginas de comprimento. O Secretário do HCO tem uma guia de estudo com 10 itens apenas.

Por conseguinte, uma autoridade central tem de tornar standard as guias de estudo de posto, examiná-las e incluir pequenos dados esquecidos nas mesmas.

Porém, isso é feito muito mais tarde. A organização já há muito que se tornou calma e próspera.

Esta é pois a escala de gradiente de pôr os hats dentro.

PERITOS

Aqui e ali encontras uma área de perícia especial numa organização, onde a perícia é tão perita em si mesma que obscurece o facto de que a pessoa não tem também o hat completo do seu posto.

Um advogado seria um caso a propósito. Leva tanto tempo a aprender Direito numa escola de Direito que um executivo da organização pode esquecer-se do facto de que lhe falta o hat do *posto*. As políticas da organização em assuntos legais e o hat de staff continuam a ser desconhecidos nesse posto de assuntos legais E ENCRAVAM-NO TOTALMENTE. Isto veio a lume quando toda uma série de casos estavam a ser negligenciados porque o membro de staff dos assuntos legais, um excelente advogado, não sabia como fazer uma ordem de compra nem que devia ou podia fazê-la. Uma investigação revelou que não tinha hat do posto *nem* de staff. Apenas um diploma de advogado.

As organizações fazem isto continuamente com os auditores. São peritos na técnica de *audição*. Por isso são-lhes atribuídos postos no HGC SEM HAT. Ocorrem atrasos, há erros. A tech falha. Tudo porque se esquece que eles fazem PARTE DE UMA ORGANIZAÇÃO e precisam de ter hats de posto e de staff e de serem treinados neles.

Pior ainda, um auditor altamente treinado é com frequência colocado num posto de admin sem hat nem treino para ele.

Não pegarias num staff treinado em admin e, sem mais preparação, dir-lhe-ias para auditar. Então porquê tomar um auditor e dizer-lhe que maneje uma divisão de admin?

Sem o escrito do posto, guia de estudo e pasta DESSE POSTO e sem treino nele, a pessoa não se qualifica mesmo para ele, não importa em que outras áreas seja perito.

É óptimo ter um perito que foi treinado especialmente numa profissão. Porém, advogado, engenheiro ou especialista em relações públicas, tem que ter o seu hat de posto na organização e ser treinado nele, senão cometerá erros! E no entanto

ninguém imagina porque é que aquela área está a falhar, porque “ele é um auditor de Classe VI, não é?”

UTILIZAÇÃO

O departamento de Pessoal pode recrutar como louco, satisfazer cada exigência frenética de pessoal e contudo DESPERDIÇÁ-LOS TODOS por falta de hats completos e treino completo nesses hats.

Uma investigação de blows (deserções) das organizações mostrou que a falta de familiarização no hat estava na base do problema.

As pessoas começam um emprego. Há imediatamente um grande mistério ou uma pretensão de que sabem tudo – uma coisa ou outra.

Qualquer deles, se continuado, transforma-os num risco para a organização.

As pessoas que não sabem o que estão a fazer e as pessoas que não sabem mas julgam que sabem, são ambas PESSOAL QUE NÃO ESTÁ A SER UTILIZADO.

A paga e a prosperidade do resto do staff decairão a não ser que isto seja remediado.

Toda a organização pode ceder e até desaparecer nestas condições.

Portanto, o Departamento de Pessoal é quem tem mais a ganhar com que os hats sejam completos e o staff esteja treinado neles. Porque os membros de staff do Departamento de Pessoal não podem lidar com “não há paga, portanto não se pode contratar ninguém” e “não há ninguém, por isso não se pode produzir”.

A solução são os H-A-T-S.

E um hat é um escrito, uma guia de estudo e uma pasta.

E um membro de staff treinado neles.

ÉTICA

Quando uma pessoa não tem hat faltam-lhe propósito e valor.

Quando não tem propósito e valor, a pessoa não só erra mas cometerá crimes.

Aparentemente, é mais fácil punir com ética do que preparar um programa, dar a alguém um hat completo e treiná-lo nele.

A acção policial não é substituto para ter propósito e valor.

Isto é tão fundamental que uma pessoa até pode rastrear a origem de agitações numa nação até à falta de propósito e valor. Um vasto programa de assistência social garante o crime e a revolta porque dá esmolas e não hats.

Até um cientologista de campo deveria ter um hat.

Se fizéssemos só isto no mundo inteiro seríamos senhores do planeta, visto que numa população em expansão o propósito e o valor individuais são os artigos mais vitais e desejados.

Se não há nenhuns hats reais, em breve não haverá dinheiro de qualquer espécie, nem pão!

RESUMO

QUALQUER HAT É MELHOR QUE NENHUM HAT de acordo com a forma pela qual o theta parece pensar.

Mas seja como for, a origem da queda de qualquer organização pode ser rasteada directa e instantaneamente até não haver recrutamento ou organograma, não haver hats ou estes serem irreais, ou não haver treino nos hats.

A descida de qualquer organização pode ser atribuída directamente à falta de hats ou à falta de treino nos hats.

A sobrecarga de qualquer posto pode ser atribuída directamente à falta de um organograma, falta de hats e de treino nos hats.

O caminho de saída é organizar o organograma e os hats enquanto se faz cope.

Se não o fizeres, o cope transforma-se em esmagamento. Se o fizeres, a tua carga ir-se-á tornando mais leve e a tua prosperidade aumentará.

Custou-me treze meses de trabalho árduo e vinte anos de experiência de organização para aprender que, dado que há um produto, a falta de HATS era o PORQUÊ dos desvios do cenário ideal, e que trabalhar com o propósito de prover HATS totalmente completos era o caminho para regressar ao cenário ideal.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 26 DE SETEMBRO DE 1970

REMIMEOGRAFAR
HATS DE EXECUTIVO

N.º 5 DA SÉRIE DE ORGANIZAÇÃO
CORTATIVOS DO ORGANIGRAMA

O maior erro que se pode cometer ao *refazer organigramas* é fazer desaparecer dele funções passadas.

“Cortativo” é uma palavra inventada para definir o impulso de encurtar ou deixar de fora, ou a coisa que se deixou de fora.

A REGRA É: QUALQUER FUNÇÃO, ACÇÃO OU POSTO PRINCIPAL QUE SE DEIXE FORA DE UM ORGANIGRAMA EMBRULHA-SE EM VOLTA DO ENCARREGADO COMO UMA AMEAÇA ESCONDIDA.

Como a função não é *expressa* não é reconhecida. Mas ela vem ao de cima por sua própria imposição e pode assoberbar uma actividade se não for executada.

Deste modo obtemos as leis:

1. As funções das actividades devem ser todas expressas no organograma.
2. Todas as funções abaixo de um membro de pessoal num organograma, são da responsabilidade desse membro de pessoal, independentemente da quantidade de membros de staff.
3. As funções omitidas actuarão como sobrecargas invisíveis.

EVOLUÇÃO DOS ORGANIGRAMAS

Normalmente o primeiro organograma que é feito para uma actividade é uma idealização. Raramente é real, mas é melhor do que nenhum.

A experiência, depois, vai-o refinando.

Algumas funções do mesmo não estão relacionadas com ele, são irreais.

Algumas funções ausentes vêm ao cimo e sobrecarregam o encarregado.

As acções feitas por um executivo, que não estão no organograma sob os departamentos, são colocadas como pequenas bandeiras em frente ao nome do executivo. (Tais como: legal, receber VIPs, etc.).

Passado algum tempo estas pequenas bandeiras são mais do que muitas.

Ocorre uma reorganização e as bandeiras são colocadas como funções departamentais. Isto retira-as das costas do executivo e faz com que elas sejam atribuídas.

Até aqui tudo bem. Agora o que acontece é uma catástrofe. Um novo executivo que não tem experiência com este organograma IMAGINA UM NOVO. Isto é fora de sequência quanto a evolução. Ele está a lidar com o lugar como se pensasse que NÃO existe organograma, simplesmente porque não conhece o organograma existente.

Isto dá-nos o *cortativo*. Ele deixa funções fora do organograma. Estas agora embrulham-se em volta do seu pescoço. O lugar fica atolado.

TENS DE MANTER NO ORGANIGRAMA TUDO O QUE SEMPRE ESTEVE NO ORGANIGRAMA, MESMO QUE TENHA SIDO HÁ 3.000 ANOS.

RECUPERAÇÃO

Acontece com frequência termos que fazer uma total e completa recuperação de um organograma.

Não há qualquer razão para isso, excepto a preguiça de colocar tudo no organograma por parte de quem elaborou o organograma.

Há uma regra acerca da colocação de postos num organograma. Não colocas um nome por cada posto. Isso é estupidez. Colocas por quantidade de trabalho.

Todas as funções sob a responsabilidade de uma pessoa são manejadas por essa pessoa. Se elas são demasiadas, colocas um nome e uma pessoa novos sob uma função com uma carga muito pesada.

Então porquê fazer um cortativo? Não significa mais pessoas. Significa apenas mais espaço e mais fita. O que é que se poupa a não ser trabalho árduo? O que é que se perde? Toda a organização pode perder-se e tornar-se inviável.

Exemplo: O organograma original de Saint Hill continha dez divisões principais. Eram realmente apenas funções. Eram as dez fontes de receitas *antes* de Saint Hill ter treinado ou processado quem quer que fosse. Há alguns anos atrás eu vasculhei o lugar à procura desse velho organograma. É evidente que tinha sido deitado fora. Hoje em dia Saint Hill só tem *uma* dessas funções de receitas! Nove perderam-se! Adicionou-lhes treino e processamento e perdeu nove funções capazes de a suportar. Elas deveriam ser procuradas nos registos de contas de 1959-1960, as velhas facturas deveriam ser analisadas e recuperadas e colocadas no organograma de WW, e deveriam ser atribuídas a pessoal. Isto independentemente do que já está no organograma.

Dever-se-ia voltar a colocar as outras funções que se perderam desse organograma e dos organogramas de Saint Hill, e pelo menos dever-se-ia levá-las a cabo desde cima como duplo hat ou triplo hat.

Exemplo: DC, que tinha o organograma original de seis departamentos, deveria recuperar esses postos e colocá-los no organograma de nove divisões, de forma a que a política inicial fizesse sentido.

Exemplo: Londres deveria recuperar os seus organigramas iniciais e colocar esses postos e funções no seu organigrama actual.

Surge sempre uma altura em que os organigramas iniciais têm de ser recuperados e colocados de novo nos organigramas existentes.

PORQUE ESTAS FUNÇÕES CONTINUAM LÁ E A MAIORIA DELAS TORNARAM-SE INVISÍVEIS.

Exemplo: Num organigrama de Divisão 2, que se pediu que fosse refeito, deitaram-se fora 50% das suas funções e postos; foi idealizado um novinho em folha para uma divisão que já havia dado de si devido à perda de desempenho. A desculpa foi “há outras actividades que agora fazem isso”. Publicado, este organigrama teria levado o seu executivo à loucura, com deveres omitidos que viriam a ele como sobrecargas invisíveis.

O “Agora já não fazemos isso” é semelhante ao que já aconteceu uma vez com a tech. Poder-se-ia dizer: “Talvez penses que não fazes isso agora, mas a função continua lá escondida. Foi encontrada uma vez. Agora perdeste-a de novo”.

IMPÉRIOS ANTIGOS

Os impérios Egípcio, Grego e Romano ainda tentam funcionar! Verifiquei isso. O velho Império Britânico pode ter desaparecido do organigrama britânico, mas ainda funciona sem expressão e até dá o golpe de misericórdia à Inglaterra. O público britânico despeja rios de dinheiro num império que já não existe!

Tentar matar uma organização leva anos e anos e anos, e ela ainda tenta sobreviver.

Quando se assume responsabilidade por uma função ou área ela tende a persistir.

É um fenómeno estranho. A linha do tempo da terceira dinâmica funciona assim. Alterações posteriores na linha do tempo (a não ser que se auditem os indivíduos) não modificam as circunstâncias anteriores.

As intenções de um thetan podem talvez ficar muito esbatidas, mas um thetan realmente nunca desiste.

Tudo isto se reflecte no tema dos organigramas.

Um indivíduo pode deliberadamente desrespeitar um organigrama existente, imaginar um novo organigrama que não expressa as funções e meter-se em verdadeiros sarilhos.

UMA NOVA PERSPECTIVA

Examinando este assunto de organigramas, tomando experiências muito actuais em conta em que pedimos às pessoas que os refizessem, emergiram estes factos.

Isso dá-nos uma nova perspectiva.

A próxima publicação do organograma completo de Cientologia que verás, conterá todas as funções das quais exista qualquer vestígio e o organograma de nove divisões que estamos a usar.

O novo organograma terá nove divisões. Incluirá também todos os títulos e funções passadas além de todos os títulos e funções actuais com os títulos passados entre parênteses.

Muitos organigramas de outras actividades nunca chegaram a ser expressos e deixaram uma história complicada. Os Estados Unidos ainda penduram bandeiras à volta do Gabinete do Presidente e ouve-se: “O Ramo Executivo está a usurpar o poder do Congresso”. O Congresso uma vez teve todas estas funções, mas não as colocou no seu organograma. Ele ainda as desempenha, mas perdeu os títulos a favor do Presidente. Desta maneira ergue-se um despotismo por nomeações em vez de uma democracia. Todo isto remonta a um organograma do congresso que se perdeu.

É necessário que um povo ou o staff:

- a. Tenha um organograma,
 - b. Conheça o organograma,
 - c. Faça que o organograma expresse a totalidade das funções e deveres que alguma vez tenham sido desempenhados por qualquer posto, incluindo até as bandeiras antanhas devidamente datadas.
-

Não elimines funções de um organograma. Se elas se tornaram conhecidas é porque foram encontradas. Porquê perdê-las?

Podemos reorganizar os padrões dos fluxos.

Não podemos abandonar funções vivas num organograma.

São apenas as coisas que se desconhecem num organograma que sobrecarregam, confundem ou metem as pessoas em sarilhos.

Então, porque não mantê-las visíveis?

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 27 DE SETEMBRO DE 1970

REMIMEOGRAFAR
CAIXAS
DIVISÕES 3
HATS DE DIVISÃO PÚBLICA
HATS DE DIVISÃO 2
HATS DE FSM
MISSÕES

**N.º 6 DA SÉRIE DE ORGANIZAÇÃO
CORTATIVOS DE PREÇOS**

A HCO PL de 27 de Abril de 65 II, O ENGRAMA DOS PREÇOS, é completamente válida e deve ser seguida. Explica porque é que os cortes nos preços prejudicam as organizações.

Os cortes de qualquer espécie nos preços são proibidos.

1. UMA ORGANIZAÇÃO NUNCA PODE DAR PROCESSAMENTO GRATUITO.

A entrega de processamento é muito cara.

2. AS ORGANIZAÇÕES OU ORGANIZAÇÕES DE PUBLICAÇÕES NUNCA PODEM DAR LIVROS GRATUITAMENTE.

O seu fabrico é muito caro.

3. NUNCA SE PODEM PAGAR AS COMISSÕES DE FSM SOBRE ITENS VENDIDOS COM DESCONTO OU COM REDUÇÃO DE PREÇO.

Se um FSM não pode vender pelo preço completo não merece qualquer comissão.

4. AS BOLSAS DE ESTUDO PARA CURSOS ESTÃO LIMITADAS AOS CURSOS DE ESTÁGIO, HSDC E NÍVEIS DA ACADEMIA.

5. AS BOLSAS DE ESTUDO PARA CURSOS SÓ PODEM SER OFERECIDAS AOS FSM COMO PRÉMIO DE CONCURSOS.

6. AS BOLSAS DE ESTUDO SÓ ESTÃO DISPONÍVEIS PARA OS FSM ACTIVOS QUE TENHAM SELECCIONADOS COM SUCESSOS COMPROVADOS.

7. TODAS AS BOLSAS DE ESTUDO E PRÉMIOS PENDENTES TERMINAM SE NÃO FOREM USADOS ANTES DE 1 JANEIRO DE 1971.

8. AS COMISSÕES DE FSM SÓ SÃO PAGAS AQUANDO DA CHEGADA DO ESTUDANTE OU PC, NÃO AQUANDO DO RECEBIMENTO DO PAGAMENTO DO SERVIÇO.

Por vezes os pagamentos adiantados são reembolsados.

9. SÓ O STAFF TOTALMENTE CONTRATADO É PREMIADO COM SERVIÇOS GRATUITOS, E ISTO É FEITO POR MEIO DE FACTURA E DOCUMENTO LEGAL, QUE SE TORNA NUMA DÍVIDA, A SALDAR DE IMEDIATO, SE O CONTRATO FOR QUEBRADO.
10. PRÉMIOS DE BÓNUS DE FSM PARA AS ORGANIZAÇÕES SÓ PODEM SER ENTREGUES A MEMBROS DE STAFF CONTRATADOS POR ESSA ORG.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 1 DE OUTUBRO DE 1970

REMIMEOGRAFAR
GUIA DE ESTUDO DO HC

N.º 7 DA SÉRIE DE ORGANIZAÇÃO
HATS E CONTRA-ESFORÇO

Quando estás a tentar fazer com que alguém faça algo que devia fazer, estás de facto a tentar fazer com que ele cumpra o seu hat.

Ao tentar que as coisas sejam feitas, muitas vezes sentes que estás a ir de encontro a “contra-esforço” (acção ou esforço contrários à tua acção ou esforço).

O contra-esforço mais usual NÃO é a teimosia ou revolta ou fora-de-ética. A maioria das pessoas considera que estas são as razões pelas quais recebem oposição a acções que valem a pena.

O contra-esforço mais frequente é a *falta de um hat*, definindo-se hat como um escrito, guia de estudo e pasta de curso no qual a pessoa é treinada.

Parece estupidez propositada, capricho, preguiça, revolta, antagonismo ou o que quiseres, e pode equivaler a uma ou a todas estas coisas.

Seja qual for a razão para isso poder ser, tem de incluir a falta de um hat.

As variações são enormes, quase infinitas.

Exemplo: O Sr. A está a tentar fazer com que a Sra. A seja uma boa esposa. A Sra. A está numa revolta completa. Ora, pode ser que o Sr. A não tenha ou não saiba o seu hat de marido, ou que a Sra. A não tenha nenhum hat de esposa, ou que os vizinhos ou amigos não tenham os hats de vizinhos ou amigos, ou que o Sr. B não tenha nenhum hat social e esteja a tentar perder a estima da Sra. A ou que ele não tenha nenhum hat de marido que seja dele próprio; mas seja o que for, é uma questão de hats. ALGUÉM (ou todos eles) aqui não está a desempenhar o seu hat.

Uma vez uma pessoa com problemas matrimoniais olhou para mim pensativamente e disse-me: “Não faço a mínima ideia de quais são os direitos ou deveres DE uma esposa”.

Exemplo: Um Supervisor de Curso que tem problemas em fazer que um estudante estude. Ele suplicou e argumentou e desgastou-se.

Ele nunca percebeu que o seu estudante NÃO TINHA UM HAT DE ESTUDANTE. Ele podia ter poupado toda a sua energia que gastou a discutir e podia tê-la aplicado a fazer um hat de estudante, compilando-o e fazendo com que fosse estudado e teria chegado a algum lado.

ORGANIGRAMA

Assim, desenhamos um organograma para uma actividade para várias pessoas.

Está completamente correcto no que respeita a funções e fluxos.

Colocamos nele os nomes das várias pessoas onde parecem ajustar-se.

A actividade não funciona.

Por isso, explicamos o organograma às pessoas e exercitamo-lo.

Chega-se a uma espécie de cope com erros.

O ponto que falta agora são os HATS. Cada um tem de ter e saber o seu próprio hat e algo acerca dos hats dos outros.

Prontamente as coisas melhoram bastante! A actividade, as relações inter-pessoais e as vidas destas pessoas são grandemente melhoradas.

Pessoalmente, elas esbarram muito menos com fluxos cruzados e confusão. Por isso são mais felizes, fazem menos esforço e mais produção.

Os indivíduos de um grupo mal organizado, mal treinado no seu hat e mal instruído, estão continuamente em guerra uns com os outros. Para conseguir fazer seja o que for, eles têm de funcionar ao nível da correcção e não da produção.

Qualquer murmúrio de emergência em tal grupo tem o efeito de um impacto importante.

PROGRAMAS

Há ainda um elemento em falta quando já se fez um organograma, se treinou no seu hat e se treinou como especialista uma actividade. Que é: PROGRAMAS.

A sequência de fluxos e as mudanças ou acções em cada ponto, marcadas de acordo com o tempo são, de facto, as sequências principais e programas de um grupo.

SUCESSO ADMINISTRATIVO

Considerando um produto desejado, uma administração completamente bem sucedida só se pode basear nas acções inerentes a:

1. Um bom organograma,
2. Hats escritos, guias de estudo e pastas de estudo,
3. Os hats em que se treinaram,
4. Sequências e programas, conhecidos e seguidos.

É MUITO, MUITO MAIS FÁCIL TRABALHAR NESSAS QUATRO COISAS E LOGRÁ-LAS, DO QUE FAZER COPE CONTRA O CONTRA-ESFORÇO GERADO SEM ELAS.

Naturalmente, enquanto se tenta fazer isto, qualquer um tem de fazer cope para manter as coisas a andar.

TRABALHAR SOZINHO

“Trabalhar sozinho” significa manejar as coisas por ti próprio.

Podes trabalhar sozinho quando estás completamente sozinho, ou podes trabalhar sozinho num grande grupo que é suposto estar a trabalhar ou ajudar.

Quando um único homem, superior ou subalterno, faz todo o controle e trabalho de uma actividade, diz-se que ele está a “trabalhar sozinho”.

O termo single-handing deriva do mar (como tantas outras palavras inglesas). Single significa “um só” e “hand” significa um marinheiro. “Handing” é forma verbal de “single-hand”.

Nenhuma outra actividade expressa tão bem a ideia de “um homem a trabalhar” ou “um homem a controlar”.

É, claro, depreciativo para os outros que estão à volta e não trabalham.

O fenómeno acontece por não ter pessoas no organograma, treinadas no seu hat e instruídas.

Ora, a estranheza disto é que pode ocorrer: a) quando existem outras pessoas que supostamente têm também de estar a trabalhar, b) quando existe um organograma, c) quando existem hats e d) quando existem programas. Isto, é claro, aparenta ser “má moral”, “apatia”, ou até “revolta”.

Os elementos em falta são normalmente:

- a. As outras pessoas não sabem o propósito da actividade ou o que se está realmente a passar.
- b. O organograma é-lhes desconhecido mesmo quando existe.
- c. Os hats não têm guias de estudo nem pastas de estudo e as pessoas não se treinaram neles.
- d. As sequências ou programas que devem ocorrer não são exercitados. E se o fossem, a situação de não ter hats arruiná-los-ia.

O ponto é ainda mais surpreendente quando um grupo com um propósito e um produto potencial excelente, SERÁ POBRE E FRACASSARÁ se o organograma, os hats e as sequências e programas não forem totalmente conhecidos e exercitados.

Os grupos são assim.

É por esta razão que o Homem e as suas actividades, só têm sucesso na presença de enormes afluências ou na presença de chefia pessoal extraordinária.

Sem organigramas, hats, treino, programas *que saiba e possa executar*, o Homem esforça-se descontroladamente.

LÍDERES QUE NÃO ESTEJAM TREINADOS NO SEU HAT

Os líderes que não estão num organograma, treinados no seu hat, instruídos e não têm programas, podem criar uma confusão enorme a partir de um grupo anteriormente bem organizado.

É necessário algum esforço. Mas ninguém pode destroçar mais depressa o organograma conhecido do que um superior. Ninguém pode derrubar hats mais facilmente do que alguém com autoridade, que não saiba ele próprio que eles existem.

Nero e a gente da sua laia destruíram todo o Império Romano. Aquela civilização tinha um organograma tão bom e estava tão treinada no seu hat como qualquer outra civilização no planeta nos últimos milénios. Nero pensava que era um tocador de alaúde, compositor e condutor de quadrigas. Estes foram os únicos hats que alguma vez desempenhou, para além de assassino.

Uns quantos imperadores como ele e foi o fim.

Os cristãos tinham um organograma, hats de membro e hats de staff, hats de posto de algum género e treino constante. E esse foi o fim do Império Romano e o início do *Santo Império Romano-Germânico*.

Mais tarde, no tempo do Papa Alexandre VI (nos dias de Lucrécia Borgia) quando os episcopados estavam à venda e os hats de membro estavam esquecidos, o Santo Império Romano-Germânico fracassou.

Resumindo, há muita história e exemplos, embora a tech completa ainda não estivesse desenvolvida. Podes observar os duplicados obscuros de organigramas e hats a tecerem o seu caminho ao longo de todo o passado do Homem.

A história do mundo não é escrita segundo guerras e violência. É escrita sobre um pano de fundo invisível de produtos benéficos, organigramas, hats e programas.

O fantástico talento administrativo de Arthur Wellesley (o Duque de Wellington) e o organograma rígido de Nicolau da Rússia derrotaram Napoleão, cujos únicos talentos eram o génio militar, chefia pessoal e sorte.

Assim, quando o director de algo não sabe nada acerca de organigramas, hats e programas, ele talvez possa manejar as coisas sozinho até atingir um poder temporário, mas desgastar-se-á a fazer cope e em breve entrará em declínio.

Não se pode só pôr as coisas a funcionar. Tem que se pôr algo aí e esse algo é um produto desejável, um organograma, hats e programas; e assegurar-se de que são aprendidos e feitos de forma correcta.

E ao examinar a história, o produto mais valioso de um executivo é manter a forma da sua org, fornecer hats e programas aos seus membros de staff bem familiarizados.

Requer tanto mais tempo e esforço construir uma org em termos de organograma, hats e fazer que ela mantenha a sua forma, que uma pessoa pode não ver de imediato o seu benefício. Tentar obter um resultado sem construir também uma organização termina inevitavelmente em trabalhar sozinho, fazer cope, andar sobre carregado e eventualmente dar em derrota.

A resposta certa é trabalhar sozinho enquanto treinas a tua gente.

Pois uma pessoa acabará por trabalhar sozinha em qualquer posto que não tenha colocado no organigrama, treinado no hat e que não tenha programado.

E isso é verdade até mesmo em relação a um membro subalterno de um staff. Se ELE não trabalha, continua e arduamente, para fazer que os organigramas, hats, sequências e programas estejam dentro, ELE acabará por trabalhar sozinho em toda a sua secção — enquanto outros ficam à volta a fazer-lhe a vida miserável com ineficiência, falhas, erros e contra-esforço óbvio.

Não são as classes trabalhadoras contra a administração ou as pessoas contra o governo. Ou um ou o outro, ou ambos, não estão nos organigramas e não estão a desempenhar os seus hats.

E numa sociedade inter-dependente, ou numa actividade complexa, o resultado final da inexistência de organigrama, hats e programas conhecidos é o caos. E um caos muito desagradável também.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 8 DE OUTUBRO DE 1970

REMIMEOGRAFAR
EXECUTIVOS

**N.º 8 DA SÉRIE DE ORGANIZAÇÃO
ORGANIZAR E PRODUTO**

Desorganização dá-nos um produto pobre.

O acto de organizar (desde que exista a tech para produzir o produto) dará lugar a um bom produto.

Se um produto é pobre ou irregular deve-se:

- a. Organizar
- b. Tornar a tech disponível e conhecida.

Podes literalmente ter multidões de pessoas a trabalhar e uma excelente tech de produção e obter um produto horrível.

O ingrediente em falta é o acto de organizar.

O acto de organizar consiste num organograma real e funcional, hats constituídos por guias de estudo, pastas, manuais e treino neste material.

O organograma mais utilizado é o “organograma do tipo ‘Ei! Tu!'” Por outras palavras agarras em qualquer um para fazer qualquer coisa.

Isto garante má produção e um produto de má qualidade.

Pode-se ter um organograma que não é real e obter um “organograma do tipo ‘Ei! Tu!'”.

Pode ter-se um bom organograma que não é conhecido e na prática obter um “organograma do tipo ‘Ei! Tu!'”

Toda uma org pode ter os postos colocados no organograma, estar treinada nos seus hats e instruída e no entanto desfazer-se quando um superior que não está treinado a torna num “organograma do tipo ‘Ei! Tu!'” Esta é facilmente a causa mais comum do colapso de uma org.

PERDER UM ORGANIGRAMA

Quando um organograma deixa funções vitais conhecidas de fora, estas tendem a embrulhar-se em volta do pescoço do encarregado como factores de irritação desconhecidos.

A falha mais comum ao refazer um organograma é deitar fora o antigo e imaginar um organograma novo em folha sem olhar para, ou sem fazer uma inspecção completa

das funções actuais que estão a ser executadas. Isto produz uma situação ilusória. É de facto uma dissociação do trabalho real e do organograma ilusório.

FUNÇÃO MÍNIMA

Um posto tende a encolher até à “função mínima irredutível”.

Um empregado dos correios distribuirá correio porque isso é visível para os outros. Registá-lo é menos visível. Separá-lo é menos visível.

Se “receber, registar, separar e distribuir” ficam de fora do organograma e “distribuição do correio” é tudo o que resta nele, as outras funções tendem a desvanecer-se e este posto desliza para o “mínimo irredutível” de meramente agarrar e atirar o correio.

Um organograma da cozinha pode ser deficiente e apenas transportar “alimento”, ou “cozinheiro”; e obterás “comida” e só isso. Será possivelmente uma comida de muito má qualidade visto que o organograma está reduzido ao seu mínimo irredutível. Diz “comida” de forma que eles atiram comida de qualquer maneira e de qualquer espécie. Mau produto. A resposta é, organizá-lo. Quais são os passos necessários em sequência para obter boa comida servida e que o local fique limpo? Se estiverem todos no organograma como funções, tens a SEQUÊNCIA de acções expressas como funções que podem ser colocadas e delegadas como deveres.

COISAS FORA DE SEQUÊNCIA e HATS OMITIDOS são as falhas mais comuns em programas e organigramas. (Ver a Série de Dados).

Uma pessoa pode ter 35 hats diferentes.

Se assim for, ela necessita de 35 folders de hat, guias de estudo e pastas e 35 cestos ou compartimentos para os fluxos.

Além disso, os hats devem estar em sequência de fluxo onde se relacionam com um tipo de partícula.

Trinta e cinco hats é muito, mas muitos executivos usam muitos mais sem o saberem. E aqueles que eles não vêem são as suas áreas de transtorno.

Quanto menor o número de pessoas numa actividade, mais hats são usados por cada uma.

Uma rapariga que geria sete filiais de um escritório finalmente conseguiu desembalar-se apenas obtendo sete cestos, um para cada filial, e trabalhando diariamente numa hora determinada em cada um. Ela separava o fluxo de entrada para os cestos por filiais, e depois resolvia-os de forma rotativa. Isto criou um organograma de cestos. Ela subitamente conseguiu produção onde só tinha tido desespero e caos.

RESUMO

Para melhorares um produto existente, ORGANIZA.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 28 DE OUTUBRO DE 1970

REMIMEOGRAFAR

N.º 9 DA SÉRIE DE ORGANIZAÇÃO
ORGANIZAR E HATS

“Quadro de org” é na verdade uma abreviatura, não de quadro da organização (substantivo), mas de quadro para organizar (verbo).

O organograma mostra o padrão para organizar, de forma a obter-se um produto.

Um organograma é então um mapa de fluxos de *produtos* consecutivos, produzidos por terminais em série.

Nós vemos estes terminais como “postos” ou lugares.

Cada um deles é um hat.

Há um fluxo ao longo destes hats.

O resultado de todo o organograma é um produto.

O produto de cada hat no organograma soma-se para obter o produto total.

ELABORÁ-LO

Quando se é solicitado para elaborar um organograma (ou quando o organograma que existe não funciona) pode-se pensar que a tarefa é bastante difícil.

Ao estudar este assunto de modo a ser capaz de o comunicar, fiz vários pequenos avanços importantes no assunto em si.

Várias perguntas sobre isto podem agora ser facilmente respondidas.

O organograma tem algum valor?

Sim. Sem um organograma não há produto de grupo, há apenas multidão.

Sim. Quando não há organograma, existe um esforço muito maior envolvido em conseguir que qualquer coisa se faça.

Sim. O desperdício das pessoas causado pela falta de um organograma e a perda de produto justificam qualquer quantidade de esforço para elaborar, tornar conhecido e utilizar um organograma apropriado.

O Homem utiliza um organograma instintivamente e protesta contra a falta de um. O mais inexperiente dos recrutas ao subir a bordo de um navio, assume a existência de um organograma, se não exposto, pelo menos conhecido. Assume que há

alguém encarregado e que as diferentes actividades estarão debaixo da autoridade de diferentes pessoas. Quando não há organigrama conhecido, ele protesta. Também se sente inseguro pois não sabe onde é que se encaixa nesta organização.

Quase todas as revoltas são compostas por pessoas que foram excluídas e não estão no organigrama da nação. Isto é tão verdade que nos EUA ocorreu recentemente uma circunstância ridícula. O Presidente descobriu que tinha “recebedores profissionais de assistência social”. Certas pessoas tinham assumido o estatuto de “dependentes do governo” e estavam a chamar a isto a sua profissão. Era, claro está, um posto de algum tipo. E porque não era admitido como um posto pelo governo, houve alguns distúrbios.

O esforço para pertencer ou fazer parte de algo exprime-se através de um organigrama. Uma pessoa sem um posto é bastante miserável. Uma pessoa com um lugar irreal sente-se como uma fraude ou um erro.

A moral então é também consideravelmente afectada pela qualidade de um organigrama ou pela sua ausência.

O teste geral para o grupo, no entanto, é a sua viabilidade. A viabilidade depende de se ter um produto aceitável. Os grupos que não têm um produto aceitável não têm probabilidades de sobreviver.

O volume e a aceitabilidade de um produto dependem, em grande medida, de um organigrama funcional e conhecido. Isto é verdade mesmo para um produto individual.

Para chegar a algum lado um indivíduo ou grupo pequeno necessita de um organigrama muito preciso. O estranho disto é que quanto mais pequeno é o grupo, mais vital é o organigrama. No entanto, os que têm menos probabilidades de ter um, são os indivíduos e os pequenos grupos. Os grandes grupos desintegram-se na ausência de um organigrama e tornam-se inviáveis na presença de um que seja inadequado.

A qualidade de um produto, normalmente atribuída unicamente à perícia individual, depende em larga medida de um organigrama. Por exemplo, uma multidão desorganizada que estava a tentar fazer um certo produto, estava a trabalhar até à exaustão, a ser importunada, as pessoas estavam zangadas umas com as outras, e estava-se a obter um produto totalmente inaceitável ao dobro do custo habitual; quando organizada até uma terça parte, ainda sem horários apropriados, ainda mal treinada em geral, começou a produzir um produto aceitável com metade do esforço – logo, mesmo *alguma* organização funcionou.

O volume e qualidade do produto dependem total e completamente do organigrama e dos hats e da sua utilização. Podes treinar indivíduos indefinidamente, mas a não ser que estejam a operar segundo um organigrama funcional eles continuarão a ter um produto fraco ou um volume reduzido de produto.

A tradicional confiança por parte dos serviços secretos britânicos em super-agentes, em vez de organização, custou-lhes (juntamente com PR mal utilizado) o seu império.

A falta de um organograma real e conhecido pode pressagiar o fracasso. E a falta de conhecimento do *assunto* de organização tem de ser substituída a cada instante por puro génio.

Assim, para fazer o que quer que seja, para melhorar qualquer produto, manter a moral e distribuir o trabalho equitativamente e torná-lo útil, tem de se ter um organograma real e conhecido.

Então como é que elaboras um?

HATS

Um organograma é constituído por hats.

A definição de hat é a “beingness e a doingness que obtêm um produto”.

Vejamos um comboio:

O maquinista ao usar o hat de maquinista tem o título de maquinista. É a sua beingness.

Ele aceita ordens, vigia os sinais e as condições gerais, opera as alavancas e válvulas para regular o funcionamento da locomotiva e fá-la começar, mudar e parar. Isto é a doingness.

De modo seguro e dentro do horário, desloca os comboios de passageiros e/ou de carga de um local para outro. O produto é um comboio e a sua carga transportados.

Então como é que descobrimos que há um hat chamado maquinista?

Como as pessoas estão continuamente a aceitar ou a ver postos que já existem, quando lhes pedes para imaginar um organograma elas de início podem não se aperceber de que lhes estás a pedir para *inventarem* os postos correctos.

Elas não têm de inventar “maquinista”. Toda a gente sabe que “um maquinista dirige um comboio”.

Então, e se não soubéssemos isto? Teríamos de o descobrir.

Teríamos de o fazer da seguinte forma. Teríamos de pensar da seguinte forma:

A ideia aparece por causa do conceito de que as pessoas e as mercadorias têm de ser transportadas em grandes distâncias, por terra. Ou que uma nova área em desenvolvimento tem de ter meios de transporte para pessoas e mercadorias de lá para cá e de cá para lá.

Ah! Isto será viável dentro de um quadro económico porque as pessoas pagarão para serem transportadas e pagarão para as suas mercadorias serem transportadas.

Os comboios fazem isto.

Portanto utilizemos os comboios.

Conseguindo financiamento (ou através de pagamento adiantado) e obtendo uma concessão para o direito de passagem, colocam-se os carris, e constroem-se locomotivas, vagões, estações e edifícios de reparação de locomotivas.

E agora vem ao de cima que alguém tem de conduzir o comboio. Assim, é melhor contratar alguém para conduzir o comboio.

Assim surge o *posto* de maquinista.

Como é que sabemos isto? Porque temos de ter um *produto* constituído por pessoas e mercadorias transportados. Isso era o que estávamos a tentar fazer em primeiro lugar.

Portanto, o *hat* de maquinista.

Suponhamos agora que não tínhamos organograma algum.

O *hat* de maquinista seria o único *hat*. Ele cobra os bilhetes, dirige as estações, conserta a máquina, compra o combustível, carrega os vagões, vende acções. . .

Um momento! Se um maquinista fizesse tudo isto aconteceria o seguinte:

1. Ele ficaria exausto.
2. O seu temperamento seria mau.
3. Haveria avarias mecânicas.
4. Poderia haver acidentes.
5. O património dos caminhos de ferro, que de outra forma ele não maneja, desintegrar-se-ia.
6. Teria um volume de produto reduzido.
7. O seu produto seria irregular e mau porque não poderia cumprir nenhum horário.
8. Em breve não haveria caminho de ferro.

Sejamos wog e “resolvamos” isto.

Vamos nomear uma pessoa para cada estação e dizer: “Aí está!”

Bom, continuaria a ser uma trapalhada.

Agora vamos contratar mais maquinistas e mais chefes de estação e mais maquinistas e mais chefes de estação. . . e acabaremos numa trapalhada confusa, uma folha de salários enorme e um produto miserável. É assim que os governos operam. E é notável que os governos actuais não têm qualquer produto excepto desastres.

Não, temos de resolver isto de maneira bem diferente.

Não chegaremos a lugar algum e não conseguiremos uma organização razoável, e nada funcionará ou será viável a não ser que CONTEMOS OS PRODUTOS CORRECTAMENTE E DESENVOLVAMOS HATS PARA OS OBTER.

Depois de termos feito isto podemos ordenar os hats num organograma de modo a haver um *fluxo*, canais de comando e canais de comunicação, e assim conseguimos um organograma.

Não podes elaborar um organograma até teres contado os produtos!

À medida que aumenta o volume, calculas os produtos antes do produto final e dás-lhes hats.

A qualidade do produto final depende de um organograma real e dos hats, ambos completos, reais e com treino, e das funções FEITAS.

Vejamos agora como decompões um produto *final* valioso em produtos, que somados, o compreendem.

Temos o produto final de um caminho de ferro – cargas transportadas de forma viável. Quantos produtos menores compõem o produto maior?

Temos aqui um assunto de maquinaria. Qualquer máquina tem *dois* produtos: a) a máquina propriamente dita em boas condições de funcionamento, b) o produto da máquina. O mecânico, o homem da oficina de reparações e o guarda do edifício de reparação de locomotivas têm, cada um deles, um produto na alínea a). Isto é só para a máquina, a locomotiva.

Na alínea b) temos o que a máquina em si produz (vagões puxados no caso de uma locomotiva).

Temos pois aqui dois produtos principais – e estes decompõem-se em produtos menores, anteriores em sequência até ao produto final.

Há mesmo um produto anterior a estes – locomotivas compradas. E um produto ainda anterior a este – dinheiro para o equipamento.

Mas quanto à própria carga, uma carga entregue, aceite no fim pelo consignatário, à medida que recuares na sequência vais encontrar um produto – carga armazenada. E antes disso – carga por descarregar. E antes disso – carga transportada. E antes dela – carga carregada. E antes disso – carga reunida para embarque. E antes disso – contratos de carga conseguidos. E antes disso – publicidade colocada à vista do público. E antes disso – sondagem ao público sobre as necessidades de despachar carga. E antes disso – pesquisa de actividades que necessitem serviço de carga.

Cada um destes produtos é um hat.

Estudando isto de novo, vê-se que não há cobranças ou dinheiro envolvido e assim não há viabilidade económica. Assim temos um produto: dinheiro feito. Isto tem, naturalmente, hats anteriores. O espanto de alguma gente (e de muitos executivos) que fica de boca aberta perante uma situação de falta de dinheiro, é de nos fazer rir. Eles não têm uma mente orientada para o produto. Pensam que o dinheiro cai do céu ou sai de um aparelho de televisão. Não são capazes de pensar sobre a sequência de produto necessária para obter dinheiro. Assim, vão à falência e passam fome. Há sempre uma grande quantidade de produtos anteriores ao produto DINHEIRO. As pessoas fixam-se apenas no dinheiro em si, e não têm nenhuma sequência de produto e assim vão à falência ou são pobres.

Alguém tem de ter um produto desejado que é vendido por mais do que custa produzi-lo, e tem de o vender e entregar para ter dinheiro. Até o dinheiro faz dinheiro. E mesmo uma reserva de dinheiro tem de ter uma sequência de produto ou desaparece.

Mesmo no socialismo ou no comunismo a pergunta de como é que eles se sustentam a si próprios tem de ser compreendida, respondida, a sua sequência de produto tem de ser identificada, o seu organograma e os seus hats têm de ser elaborados. Numa tal sociedade sem dinheiro o organograma tem de ser muito mais rígido porque o dinheiro concede flexibilidade, e a sua falta como factor operativo cria problemas difíceis de resolver.

ORGANIZAR

De forma a organizar algo temos apenas de :

1. Definir o que é o produto final.
2. Trabalhar em sequência da frente para trás para definir os produtos anteriores, necessários para produzir os produtos seguintes, que quando alinhados vão dar ao produto final.
3. Colocar em posto em termos de maior e maior completação vertical do produto para obtermos os canais de comando.
4. Ajustá-lo quanto aos fluxos.
5. Atribuir a sua sequência de comunicação.
6. Elaborar as acções que resultam em cada produto. Escrevê-las como funções e acções com todas as destrezas incluídas.
7. Designá-los como postos.
8. Colocá-los no organograma.
9. Exercitá-los para que sejam conhecidos.
10. Compilar e distribuir os hats.
11. Torná-los conhecidos.
12. Fazer com que as funções sejam feitas de forma a que os produtos aconteçam.

É a isto que chamamos “organizar”.

Como um comentário, porque os caminhos de ferro *não* se organizaram completamente, a sua viabilidade decaiu e deixaram de ser tão usados.

Os caminhos de ferro pensam que isso se deve ao governo ou à concorrência dos aviões ou a muitas outras coisas. Não é. Eles tinham demasiados hats em falta, estavam na verdade demasiado desorganizados para se manterem ao ritmo das exigências da

sociedade, pararam de entregar por completo e declinaram. De facto, nunca houve tanta necessidade de caminhos de ferro como hoje em dia. No entanto, desorganizados, com organigramas e hats mal elaborados, eles não fornecem o serviço que deviam e por isso sofrem oposição, são regulados pelo governo, atormentados pelos sindicatos e dão de si.

Para teres um produto de qualidade, organiza!

Para levantares a moral, organiza!

Para sobreviveres, organiza!

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

**CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 29 DE OUTUBRO DE 1970
PUBICAÇÃO I**

REMIMEOGRAFAR
HATS DE EXECUTIVO

**N.º 10 DA SÉRIE DE ORGANIZAÇÃO
A ANÁLISE DA ORGANIZAÇÃO POR PRODUTO**

Os diferentes produtos envolvidos na produção são:

1. Estabelecer alguma coisa que produz. (Produto 1).
2. Fazer funcionar aquilo que produz com o fim de obter um produto. (Produto 2).
3. Reparar ou corrigir aquilo que produz. (Produto 3).
4. Reparar ou corrigir o que é produzido. (Produto 4).

Exemplo: Uma máquina de escrever é fabricada e colocada sobre uma secretária. Isto estabelece alguma coisa que produz como na alínea 1. Uma dactilógrafa faz funcionar a máquina de escrever, que desta forma produz folhas escritas à máquina, em estêncil, etc., que são o produto produzido. Isto satisfaz a alínea 2. acima. A máquina, por causas diversas, finalmente necessita de reparação para continuar a produzir. Isto satisfaz a alínea 3. A correcção das coisas escritas à máquina satisfaria a alínea 4.

Estes são os quatro PRODUTOS básicos implicados na produção.

Assim, há realmente quatro produtos básicos necessários a uma actividade produtora. Estes são:

1. A máquina instalada.
2. O produto da máquina.
3. A máquina corrigida.
4. O produto corrigido.

Isto constitui um mínimo de quatro produtos para qualquer ciclo de produção.

Há três factores principais que regulam cada produto. Estes são:

- A. Quantidade
- B. Qualidade
- C. Viabilidade.

A quantidade seria um volume aceitável, esperado ou útil.

A qualidade seria o grau de perfeição de um produto.

A viabilidade seria a longevidade, utilidade e grau em que o produto é desejado.

Como *cada* um dos quatro produtos da lista acima tem *três* factores, há portanto 12 pontos principais (4×3) que regulam a produção.

Produto 1 – Estabelecer a máquina de escrever contém:

- I. A quantidade de máquinas de escrever instaladas.
- II. A qualidade das máquinas de escrever instaladas.
- III. A viabilidade das máquinas de escrever instaladas.

Produto 2 – O produto da máquina de escrever (folhas escritas à máquina) também tem os mesmos três:

- IV. Quantidade de coisas dactilografadas.
- V. Qualidade das coisas dactilografadas.
- VI. Viabilidade das coisas dactilografadas.

Produto 3 – A reparação da própria máquina também tem três factores:

- VII. A quantidade (soma) da reparação.
- VIII. A qualidade da reparação.
- IX. A viabilidade da reparação.

Produto 4 – A correcção da coisa produzida:

- X. Quantidade (soma) dos produtos corrigidos.
- XI. Qualidade dos produtos corrigidos.
- XII. Viabilidade dos produtos corrigidos.

Assim, para se obter um produto de “coisas escritas à máquina” existem na realidade 12 factores separados.

Isto aplica-se a toda a maquinaria. Por exemplo, temos o gerador que produz, e a coisa produzida pelo gerador (electricidade). Temos o gerador reparado. E temos a electricidade corrigida (tal como redução da voltagem ou a sua conversão).

Bom, se não se soubesse que se estava a manejar 12 factores ao produzir electricidade, a tendência seria para “apenas fazer funcionar o gerador” e ignorar os factores reais que regulam a produção.

O resultado disto seria apenas funcionamento total. O gerador em breve estaria a cair aos bocados. A electricidade fornecida variaria por todo o lado e rebentaria com outro equipamento. Não haveria dinheiro para reparar ou substituir o gerador quando ele se estragasse. Ao prestar pouca atenção aos produtos (como o mundo

wog faz com frequência) ou ao alterar as suas importâncias – dar a importância total ao funcionamento – em breve não haveria qualquer viabilidade em absoluto. O resultado final seriam dois produtos errados, sucata do que em tempos tinha sido um gerador e nenhuma electricidade.

Agora, olha que surpresa! Uma organização composta por pessoas é influenciada por estas mesmas coisas!

O Produto 1 da organização é pô-la lá.

O Produto 2 da organização é o que a organização produz.

O Produto 3 da organização é a reparação da organização.

O Produto 4 da organização é a correcção do produto da organização.

Quando não se sabe que estes produtos e factores existem, podem-se cometer erros contínuos tão graves como limitar-se a fazer funcionar um gerador. Em vez do produto final desejado que é oferecido, vendido e entregue, temos papel de rascunho e insolvência.

Para estabelecer uma organização há que a pôr lá. Isto requer que se tenha em mente um produto da organização que seja económico e desejável, que haja a tecnologia para o fabrico do produto final, a tecnologia para criar e manejá-la organização, a procura de um local, recrutamento, um organograma, hats, treino, bem como o equipamento e material necessários para produzir o produto final, e a obtenção de matéria-prima para fazer o produto final. Uma vez que isto tenha sido estabelecido desta forma, deve-se fazer com que:

- I. Seja criada a quantidade de organização proporcional à procura do produto final.
- II. A qualidade da própria organização – de mau aspecto, luxuosa, activa ou preguiçosa, etc.
- III. A viabilidade da organização (quanto durará economicamente, como se expandirá, se as receitas excedem as despesas, etc.).

O produto da organização em si é regulado por:

- IV. A quantidade de produto produzida (que deve ser em volume suficiente para satisfazer a procura).
- V. A qualidade do produto ou produtos da organização (que deve ser adequada para satisfazer aqueles que requerem e pagam a produção).
- VI. A viabilidade do produto da organização (quanto tempo dura e se é adequado ao seu valor).

A reparação da organização em si deve ser:

- VII. A quantidade ou soma das reparações necessárias para tornar a organização funcional (o que pode reduzir-se a dar-lhe novo papel timbrado ou alargar-se a reconstruir todo o local, quase até ser de novo o produto do estabelecimento).

- VIII. A qualidade ou perícia da reparação (uma má reparação poderia destruir o local).
- IX. A viabilidade da reparação (se foi manejado o PORQUÊ certo, a reparação como produto durará muito tempo; mas se foi manejada uma razão errada do declínio, o local ir-se-á abaixo de novo).

A correcção do produto da organização para obter um produto uniforme-mente satisfatório:

- X. A quantidade (proporção) do produto da organização que tem de ser corrigido (o que pode requerer, se for muito elevada, uma reparação da própria org).
- XI. A qualidade da correcção (perita e economicamente acessível e em si não é destrutiva).
- XII. A viabilidade do produto corrigido. (Durará e será quase tão bom como o melhor produto produzido?)

Todos estes factores têm de ser consultados.

ANÁLISE

Se uma pessoa compreender estes factores e se aperceber de que eles estão todos presentes no fazer funcionar tanto uma batedeira de ovos como a maior companhia de petróleo, não andará às apalpadelas vestido de andrajos.

Uma lista de verificação dos doze factores que influenciam os quatro produtos principais pode ser traçada, e cada ponto relativo a uma organização pode ser estudado em relação a uma organização: em particular.

Temos aqui os básicos. A partir destes pode surgir uma quase infinidade de pontos menores.

Quando uma pessoa não conhece estes básicos debate-se durante tempos sem fim a tentar manejar um posto, uma porção de uma organização ou toda a organização, entra num frenesim de corrigir os erros e pontos-fora e cai em apatia porque não dispõe de directrizes.

Contudo, utilizando estes básicos, uma pessoa pode facilmente verificar-los e assim ver o que tem de fazer para se aproximar mais do ideal.

Em Dianética e Cientologia, por exemplo, o produto final, num PC, dos auditores de Flag treinados nos mesmos HCOB que os auditores de campo, em PCs *mais difíceis*, é infinitamente melhor do que os produtos nos PCs em qualquer outro lugar. Isto é um quebra-cabeças. A solução não está em absoluto na audição. Reside no produto anterior – o treino. Um auditor Classe VI ou Classe VIII em Flag foi treinado: a) mais rapidamente (totalizando tão pouco como $\frac{1}{6}$ do tempo numa org), b) mais honestamente, e c) o auditor de Flag é corrigido de forma perita como um produto quando começa a auditar, até que o produto da audição seja perfeito. O

treino (quantidade, qualidade e qualidade duradoura) no curso é melhor, e estende-se para o treino em posto até que o produto do auditor (a audição do PC e o PC) necessitem de pouca ou nenhuma correcção. O equivalente costumava ser exigido no treino do HGC – treino em posto – para que um auditor de staff se tornasse um auditor de staff. Em nenhuma organização os auditores iam auditar mal saíam da escola, sem nenhum treino adicional. Isto deixou de estar dentro em algumas organizações. O produto “auditor corrigido” tornou-se um produto omisso. Deste modo, a audição de Flag produz melhor produto porque *esse* produto – auditor corrigido – existe em Flag.

Estou a apresentar isto para mostrar o *uso* dos factores de produto.

Onde faltam alguns destes produtos ou factores, a viabilidade do conjunto é abalada. Ao usá-los, o todo torna-se viável.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 1 DE NOVEMBRO DE 1970

REMIMEOGRAFAR

N.º 11 DA SÉRIE DE ORGANIZAÇÃO
ORGANIZAÇÃO E MORAL

O moral é um factor considerável na organização.

Um executivo está completamente dependente do facto das pessoas com que trabalha estarem dispostas a trabalhar. (*Como Viver Apesar de Ser um Executivo*).

A disposição, con quanto seja também um factor no moral, é também uma manifestação do moral.

Moral, o tom do grupo, é o objectivo dos “benfeiteiros”, dos “internacionalistas”, do agitador laboral, do agente comunista, do sacerdote local e de um conjunto misto de pessoas muitas vezes bem intencionadas mas, no entanto, fatais.

“Tu pobre desgraçado. Trataram-te tão mal. . . nós trataremos desta grande injustiça. . . os trabalhadores deveriam ter tudo de graça. . . agressores comunistas e imperialistas contra os pobres trabalhadores. . . Tu pobre infeliz, Deus te acolherá no Céu vindo desta lide terrena. . . Matem os gestores. . . Abaixo a lei e a ordem. . .”

Bom, eventualmente tudo acaba numa revolução com uma montanha de trabalhadores mortos e alguns gestores mortos.

Vamos então analisar isto.

Se tu podes fazer algo em relação a uma situação má, tu fazes. Se podes ser eficaz, pelo menos podes tornar a situação mais fácil. Se não podes fazer isso, podes ser compassivo.

A compaixão pelos explorados aparentemente não só não lhes faz bem nenhum, como acaba em revolta!

Como?

Tens esta jovem, vês? Ela está a usar o vestido do ano passado. Não tem roupa nova. Então tu dizes: “Pobre criatura, a usar o vestido do ano passado”. Até agora ela não se tinha preocupado com isso. Agora ela diz: “quem me dera ter algumas roupas novas”. E tu dizes: “Pobre criatura. A tua mãe nunca te compra roupas novas?” “Não!” “Que má!” Ela vai para casa e revolta-se.

Compreendes?

A ONU diz: “Todos trabalhador, tem qui tê trabalho, casa, monte de massa. . .” Os trabalhadores dizem: “Quem? Eu?” “Sim, vocês míseros explorados”. E a ONU diz: “EUA, vocês são ricos. Vocês pagam!” Os EUA lançam a ajuda ao estrangeiro. Os países agarram na massa e revoltam-se e elegem uma junta militar que corta cabeças de hora a hora.

Os benfeiteiros internacionalistas nos E.U.A. dizem: “EUA paga aos pobres trabalhador despedido!” Os EUA desembolsam sessenta e três mil milhões de dólares. Não se pode andar na rua. Tumulto e insurreição.

Porquê ?

Compaixão. Mas nenhuma organização com o valor de uma só célula cerebral.

As pessoas desejam ser parte das coisas, parte da vida.

Se os cabeças de alho chocho que passam por políticos modernos tivessem a capacidade de organizar e manejear a economia (em países grandes ou pequenos) as pessoas poderiam facilmente fazer parte das coisas e construir o lugar. É, realmente, uma actividade altamente especializada. E actualmente está muito para além da capacidade dos dirigentes das nações. Ou eles não teriam desemprego, tumulto, inflação e morte futura.

Toma a Rússia, por exemplo. (Toma-a tu, que eu não a quero). Ela teve meio século de crescentes revoltas. Os cabeça de abóbora dos Romanoff gastaram os rublos em guerra e polícia secreta. Surge subitamente Lenine. “Vocês pobres trabalhadores!” Revolta. O czar morto. A Rússia morta. O “paraíso dos trabalhadores” deles não se consegue alimentar a si próprio. Os czares eram extremamente terríveis. Os seus comissários não eram tão bons como eles. Um polícia secreto para cada trabalhador era quase a proporção nos dias de Stalin.

Sejamos práticos. Quem é que vai construir esta casa da ONU para o pobre trabalhador? Quem é que vai pagar esses biliões se não o próprio trabalhador?

E se, como tão manifestamente se vê, o produto final de todo este “pobre trabalhador” é tumulto e comoção civil, insurreição e pilhas de trabalhadores mortos, então não haverá algo ali um pouco tortuoso nos seus valores morais?

A compaixão é um depressor moral. E que se saiba ou não, um destruidor moral.

Se a pessoa que simpatizou fosse suficientemente boa para fazer alguma coisa, fá-la-ia.

Não há mesmo nada de errado em endireitar condições maléficas. Longe disso.

Mas se queres melhorar as coisas APRENDE A ORGANIZAR.

Não suscites apenas a revolta que acabará com os trabalhadores a serem abatidos a metralhadora.

Se aquele que se lamenta cronicamente soubesse construir rapidamente um organigrama e estabelecer as linhas, como parte do governo ou da oposição ele podia certamente mudar as coisas para melhor.

Organizar é o know-how de mudar coisas.

A boa moral é o produto de boa organização!

Se organizares alguma coisa bem e eficazmente terás boa moral. Terás também condições melhoradas.

Sempre que a moral estiver em baixo, organiza!

Um cuidadoso inquérito às pessoas mostra que os seus protestos básicos são contra a falta de organização. “Não corre bem!” é a razão por que protestam.

Desigualdades na distribuição de trabalho, recompensas imerecidas, falta de havingness, estas são algumas das coisas contra as quais se rosna.

Elas são curadas com a organização das coisas.

A Rússia deportou para a Sibéria ou matou todos os seus gestores, pensando que gestores e capitalistas eram a mesma coisa. Depois deixou de poder alimentar o seu povo.

E nem sequer podes discutir moral como tema quando o país tem de ladear as fronteiras com arame farpado para refrear a sua população que é vigiada pela polícia secreta!

A única coisa que tenho contra os comunistas é que eles sabem como fazer uma revolta, mas não como construir uma nação.

E a única coisa que tenho contra o capitalista benfeitor é que todo o milho e jogos do mundo não tornarão uma nação viável.

Nenhum dos sistemas desemboca em felicidade ou moral elevados.

O universo físico não é um leito de rosas. Mas pode ser confrontado e ser habitado por um grupo.

Sempre que vejas moral em baixo, por trás verás uma desorganização caótica.

Uma nação ou uma organização regem-se pelas mesmas leis.

A desorganização, qualquer que seja a razão, priva as pessoas da desejada beingness, doingness e havingness.

Quando se privam as pessoas daquelas coisas, ter-se-á um moral bem pavoroso.

E só organização, e muito boa organização, conduzirá a beingness, doingness e havingness.

Todos estes três factores devem ser respeitados. E propósito e razão devem existir.

Um pedinte com uma sanduíche oferecida, é um pedinte com uma sanduíche oferecida. Não é com compaixão que se ajuda alguém a subir. É uma arma de bruxa, uma praga do diabo. Mas com organização tu *podes* ajudar alguém a subir.

Má organização = mau moral.

Boa organização é igual a bom moral.

E boa organização é algo criado por um grupo, não exigido sob pena de morte.

As únicas tampas que saltam quando se começa organização eficazmente são as dos que não querem que os outros tenham coisas e se deliciam com a supressão – por outras palavras, a boa organização só é contrariada por aqueles que têm razão para temer os outros. Porque é na organização que reside o segredo da força do grupo.

Um pequeno grupo completamente organizado pode conquistar os biliões de desorganizados. E ter um excelente moral enquanto o está a fazer!

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

**CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 2 DE NOVEMBRO DE 1970
PUBICAÇÃO I**

REMIMEOGRAFAR

**N.º 12 DA SÉRIE DE ORGANIZAÇÃO
A TEORIA DAS ORGANIZAÇÕES DE CIENTOLOGIA**

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

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

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

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

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

**GABINETE DE COMUNICAÇÕES HUBBARD
LONDRES (PUBLICADO EM WASHINGTON)**

BOLETIM DO HCO DE 21 DE SETEMBRO DE 1958

PARA OS HATS DE
TODOS OS MEMBROS DE STAFF

TEORIA DAS ORGANIZAÇÕES DE CIENTOLOGIA

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

QUAL É O TEU TRABALHO?

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

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

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

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

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

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

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

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

COMO MANTER O TEU TRABALHO

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

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

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

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

AJUDAR AS PESSOAS!

RESPONDER COM EXACTIDÃO ÀS PERGUNTAS DAS PESSOAS!

Quando não o fazemos, decepcionamos toda a gente.

ASSEIO DAS INSTALAÇÕES

— O PÚBLICO CONHECE-NOS PELO NOSSO MEST —

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

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

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

O SISTEMA DE COMUNICADOS

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

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

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

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

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

EM RESUMO

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

Sim, tenho a certeza de que é assim.

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

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

Então estamos a aproveitar esta oportunidade.

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

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 13 DE NOVEMBRO DE 1970

REMIMEOGRAFAR

N.º 13 DA SÉRIE DE ORGANIZAÇÃO
PLANEAMENTO POR PRODUTO

Um dos ciclos ou sequências correctas de acções é:

SER – FAZER – TER

Esta sequência é muitas vezes alterada nas organizações e até pelos indivíduos. Ser vem em primeiro lugar no universo físico, Fazer vem em segundo, Ter vem em terceiro.

Ao alterar a sequência, pode gerar-se uma quantidade considerável de confusão.

Uma porção de enigmas do comportamento humano podem ser resolvidos se compreendermos que isto sai fora de sequência ou fica com omissões.

O camponês espanhol e os funcionários espanhóis entram em guerra por dā cá aquela palha. A sua história está apinhada de revoltas. O camponês sabe que se é um camponês (ser) e se faz o seu trabalho (fazer) deveria ter. O funcionário espanhol está preso em SER. Ele *tem*, por isso pode *ser* e não tem que *fazer* coisa alguma. Além disso, em Espanha um diploma ou um título é um SER em que não há *fazer*. Por conseguinte não há *ter*, a não ser que venha do camponês. Os dois ciclos alterados colidem.

A delinquência juvenil e as vidas destroçadas no Ocidente têm origem directa nas corrupções deste ciclo.

Pergunta-se com frequência às crianças no Ocidente: “O que vais SER quando cresceres?” É uma pergunta estúpida e pode levar uma criança à parede. Porque é a pergunta errada – apanha o ciclo pelo lado errado. Ela não pode calcular facilmente o seu organograma pessoal.

Também lhe perguntam: “O que vais FAZER na vida?” Isto é igualmente mau. É bastante difícil de responder.

Tens de fazer um organograma no sentido inverso – estabelecer o produto (ter), descobrir o que *fazer* para alcançá-lo e só então podes descobrir com precisão o que tens de SER para realizar isso.

Uma quantidade de pessoas e de negócios falham porque não fazem isto. Uma beingness assumida ao princípio acaba com demasiada frequência numa doingness sem qualquer havingness resultante.

Se perguntássemos às crianças: “O que queres PRODUZIR na vida?” poderíamos provavelmente obter uma resposta praticável. A partir daí, ela poderia calcular o que teria que fazer para produzir isso e daí poderia deduzir o que teria de SER. Depois, com um pouco de cooperação, ela seria capaz de levar uma existência feliz e valiosa.

Concentrando-nos em “SER?”, encontramo-la pronta a SER, mas passará os próximos 50 anos à espera que a havingness lhe caia do céu ou deslize até ela através de um estado de assistência social.

Os dados acima, ausentes na sociedade, contribuem para a delinquência juvenil, crime, o estado de assistência social e uma civilização moribunda.

SER apenas é um organograma pessoal errado.

O mesmo se passa com uma actividade ou companhia.

“Qual é o produto desejado que será igualmente desejado por outros?” é a primeira pergunta que devemos pôr ao organizar. Tem de se responder antes de podermos obter ou dispor de finanças ou de qualquer organograma.

Em seguida perguntamos: o que é preciso *fazer* para produzir isso? E pode-se calcular e pôr em sequência uma quantidade de coisas completadas.

Agora podemos trabalhar em SER.

Assim teríamos os ingredientes básicos de um organograma.

Eis um ciclo alterado muito comum:

O Sr. A tem uma camioneta – TER. Tenta imaginar o que FAZER com ela. Põe-se a remoer, tentando ganhar dinheiro. Habitualmente iria à falência. Como supõe que já tem um produto: uma camioneta, e necessita de um produto: “dinheiro”, raramente analisa as coisas inversamente até chegar a um SER.

O “pensamento” de algumas pessoas está todo envolvido em sequências alteradas ou omissões no ciclo SER – FAZER – TER.

Uma actividade tem diversos produtos finais. Todos eles devem ser calculados e considerados. Em seguida uma pessoa pode calcular a sequência de FAZERES (cada um com um produto) para alcançar os produtos finais. Só então a pessoa pode deduzir o SER.

Por omissão ou fixação num destes pontos, tanto uma pessoa como uma organização podem falhar ou mesmo nunca começar.

A fixação em FAZER sem qualquer produto em vista conduz a um vaguear aborrecido pela vida.

Até as mães sabem isto. “Mamã, que hei-de fazer?” é um refrão muito antigo. As mamãs espertas muitas vezes dizem: “Faz um bolo” ou “Faz tartes de lama” ou “Faz uma casa”. As estúpidas dizem: “Vai brincar e pára de me aborrecer!”

Os exércitos, que têm “produtos” de guarda ou de morte, ficam obcecados por FAZER a um ponto que os oficiais e os oficiais subalternos ordenarão: “Ocupa-me

esses homens!” Não há produto. É um FAZER sem sentido, frequentemente frenético e inútil.

Pode dizer-se que qualquer tráfego desenvolvido (dev-t) vem de pessoas que não têm produto.

Podem erguer-se burocracias imensas onde não há produtos realizados ou declarados.

As políticas e a prática das metas são bem sucedidas porque declaram o produto desejado.

A não ser que se organize a partir do produto final, a organização pode tornar-se irreal e inútil.

Até a Rússia poderia aprender isto. Os seus “trabalhadores” estão todos a tentar entrar para a universidade onde podem SER. O governo russo recentemente impôs aos jovens que se tornassem operários. Mas, é claro, isso é apenas outro SER que implica um FAZER. A Rússia ainda não compreendeu que o seu produto era e é revolução. Não admira que o seu maior problema seja como alimentar, vestir e alojar o seu povo.

A não ser que uma organização ou uma pessoa saiba exactamente quais são os produtos finais da organização ou do posto, haverá muita actividade mas não muita havingness para ninguém.

A solução é calcular o produto final e a partir deste deduzir inversamente o fazer de sub-projectos e assim se criará uma organização real, uma beingness autêntica.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 14 DE NOVEMBRO DE 1970

REMIMEOGRAFAR

N.º 14 DA SÉRIE DE ORGANIZAÇÃO
O PRODUTO COMO UM ACTO OVERT

Quando um produto não existe ou é mau pode ser classificado como um acto overt, tanto contra a organização como contra qualquer cliente.

Podes deduzir qual é realmente o cenário existente num posto examinando o seu produto.

Quando contemplas um produto mal elaborado, podes calcular imediatamente o cenário existente.

O tempo que leva a obter um produto também é um meio de cálculo. Muito tempo para obter um produtozinho falhado dá-nos uma boa ideia do cenário existente.

Isto também permite calcular a quantidade de “ruídos” numa área.

Exemplo: É suposto que o posto X seleccione por classes e grupos as varetas vermelhas. Não há varetas vermelhas seleccionadas. Isto é uma acção omitida. Tem de ser dada ordem ao posto para que este seleccione por classes e grupos as varetas vermelhas. Isto consiste em dar ordens a alguém para que use o seu hat, o que é uma sequência alterada, visto que ele já deveria estar a usá-lo. O posto deve ser um terminal falso porque não está a usar o seu hat. Até agora o produto é: varetas vermelhas não seleccionadas por classes e grupos. Ordenas-lhe que as seleccione. Obténs varetas vermelhas dobradas e emaranhadas, fornecidas após um longo período de tempo preenchido com dev-t. Dedução do cenário existente – psicótico e extremamente distante de qualquer cenário ideal. Qualidade real do produto – um acto overt.

Quando diversos membros da organização estão a fornecer um mau produto individual, a organização torna-se difícil de manejar porque a pessoa encarregada está a funcionar como correcção e não como estabelecimento e produto da organização.

Onde o produto de uma organização for baixo em quantidade e qualidade, uma pessoa deve reconhecer que ela contém vários membros que, inconscientemente, fornecem actos overt em vez de produtos do posto e deve começar a corrigir as coisas de acordo com isto.

O caminho para a sanidade de uma tal pessoa ou organização é uma boa compreensão de organização e dos produtos, tornando conhecida a tecnologia necessária para se produzir um produto, fazendo-a executar correctamente, de forma a que a pessoa possa em seguida usar o seu hat.

Se isto ainda não acontece, o processamento individual torna-se necessário porque o pessoal pode estar a dramatizar actos overt (actos nocivos) ao fabricar um mau produto.

O produto final de uma organização são os produtos conjugados de todos os membros dessa organização, com vista à realização dos produtos finais da organização.

A estupidez, a ausência de um organigrama calculado, a falta de reconhecimento de quais deveriam ser os produtos finais da organização, a falta de treino e a falta de hats, podem conduzir a maus produtos finais. Numa actividade que não está a funcionar bem, o mau produto final ou a ausência de qualquer produto é o resultado combinado de erros nos sub-produtos. Uma organização cujo produto é bastante mau ou inexistente contém muitos elementos – postos – que têm como *seus* “produtos em posto” individuais, não produtos em absoluto, mas sim actos overt (nocivos).

O orgulho do trabalhador é o orgulho no seu próprio produto.

Todo o posto tem um produto qualquer. Se os produtos de todos os postos numa actividade forem bons e a sequência dos produtos correcta, então o produto final da organização será bom.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 20 DE NOVEMBRO DE 1970

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

REMIMEOGRAFAR

**N.º 12 DA SÉRIE DE PESSOAL
N.º 15 DA SÉRIE DE ORGANIZAÇÃO
N.º 18 DA SÉRIE DE CLARIFICAÇÃO DE PALAVRAS
MAL-ENTENDIDOS DE ORGANIZAÇÃO**

Segundo a tecnologia de estudo de Cientologia, a compreensão cessa no momento em que se passa à frente de palavras ou conceitos mal entendidos.

Se uma pessoa ao ler um texto se depara com as palavras “*Felis domesticus*” e não sabe que significam simplesmente GATO DOMÉSTICO, as palavras que aparecem a seguir podem parecer-lhe “sem sentido”, “sem interesse” e a pessoa pode até ficar ligeiramente inconsciente, desligando-se a sua consciência.

Exemplo: “Dá corda ao relógio e faz sair o ‘*Felis domesticus*’, e em seguida chama o Aldegundes e diz-lhe que te acorde às 10:00 da manhã”, lido como uma ordem por uma pessoa que não se preocupou em descobrir que “*Felis domesticus*” significa “gato doméstico” ou “a raça de gato que foi domesticada”, fará com que ela não registe que é suposto chamar o Aldegundes, se sinta entorpecida ou aborrecida e provavelmente não se lembrará que tem que acordar às 10:00 da manhã.

Por outras palavras, quando a pessoa se depara com uma palavra mal entendida, deixa de compreender e não entende totalmente ou não toma consciência do que se segue.

Tudo isto se aplica a uma frase, um livro, um posto ou toda uma organização.

Ao longo da linha do tempo, um mal-entendido devastador bloqueia a capacidade futura para estudar ou aplicar dados. Também bloqueia a futura compreensão de uma organização, do seu organograma, do posto ou deveres individuais, e tais mal-entendidos podem efectivamente bloquear o conhecimento ou acção num posto.

TUDO ISTO É A CAUSA MAIS COMUM DE HAVER UM PRODUTO INACEITÁVEL NUM POSTO, OU DE NÃO HAVER PRODUTO DE TODO.

As dificuldades de uma organização em funcionar ou produzir têm origem neste facto.

A aberração pessoal é a causa de produtos que são de facto actos hostis.

A tecnologia de Cientologia maneja hoje facilmente a parte do problema que é aberração pessoal, SE FOR USADA E APLICADA CORRECTAMENTE. Deixar uma organização sem audição ou sem ser capaz de descobrir como fazer funcionar uma organização viável para que ela possa permitir-se auditar os membros do seu staff, é abrir as portas a produtos de posto ou da organização que são actos hostis.

Empregar pessoas da escola do campo de extermínio de Leipzig, Alemanha (psicólogos, psiquiatras) para manejear a aberração pessoal, é como deitar tinta na água para a limpar. Os governos estupidamente fazem isto e interrogam-se sobre a razão por que o seu produto final, como organização, são tumultos, guerra e um planeta poluído. A questão não está em quão más são a Psicologia e a Psiquiatria, mas em que temos mesmo que *manejar a aberração pessoal* numa organização e essas escolas eram demasiado viciosas e incompetentes para o fazer.

Aqueles que estão pessoalmente muito aberrados não estão prestes a produzir alguma coisa que não seja um acto hostil. São difíceis de detectar porque tomam cuidado em não ser detectados. As coisas “como que correm mal” em torno deles, resultando num produto que é de facto um acto hostil. Porém, estes constituem apenas dez a vinte por cento da população.

Os restantes oitenta ou noventa por cento quando não estão a funcionar ou estão a fazer um trabalho mal feito, estão assim porque não compreendem o que se passa. Com efeito, passaram à frente de um mal-entendido, tal como o que é que se supõe que a organização faça ou a tech de admin que usam nos seus postos, ou onde estão ou qual é o seu produto.

As organizações da Terra como governos ou grandes monopólios, ganham uma reputação muito má por causa destes factores:

1. A aberração pessoal de uns poucos, não é detectada nem manejada.
2. A tecnologia e os meios educacionais básicos são inadequados ou irreais.
3. A tecnologia de organização é inadequada ou desconhecida.
4. Há ausência de compreensão por parte do indivíduo em relação às actividades de que faz parte.
5. Não há compreensão das palavras básicas com as quais se trabalha.
6. Os propósitos do posto não estão clarificados.
7. A admin do posto desconhece-se ou não é compreendida.
8. A tecnologia em uso não é totalmente compreendida.
9. Há falta de compreensão dos produtos.

Destas nove coisas uma pessoa obtém problemas organizacionais e a crença de que é necessário um génio para dirigir uma organização com sucesso. Contudo, todo o génio do mundo acabará por falhar se as nove coisas acima não forem manejadas numa certa medida.

Os métodos comuns actualmente em uso no planeta para manejar tais coisas são muito primitivos e levam muito tempo, visto que os próprios itens ou são vagamente compreendidos ou não são conhecidos de todo.

- 1A. A aberração pessoal é tratada por tortura, drogas ou morte quando é detectada. Contudo, só os casos muito graves, que estão obviamente a gritar, a murmurar ou inconscientes, são isolados, enquanto os perigosos não são detectados nem manejados de todo e tornam-se com facilidade em generais, presidentes ou ditadores, para não falar da arraia miúda. Dez a vinte por cento de qualquer organização está totalmente louco, e a acabar com o lugar com tanta destreza que só o seu produto real os trai.
- 2A. A educação básica, tal como a do liceu, tornou-se numa área de produção em massa, apinhada de maus livros de estudo e de falta de compreensão e usada sobretudo por elementos hostis para derrubar o estado ou perverter a raça e os seus ideais.
- 3A. A tecnologia organizacional é tão primitiva que modifica os mapas nacionais e as companhias principais muitas vezes num século, um cenário extremamente instável para um planeta.
- 4A. Muito poucos indivíduos neste planeta têm algum conceito da estrutura de entidades como o seu país, estado ou companhia. As pessoas que faziam inquéritos públicos nos Estados Unidos, fingindo aconselhar a aceitação de “novas medidas” que já figuram na Constituição, foram ameaçadas por serem revolucionárias. Quase ninguém conhecia o documento básico de organização da nação, e muito menos a estrutura desconexa do mesmo.
- 5A. As palavras básicas de organização são utilizadas de forma superficial, mas não compreendidas de um modo geral – palavras como “companhia”, “gestão”, “política”. O vocabulário tem que ser aumentado antes que a compreensão e comunicação ocorram e os mal-entendidos desapareçam.
- 6A. Os propósitos do posto obtêm muitas vezes um acordo superficial, enquanto se faz outra coisa completamente diferente.
- 7A. As acções administrativas que envolvem os postos são muitas vezes compreendidas apenas de uma forma vaga e raramente são bem seguidas; mas neste assunto de comunicação, comunicados, etc., o planeta não é tão deficiente como em outros assuntos, excepto que estas funções, sendo razoavelmente conhecidas, podem tornar-se a parte central – montes de comunicados, nenhum produto real. Em algumas áreas é uma obsessão, uma cadeia sem fim de papéis, que é encarada como um produto legítimo mesmo quando não conduz a produção alguma.
- 8A. A tecnologia do planeta é à superfície muito complexa e sofisticada, mas o facto real é que é tão má que os peritos não dão ao planeta e à sua população trinta anos, até que os fumos e gases tenham devorado a camada de ar e deixado um mundo sem oxigénio. (Os transformadores como as árvores e a erva, que transformam o dióxido de carbono em oxigénio, são insuficientes para substituir o oxigénio e ainda por cima estão a ser mortos pelas impurezas do ar que sai das fábricas e das cidades). Se a tecnologia destrói a base

onde é executada – neste caso o planeta – não é uma tecnologia adequada e pode até ser destrutiva.

- 9A. Toda a ideia de “produto” não está em uso excepto na indústria comercial, onde uma pessoa tem que ter um carro vendível ou uma máquina de lavar que realmente lave.

O CAMINHO DIFÍCIL

É contra este ambiente primitivo que se está a tentar fazer funcionar uma organização.

Se não fossem os melhoramentos feitos em cada um destes pontos, a tarefa poderia não ter esperança.

Alonguei-me um pouco em esboçar as falhas para indicar os pontos em que nos devemos concentrar para: a) formar uma organização e b) mantê-la viável.

Estamos a lidar com o âmago destas nove áreas, ao administrar as organizações.

O entusiasmo é um ingrediente vital. Em breve esmorece quando se dá atenção insuficiente a resolver-se e pôr-se dentro estes nove pontos.

Francamente, se eles não se põem dentro e manejam, a tarefa de viver e dirigir um posto ou uma organização torna-se tão confusa que pouca ou nenhuma produção ocorrerá e os desastres serão frequentes.

AS PALAVRAS

A lista de palavras, de forma alguma completa, que têm que ser completamente clarificadas e compreendidas só para falar de organização como um assunto, e para trabalhar inteligentemente e com alegria numa organização MESMO COMO O SEU EMPREGADO DE ESTATUTO MAIS BAIXO, é:

Uma companhia
Um conselho de administração
Administração superior
Política
Gestão
Programas
Metas
Ordens
Tecnologia
Know-how
Organograma
Posto
Hat
Cope
Propósitos
Organizar
Deveres

Uma guia de estudo
Uma lista de verificação
Um canal de comunicação
Um canal de comando
Um ponto de transmissão
Um terminal estável
Ter um hat duplo
Um produto
Aberração
VIABILIDADE

Este é um vocabulário chave. Poderia redigir-se um dicionário completo para estas coisas e ninguém, ao estudá-lo, ficaria mais sábio porque ficaria temperado com outras palavras de importância muito menor.

A maneira de tratar esta lista é passar as passas do Algarve ao E-Metro até saber que cada uma delas não pode querer dizer outra coisa além daquilo que de facto significa.

Com uma compreensão completa do que está implicado em cada uma delas, atinge-se uma visão clara e brilhante de todo o assunto de organização, não como uma trapalhice mas como uma actividade nítida e utilizável.

A não ser que se saibam estas palavras por completo de forma a poder usá-las e aplicá-las, não se terá como aparar as confusões que penetram na actividade.

Glibez não serve. Porque por trás destas palavras está toda a estrutura de uma actividade que irá sobreviver, e quando as palavras não são compreendidas o resto pode tornar-se nebuloso.

Nós sabemos *de facto* todas estas coisas necessárias. Temos que comunicá-las e usá-las com sucesso.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 25 DE NOVEMBRO DE 1970

REMIMEOGRAFAR

**N.º 16 DA SÉRIE DE ORGANIZAÇÃO
POLÍTICA E ORDENS**

Provavelmente a maior confusão isolada que pode existir no assunto de organizar é a inversão entre “política” e “ordens”.

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

Quando elas não são compreendidas claramente os membros de staff estabelecem a sua própria política e pedem ordens à administração superior, invertendo totalmente os papéis.

A confusão assim gerada pode ser tão grande que torna uma organização ingerível. Torna-se impossível para o staff fazer o seu trabalho e a administração não pode usar o seu hat.

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

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

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

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

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

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

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

POLÍTICA SIGNIFICA O PRINCÍPIO DESENVOLVIDO E EMITIDO PELA ADMINISTRAÇÃO SUPERIOR PARA UMA ACTIVIDADE ESPECÍFICA, A FIM DE GUIAR O PLANEAMENTO E PROGRAMAÇÃO E AUTORIZAR A EMISSÃO DE PROJECTOS POR EXECUTIVOS, O QUE POR SUA VEZ PERMITE A EMISSÃO E O PÔR EM VIGOR DE ORDENS QUE DIRIGEM A ACTIVIDADE DO PESSOAL PARA ALCANÇAR PRODUÇÃO E VIABILIDADE.

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

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

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

Agora digamos que o gerente da cantina não sabia de organização e não tentou obter uma política estabelecida ou descobrir se já existia uma, fez a sua própria política, planeou, programou e emitiu as suas ordens de acordo com ela. Só que a política que ele estabeleceu é: “Fazer massa para a companhia”.

Aqui começa o enredo.

A administração superior (o chefe supremo do gerente da cantina) vê as estenógrafas sentadas à secretaria a comer almoços frios trazidos de casa. E começa a investigar. Como é isto? As estenógrafas então explicam: “Achamos mais barato comer os nossos próprios almoços”. A administração superior descobre que o café na cantina é horrível e custa caro. As sanduíches ressequidas custam uma fortuna. Não há lugar para se sentar. . . etc. Então, a administração emite *ordens* (não política). “Alimenta-me esse staff!” Mas ainda assim nada acontece porque o gerente da cantina não o pode levar a cabo e ao mesmo tempo “fazer massa para a companhia”. A administração superior emite mais *ordens*. O gerente da cantina pensa que devem estar doidos no nível do conselho de administração. Como é que se pode fazer dinheiro e ao mesmo tempo alimentar todo o staff? E a administração superior pensa que o gerente da cantina é doido ou um patife.

Agora multiplica isto várias vezes numa organização e terás ressentimentos, tensão e caos.

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

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

IMPREVISÍVEL

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

A praga disto está em que a administração superior depende do “bom senso” e atribui por vezes a outros mais conhecimento dos assuntos do que o que se justifica. “É claro que qualquer pessoa deve saber que as facas para papel que fabricamos são destinadas a cortar papel”. Porém o gerente da fábrica trabalha sobre a política de que é suposto a fábrica fornecer emprego a toda a aldeia. Podes imaginar a contenda que se gera quando as facas de papel que NÃO cortam papel não se vendem e há uma ameaça de lay-off.

Quase todas as tempestades entre trabalhadores e administração se acendem sobre este facto da ignorância de política. Não é realmente um conflito consciente entre políticas diversas. É um conflito que ocorre sobre a base inconsciente de políticas desconhecidas ou não-estabelecidas pela administração superior, e do estabelecimento de política a níveis não autorizados.

ORDENS

“Ordem” ocupa duas colunas em escrita miúda nos dicionários de duas toneladas.

A definição simples é:

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

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

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

Diga-se que esta é uma visão muito simplificada.

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

Infelizmente, uma disposição tão organizada só funciona na secção dos metais de uma fábrica, ou num pelotão ou num esquadrão. Não toma em consideração

organizações mais sofisticadas ou mais complexas. E infelizmente requer-se uma organização mais complexa para se fazer seja o que for.

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

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

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

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

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

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

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

Contudo, tais pessoas no mais alto nível habitualmente não dão autoridade para emitir ordens sem designar qual será o âmbito das ordens e sobre o conteúdo das mesmas.

Aqui temos em funcionamento o nível que cria a política e faz as nomeações.

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

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

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

Contudo um grupo fará constantemente isto ao seu conselho de administração. “Não emitiram ordens. . .” “Estávamos à espera de ordens. . .” “Sei que deveríamos ter aberto as portas, mas não havia ordens do conselho. . .”

Os mesmos membros do grupo, que esperam ordens especiais do conselho para se sentarem ou para se porem de pé, estão constantemente a estabelecer política. “Estamos a tentar deixar os outros fazer o seu trabalho sem interferências”. “Estou

agora a trabalhar para fazer cada membro do meu departamento feliz”. “Estou a dirigir esta divisão para evitar desavenças”.

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

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

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

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

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

“As pessoas devem sentar-se em cadeiras confortáveis na sala de espera” é uma política.

“Sente-se” é uma ordem.

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

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

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

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

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 1 DE DEZEMBRO DE 1970

REMIMEOGRAFAR

N.º 17 DA SÉRIE DE ORGANIZAÇÃO
REALIDADE DOS PRODUTOS

O carácter dos PRODUTOS FINAIS VALIOSOS DE UMA ACTIVIDADE é algo que deve ser estabelecido com EXACTIDÃO.

Exemplo: A Companhia de Rolamentos Ajax, Lda. funcionou bem durante algum tempo e depois entrou em declínio. O momento exacto do declínio coincidiu com a mudança da empresa para novos accionistas, e com uma mudança considerável do pessoal e executivos. À primeira vista, o Porquê pareceria ter sido tanta mudança – cadeiras musicais. No entanto, uma pesquisa detalhada revelou que a definição de produtos finais valiosos da Ajax havia sido alterada de “rolamentos úteis vendidos em quantidade e com lucro” para “aceitação mundial da Ajax”. A política de contabilidade, a actividade interna e as grandes campanhas de anúncios foram modificadas para conseguir isso; as novas ideias imprecisas acerca do assunto e a incapacidade para localizar o Porquê deitaram abaixo a Ajax. Ao seguir-se a peugada ainda mais, verificou-se que o novo gerente publicitário havia originado esta política e o novo conselho de administração tinha apenas uma ideia muito vaga dos seus deveres e nada sabia de “produtos finais valiosos”. Toda a empresa havia começado a “fabricar” aceitação em vez de rolamentos. A área de produção foi-se tornando cada vez mais ociosa e, ficando cada vez mais negligenciada, tinha cada vez menos pessoal. A administração tinha cada vez mais gente e as estatísticas baixavam, baixavam e baixavam.

Um inquérito a qualquer actividade em que se peça uma lista a cada membro da empresa respondendo à pergunta: “Quais são os produtos finais valiosos desta empresa?”, pode revelar bastante e pode mostrar que muitos membros estão a definir políticas e a fazer coisas em nome da empresa que não têm uma relação real com o que a empresa está a fazer, conduzindo assim a actividade em direcções contrárias e conflituosas.

Ao fim e ao cabo é a tripulação, o pessoal administrativo e os trabalhadores quem faz o trabalho. Quando eles têm de criar as suas próprias ideias sobre os produtos finais valiosos e definir a sua própria política, podem gerar-se muitas perturbações e conflitos que nunca deveriam existir.

Não tenhas dúvidas: Uma actividade pode-se tornar completamente inviável e ingovernável devido a apenas estes pontos. É provável que todos os conflitos entre os trabalhadores e a gerência derivem deles.

1. A política é definida pela administração superior após adquirir experiência e recebe o acordo por parte dos outros. Quando a política é necessária, esta

- deve ser pedida ao escalão superior, nunca estabelecida independentemente por trabalhadores ou supervisores.
2. Os produtos finais valiosos de uma actividade devem ser examinados *muito* cuidadosamente, estabelecidos e claramente emitidos, a nível de política, **COMO POLÍTICA**.

A anarquia parece falhar (tal como aconteceu antes da revolução espanhola de 1936) e uma administração central forte tem sucesso só por causa deste ponto da política. Numa anarquia cada um estabelece a sua política. As empresas só têm sucesso naquele ponto e com o estabelecimento exacto de produtos finais valiosos.

Só pode haver acções de grupo bem sucedidas quando os produtos finais valiosos são conhecidos e há concordância acerca deles.

A indústria automobilística parece simples. O produto final valioso é um carro. Mas os trabalhadores e sindicatos da indústria automóvel não concordaram com isso. O “produto final valioso” deles é “um salário grande”. Este único aspecto danificou e pode haver destruído de forma irreparável a economia dos EUA em 1970 quando a General Motors, a maior empresa no país, teve uma greve e pôs gente no lay-off. Não tendo manejado este ponto, a administração da GM faltou aos seus deveres administrativos (eles perderam o seu administrador geral no ano passado, devido a uma manobra da Ford que o contratou e depois o despediu). Neste caso os trabalhadores perderam milhares de empregos e arruinaram os seus salários futuros.

Há quarenta anos atrás, uma idêntica incapacidade de definir políticas e estabelecer produtos finais valiosos, começou a destruir a indústria de carvão dos EUA. Sob o comando de John L. Lewis, os mineiros tornaram a extracção de carvão economicamente impossível. A administração, que na maior parte era descuidada e estava ausente, tinha começado a cometer erros meio século antes, explorando minas inseguras e procurando aparecer nas colunas sociais como um produto final valioso. Hoje, “Appalachia” é uma área empobrecida e arruinada. E o petróleo – que pouco há em comparação com as reservas domésticas de carvão dos EUA – é o combustível.

Por isso não ponhas de lado estes dois aspectos. Eles são capazes de repercussões ruinosas quando não são respeitados. Eles são o Porquê não só de fracassos de organizações, mas também de fracassos de civilizações.

FRASEADO PRECISO

Os produtos finais valiosos de qualquer actividade, grande ou pequena, devem ser totalmente listados de uma forma precisa e todos eles continuamente exibidos.

Os produtos finais valiosos de uma divisão deveriam estar no organograma da org sob a divisão, e os produtos finais valiosos da org deveriam estar no organograma numa lista vermelha que dê nas vistas.

Tomemos o caso de uma faculdade. As faculdades dos EUA e de outros países, estão de tal modo ofuscadas com “projectos governamentais” e “descobertas científicas” e “dissertações publicadas” e “vitórias desportivas” e a “admiração pública geral da sua grandeza”, que praticamente se esqueceram de “um estudante bem treinado e bem sucedido na sua área de especialização”. Por isso, o produto do corpo estudantil

torna-se “revolta”. E o produto da faculdade torna-se “????” na opinião do público. Eu sei do que estou a falar. A última coisa que uma universidade deseja é um estudante que seja um indivíduo bem sucedido. De acordo com inquéritos que foram feitos, o máximo que uma universidade pode tolerar dos seus estudantes é chegarem a ser um qualquer membro apagado de uma qualquer equipa industrial ou um qualquer professor mal pago. Durante alguns séculos, de facto desde Francis Bacon (1561-1626), não houve um único filósofo de renome de quem a universidade não se tenha livrado, cuidadosa e gradualmente, muito antes da sua formatura. A lista de excepções é constituída por traidores submissos que se venderam, como Dewey da equipa do campo da morte de Leipzig.

Então, eis a civilização em risco. O produto final valioso das suas instituições educacionais não está definido e é negligenciado em prol de uma multidão de produtos falsos ou sem valor. Estas não são conhecidas pelos seus estudantes, mas sim pela sua arrogância e ligações políticas. Isto não são dados sem fundamento. A não compreensão deste facto dos produtos finais valiosos começou por volta de 1862, com a queda da Rússia imperial, encabeçada pelos seus estudantes universitários. Não ter um produto final valioso, claramente definido e acordado, abre a porta ao conflito não só na empresa, mas na nação e em toda a civilização. (De acordo, a Rússia imperial era desprezível, que é exactamente o que estou a dizer. O Estalinismo também o era).

Estudando a História de trás para a frente e da frente para trás, espiolhando velhas ruínas, lembrando e tirando conclusões, as causas aparentes da decadência organizacional são:

- a. Não ter uma administração superior bem informada e capaz de definir uma política realista de acordo com as necessidades da organização.
- b. A administração superior não define a política.
- c. Os membros da empresa, supervisores e trabalhadores, a definirem as suas próprias políticas sem obter concordância ou na ignorância das necessidades da organização e deles próprios.
- d. A administração superior não define os produtos finais valiosos da actividade de forma sábia e completa, nem com precisão.
- e. Ignorância ou desacordo sobre os produtos finais valiosos entre os trabalhadores e membros da empresa.

Num sentido muito mais lato teríamos:

- A. Política pouco inteligente ou não estabelecida.
- B. Produtos finais valiosos irreais, não definidos ou não produzidos.

Isto aplica-se a qualquer organização de qualquer tamanho. Os delinquentes mais flagrantes são os governos. Nunca encontrei um líder político ou um agente da polícia que fizesse a menor ideia sobre produtos finais valiosos do estado. Tu e eu poderemos achar que a “segurança pública” seria um produto final valioso da polícia, mas a polícia não diz isso.

Quanto a Psiquiatria, trabalhei imensas horas com psiquiatras tentando fazer com que muitos deles definissem o que estavam a tentar alcançar. Não consegui sequer que um só desse nem uma simples sugestão sobre a razão por que estava a fazer o que fazia, muito menos dizer “um paciente curado” ou “uma sociedade protegida”.

A confusão nestes pontos de política válida e produtos finais valiosos no mundo, na altura em que escrevo isto, é tão grande que se torna intolerável.

Assim, não estranhes que nas nossas primeiras organizações tenha sido duro manejá-las – elas eram de unha com carne com uma sociedade que acreditava ser uma selva, e onde os padrões da “moral” estavam a ser definidos pelos psiquiatras que deram Hitler e doze milhões de alemães exterminados ao mundo.

Quando a sociedade caminha nesta direcção (guerra, assassinato, Psiquiatria) ela concebe homens mortos como o seu produto final valioso.

É por isso muito, muito importante para nós que estes princípios, até agora obscuros e não identificados, sejam trazidos à luz, onde pertencem, e sejam USADOS.

1. Os seres na administração superior devem estar completamente informados e ser capazes de definir ou conhecer e publicar política, que será alvo do acordo de toda a actividade, segundo as necessidades (incluindo a viabilidade) da organização. Isto quer dizer uma administração superior informada e treinada, e inclui a administração da org.
2. A administração superior e os gestores devem SABER a política e ser capazes de a definir ou pedir, nos lugares onde ela é desconhecida ou inexistente.
3. Todos os membros (administração superior, gestores, supervisores, técnicos, trabalhadores) devem compreender os mecanismos da definição de política, como fazer com que se defina, saber a política que está estabelecida e saber o que é política válida e quem a estabelece.
4. Os produtos finais valiosos de uma organização devem ser conhecidos, estabelecidos de forma precisa e completa, e ser definidos pela administração superior.
5. Os produtos finais valiosos de uma actividade devem ser completamente conhecidos e devem receber o acordo de todas as pessoas da organização, incluindo o porquê e o abandono de produtos ocasionais que estão a ser produzidos, mas que não contribuem de forma alguma para os produtos finais valiosos.

ECONOMIA

A economia de qualquer grupo é tal que não pode tolerar a existência de produtos estranhos e continuar a ser sólida. Isto é verdade para qualquer grupo político ou empresa comercial.

Todas as actividades de um grupo devem de algum modo, dar como resultado produtos finais valiosos conhecidos para o grupo ou ele, como entidade, desfar-se-á.

Isto mantém-se como um facto, mesmo para um “estado sem dinheiro”, uma economia de trocas.

As civilizações ocidentais, bem como as orientais, degradaram-se nos altares dos deuses da guerra. A incompetência diplomática e política malbarataram os seus esforços e levaram-nas à inflação e depois desfizeram-nas em pó. Um socialismo onde a população anda descalça ou um capitalismo onde um carrinho de mão de dólares não compra um pão, estão a pagar pela ignorância quanto aos seus verdadeiros produtos finais valiosos e a desbaratar os fundos e esforços em questões secundárias.

Não se pode reservar ou atribuir fundos sem um conhecimento profundo dos produtos finais valiosos da actividade.

Não se podem manejear bens se não forem conhecidos os produtos finais valiosos dessa actividade.

Não se consegue atribuir pessoal sem sofrer uma tremenda perda de mão-de-obra, a não ser que se conheçam os produtos finais valiosos.

Assim, *uma pessoa deve* conhecer e listar os produtos finais valiosos de uma actividade antes de poder:

- I. Fazer o planeamento financeiro.
- II. Arranjar, comprar ou vender bens.
- III. Destinar espaço para as diversas funções.
- IV. Atribuir pessoal.

Se uma pessoa tenta fazer primeiro estas coisas e depois ir à procura dos produtos finais valiosos, todos os esforços para organizar seja o que for falharão.

AUTORIDADE CENTRAL

Os produtos finais valiosos devem ser alvo de acordo geral e devem ser emitidos como política, e quaisquer adições à lista devem ser comunicadas a quem pertence ao nível do grupo que cria a política, antes de serem confirmadas como válidas.

O serpentejar sem sentido das sociedades contemporâneas mostra a ausência de tais listas. Há algum tempo atrás começou a afirmar-se e a acreditar-se que a sociedade “simplesmente lavava a roupa uns dos outros” e, a piada, a Lei de Parkinson, na qual a burocracia se multiplica automaticamente; ambas as coisas evidenciam que se acredita que a sociedade não tem quaisquer produtos finais valiosos, mesmo que tão incertos como “uma boa vida”.

Os membros individuais de um grupo ou sociedade devem conhecer os produtos finais valiosos de uma actividade e deve haver alguma concordância com eles para haver um grupo com sucesso.

INQUÉRITOS

Os inquéritos sobre o que deveriam ser os produtos finais valiosos mostram principalmente o espírito do tema. Não se deveria acreditar nem por um momento que

um inquérito standard se aplicaria: um inquérito standard sendo apenas o somatório das respostas e tomando a maioria como útil.

Tal inquérito mede a disposição relativa a tipos ou sentidos de actividade.

Posto isto, definir as *coisas* exactas que o grupo pode ou deveria produzir e descrevê-las com exactidão, requer muita observação e muito trabalho.

Que produtos do grupo têm *valor económico*? Este é o ponto-chave que será negligenciado. Em suma, o que é que este grupo conseguirá intercambiar com outros grupos ou com a sociedade, e que fará o grupo obter coisas que *não* produz? Isto é a alma da economia. A lei da oferta e da procura aplica-se.

Esta é uma abordagem demasiado prática para todo um grupo decidir sem muito trabalho pessoal.

Se o grupo tem um passado para rever, então ele terá produzido previamente produtos de tempos a tempos que demonstraram valor económico. É de primordial valor pesquisar isso e fazer uma lista.

Se o grupo não tem passado, há na sociedade alguma experiência disponível que ele pode utilizar.

Pode ser tomado como regra que os membros do grupo não identificarão ou exprimirão por palavras os produtos finais valiosos. E também pode ser tomado como outra regra que no decurso do tempo perderão da sua produção aqueles produtos que eram valiosos.

Final é também uma outra palavra que talvez escape à compreensão. Atribuir-se-á igual importância aos sub-produtos que conduzem aos produtos finais e ao produto final.

Portanto, tem de se fazer três inquéritos.

O que é o que o grupo pensa que deveria ser o seu produto final? Isto proporciona disposição para o fazer e direcção.

Quais têm sido os produtos finais valiosos de sucesso do grupo? (Que permutearam com outros grupos, de maneira a que o grupo produtor conseguisse obter coisas que não produzia). Num grupo novo isto seria um inquérito sobre o que é que grupos idênticos têm produzido.

Haveria então um período de trabalho intenso e especializado feito por ou para a autoridade central de política com questões como: Mudaram os tempos? Estes itens foram alguma vez oferecidos com vigor? Qual era o seu valor relativo tomando o seu custo em consideração? É necessário reavaliar os custos devido a alterações no valor do dinheiro? Quais deles trouxeram realmente de volta ao grupo, valores provenientes de outros grupos? Podemos ainda produzi-los? Assim, forma-se uma lista verbalizada de forma precisa.

Pode então ocorrer o inquérito final (3.º). Este consiste na distribuição ao grupo da lista revista acima referida, para que ele a veja do seu ponto de vista e se ela é exequível, se há pontos em falta, e para que sejam tomadas quaisquer opiniões especializadas entre os especialistas do grupo.

A lista definitiva dos produtos finais valiosos pode então ser feita e emitida como política.

Um inspector especial de vigilância de contabilização de produção poderia então ser nomeado para haver a certeza de que se está a preparar para *tais* produtos finais valiosos e a produzi-los.

Sim, seria necessário tudo isto para obter uma lista de produtos finais valiosos de qualquer actividade.

A lista de produtos finais valiosos não vem completamente da administração superior.

A lista não vem apenas do grupo.

Grandes catástrofes sociais e empresariais ocorrem quando: a) não se prepara nenhuma lista; b) só a administração superior define a lista ou; c) o grupo define completamente a lista.

Expressões como “um mundo melhor” ou “um carro grande” ou “montes de clientes” são bastante incompletas e irreais. Até as palavras “um auditor” ou “um liberado” são correctas, mas não estão tão completamente definidas para serem boas declarações de um produto final valioso.

Um exemplo marcante disto ocorreu na indústria automóvel quando Edsel Ford, há dez anos atrás, não fez um inquérito sobre os produtos do passado e a procura actual, e produziu “O Edsel”. Meio século antes Henry Ford havia estabelecido os produtos da empresa como um automóvel pequeno, barato, resistente que poria a América sobre rodas e ainda um automóvel grande, de preço elevado, para dar imagem à empresa. “O Edsel” não era nem grande nem pequeno, e perderam-se milhões e desapareceram inúmeros concessionários. Sem inquéritos. Não há produto específico.

Se tudo isto parece comercial, lembra-te de que em qualquer civilização um grupo tem de comprar ou adquirir aquelas coisas que não produz. Isto é verdade no capitalismo, no comunismo ou nas trocas entre tribos. Não há Pai Natal e mesmo um estado de beneficência que funcione à base de milho e jogos pode ir, e sempre foi, à falência.

Assim, o produto final *valioso* de um grupo deve ser valioso para outro grupo ou outros indivíduos na sociedade à sua volta, e ser em quantidade suficiente de modo a, em retorno, se receber as coisas de que se necessita ou deseja mas que não se produz. E tem de ENTREGAR o seu produto final valioso, um ponto quase sempre esquecido.

Um grupo de cavaleiros num castelo no alto de uma colina tinha como produto final valioso a protecção dos camponeses. Quando deixaram de entregar e passaram a usar apenas roubo e ameaças, o camponês acabou por inventar um arco longo cuja flecha podia atravessar a armadura e a dignidade de cavaleiro não floresceu mais.

Tudo isto é relativamente simples. Até está nos Factores.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 6 DE DEZEMBRO DE 1970

REMIMEOGRAFAR
HATS DO DEPT.º 14

**N.º 13 DA SÉRIE DE PESSOAL
N.º 18 DA SÉRIE DE ORGANIZAÇÃO
DESABERRAÇÃO DA TERCEIRA DINÂMICA**

O mecanismo exacto da aberração da 3.ª Dinâmica (grupo ou organização) é o conflito de CONTRA-POLÍTICA.

Política ilegal, estabelecida a níveis não autorizados, põe obstáculos às acções de um grupo e É responsável pela inactividade, ausência de produção ou falta de espírito de equipa.

A contra-política estabelecida independentemente une o grupo de forma restringida mas impede-o de funcionar.

A irreabilidade nos organigramas, hats, etc., é causada em grande medida pelos desacordos e conflitos que são ocasionados por política ilegal.

Se tivéssemos um jogo a decorrer no qual cada jogador estabelecesse as suas regras, não haveria jogo. Haveria apenas discussões e conflitos.

VARIEDADES DE CONTRA-POLÍTICA

No princípio deve-se presumir ou fazer com que exista alguém ou um corpo que estabeleça política autorizada para o grupo. A ausência desta função é um convite a política aleatória, conflitos e desintegração do grupo. Se tal pessoa ou corpo existe, as novas políticas que forem propostas devem ser entregues a essa pessoa ou corpo para serem emitidas, e não estabelecidas ao acaso nos níveis inferiores ou por pessoas não autorizadas.

As políticas assim estabelecidas pela autoridade em política devem ter por base informação suficiente e ser suficientemente sensatas para fazer avançar o propósito do grupo e obter acordo. Política ignorante ou má, mesmo quando autorizada, tende a persuadir os membros do grupo a estabelecerem a sua própria política aleatória.

Quando não existe qualquer política, ocorre política aleatória.

Quando existe política, mas não é dada a conhecer, dá-se o estabelecimento de política aleatória.

A ignorância da política, da sua necessidade ou função, pode ocasionar política aleatória.

Políticas aleatórias ocultas, não expressas, podem entrar em conflito.

A política correcta pode ser transmitida de forma reduzida – a omissão de algumas palavras ou uma expressão qualificativa, que torna a política incorrecta ou nula. “As crianças não podem sair” pode-se formar a partir de “As crianças não podem sair depois da meia-noite”.

A política alterada pode conter erros sem limites.

A atribuição de política auto-estabelecida à fonte autorizada pode fazer toda a política cair em desgraça, bem como perverter os propósitos dos dirigentes.

A política pode ser excluída de uma zona de um grupo que deveria ser regida por ela. “A política do fabrico de tubos não se aplica aos pequenos fabricantes de tubos”.

Podem emitir-se quantidades de tal modo enormes de política desnecessária que não seja possível assimilá-la.

A política pode existir em grandes quantidades, mas não estar subdividida em assuntos relevantes, tal como se faz nas guias de estudo dos hats.

O descrédito da política pode ocorrer numa catástrofe que lhe seja posterior e desacreditar toda a política, encorajando a política auto-estabelecida por cada membro do grupo.

ACLARAR UM GRUPO

Toda a política autorizada deve estar contida ou disponibilizada em livros-matriz e arquivos de políticas completos e adequados. Isto torna possível compilar os hats e as guias de estudo e emitir pastas.

Inquéritos ao grupo sobre “Em que política estás a operar?” podem revelar política aleatória.

Todos os projectos bloqueados (parados) podem ser objecto de inquéritos para se ver se existe política ilegal, limpá-los e pô-los de novo a funcionar.

Podem-se tomar outras acções que se resumem em:

1. Pôr em uso a política existente.
2. Dar políticas da fonte autorizada a áreas sem política de forma directa.
3. Desbloquear (limpar) de política falsa todos os projectos passados.
4. Desaberrar os membros do grupo segundo a PL dos Mal-entendidos de Organização e outros materiais.
5. Educar os membros do grupo relativamente à tecnologia de política.
6. Estabelecer sistemas para detectar, isolar e relatar qualquer situação de fora de política, fazer que esta se corrija, se estabeleça correctamente, se emita e dê a conhecer.

7. Verificar qualquer nova política em relação às estatísticas e incluir fora de política como parte de toda a avaliação de estatísticas.

ESCALA DE ADMIN

Desenvolvi uma escala para se usar, que dá a sequência (e prioridade relativa) dos assuntos respeitantes à organização.

OBJECTIVOS
PROPÓSITOS
POLÍTICA
PLANOS
PROGRAMAS
PROJECTOS
ORDENS
CENÁRIOS IDEAIS
ESTATÍSTICAS
PRODUTOS FINAIS VALIOSOS

Esta escala trabalha-se para cima e para baixo ATÉ QUE (CADA ITEM) ESTEJA EM ACORDO TOTAL COM OS OUTROS ITENS.

Em resumo, para alcançar sucesso todas as alíneas da escala têm que concordar com todas as outras alíneas da escala sobre o mesmo assunto.

Tomemos “Bolas de Golfe” como assunto da escala. Em seguida temos que pôr todas estas alíneas da escala de acordo, entre si, sobre o assunto de bolas de golfe. É um exercício interessante.

A escala também se aplica a um assunto destrutivo. Como “baratas”.

Quando uma alínea da escala *não* está alinhada com as outras alíneas, o projecto será prejudicado, se não falhar.

Chama-se GESTÃO à perícia com que todas estas alíneas, em qualquer actividade, são alinhadas e postas em acção.

Os membros do grupo só ficam perturbados quando um ou mais destes pontos não estão alinhados com os restantes e pelo menos com algum acordo do grupo.

Os grupos parecem lentos, ineficazes, infelizes, inactivos ou conflituosos apenas quando estes itens não estão alinhados, não são conhecidos nem coordenados.

Qualquer actividade pode ser melhorada desbloqueando ou alinhando esta escala em relação à actividade do grupo.

Como o *fora-de-Realidade* origina *fora-de-Comunicação* e *fora-de-Afinidade*, segue-se que as alíneas irreais da escala (não alinhadas) produzem *Quebras de ARC*, perturbação e desafeição.

Segue-se que, quando estas alíneas da escala estão bem alinhadas umas com as outras e com o grupo, haverá elevada Realidade, Comunicação e Afinidade no grupo.

Os costumes do grupo, assim alinhados e seguidos pelos membros, dão-nos um grupo ético e também estabelecem o que então será considerado como *overts* e *ocultações* no grupo pelos membros.

Esta escala e os seus elementos, bem como a capacidade de os alinhar, são uma das mais valiosas ferramentas da organização.

DESBLOQUEAMENTO

Quando as ordens não são cumpridas e os projectos não se realizam, deve-se DETECTAR, ISOLAR, RELATAR e manejar ou verificar que seja manejado qualquer dos itens da escala que se descubra ser aleatório ou contra-política.

Se qualquer alínea sob POLÍTICA está em dificuldades – não se move – podemos percorrer as alíneas de baixo para cima e corrigir esses pontos, mas com toda a certeza concentrando-nos na descoberta de política ilegal ou contra-política. Raramente ocorre que uma política antiga, mas legal, necessite de ser ajustada. Muito mais vulgar é a política estar a ser estabelecida por alguém, verbalmente ou por comunicados, ou às escondidas, a qual está a bloquear qualquer alínea ou alíneas sob o nível de política.

Portanto, a regra é que quando as coisas ficam confusas, encravadas ou inactivas ou absolutamente destrutivas (incluindo o produto como um acto *overt*), há que farejar por política aleatória ou contra-política, que estejam a ser estabelecidas ilegalmente na nossa própria área ou “lá fora”.

Assim, perante qualquer situação incorrecta, há que DETECTAR-ISOLAR-RELATAR e manejar ou fazer que o fora de política seja manejado.

A detecção é fácil. As coisas não se movem ou correm mal.

Isolar significa, é claro, que tem de se encontrar QUE POLÍTICA e QUEM a estabeleceu.

Relatar quer dizer ao HCO.

Manejar também é fácil e seria levado a cabo em Qual.

Esta tech de admin dá-nos o primeiro desaberrador da 3.^a Dinâmica que funciona facilmente e depressa.

Porquê?

Bem, olha para a Escala de Admin. Política vem logo abaixo de *propósito*.

O Propósito é superior à política.

A pessoa que está ilegalmente a estabelecer política aleatória ou contra-política está fora do propósito do grupo. Tem outros propósitos em maior ou menor grau.

De 1960 a 1962 desenvolvi uma grande quantidade de tecnologia acerca de objectivos e propósitos. Se definirmos um objectivo como uma questão a muito longo prazo na linha do tempo completa e um propósito como um objectivo menor, aplicado a actividades ou assuntos específicos, vemos claramente que se limparmos os propósitos de uma pessoa em relação às diversas actividades em que está envolvida e às oito dinâmicas, manejaremos a sua obsessão para estabelecer políticas aleatórias ou contra-políticas!

Portanto, é uma tarefa para audição e a tech para a resolver é vasta (o ACC Africano foi dedicado a este assunto. Há muitíssimos dados sobre ele).

Acontece, no entanto, que cerca de 20% (provavelmente mais) dos membros de qualquer grupo são activamente, embora de forma encoberta, anti-grupo e têm que ser manejados a um nível menos profundo sob o título de “aberração pessoal” segundo a Carta de Política sobre os Mal-entendidos de Organização antes de se poder começar a tocar em propósitos.

Desta forma qualquer membro do grupo, visto que este remédio técnico os ajuda a todos, seria manejado com:

1. Desaberração geral de caso (com o nome de Ls-10 em Flag).
2. Manejo de propósito em relação aos postos.
3. Organograma, hatting e treino.

Aqueles que mais tarde forem detectados a estabelecer contra-propósitos ou propósitos aleatórios receberão mais manejo nos pontos 2 e 3.

Como o universo está cheio de seres e temos que viver com eles quer isso nos agrade ou não, seria do interesse de qualquer pessoa ser capaz de ter grupos que funcionem.

A única forma em que um grupo fica encravado e (a) torna-se difícil viver nele, (b) impossível de se separar completamente dele, é devido a contra-propósitos ou propósitos aleatórios.

Se alguém pensa que se pode ir embora e ficar sozinho em qualquer ponto deste universo, está a sonhar.

O primeiro impulso de um ser hostil é “ir-se embora” de um grupo decente. Que estranho!

A única razão pela qual ele se mete em problemas é a sua incapacidade para tolerar ou manejear os outros.

Não há caminho de saída para um tal ser a não ser passar através.

Assim, a única coisa a fazer para sobreviver, mesmo só na primeira dinâmica, é saber como manejar e integrar-se na terceira ou quarta dinâmicas e limpá-las.

Provavelmente a razão por que algumas pessoas consideram que este universo é uma armadilha, é porque as suas Escalas de Admin estão fora em relação a ele.

E a única razão por que este universo é por vezes uma provação, é porque ninguém publicou a Escala de Admin dele, para começar.

Tudo isto constitui técnica muito fundamental de primeira dinâmica e terceira dinâmica.

É a primeira tecnologia de grupo autêntica que pode desaberrar totalmente, suavizar e libertar dentro do grupo cada membro e o próprio grupo.

Assim, em combinação com a tecnologia de audição, pela primeira vez podemos confiar totalmente numa tecnologia para melhorar e manejá os membros do grupo e o próprio grupo, no sentido de uma realização desejável e possível de alcançar, com felicidade e moral elevado.

Como qualquer perícia ou tecnologia, tem que se conhecer e pôr em prática e continuar a usar para ser eficaz.

A descoberta, desenvolvimento e aplicação prática destes dados alegrou-me bastante e deu-me confiança e está a fazer o mesmo ao grupo experimental.

Espero que faça o mesmo por ti.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 14 DE DEZEMBRO DE 1970

REMIMEOGRAFAR

**N.º 14 DA SÉRIE DE PESSOAL
N.º 19 DA SÉRIE DE ORGANIZAÇÃO
SANIDADE DE GRUPO**

Os pontos de sucesso e falha, os elementos que fazem uma organização triunfar ou desmoronar-se, são:

1. CONTRATAR
2. TREINAR
3. APRENDIZAGENS
4. UTILIZAÇÃO
5. PRODUÇÃO
6. PROMOÇÃO
7. VENDAS
8. ENTREGA
9. FINANÇAS
10. JUSTIÇA
11. MORAL

Estes onze elementos TÊM DE CONCORDAR E ALINHAR-SE COM A ESCALA DE ADMIN (HCO PL de 6 de Dez. de 1970, N.º 13 da Série de Pessoal, N.º 18 da Série de Organização, DESABERRAÇÃO DA TERCEIRA DINÂMICA).

Onde estes assuntos não são bem manejados e onde um ou mais deles estão muito fora de alinhamento, a organização sofrerá de aberração na terceira dinâmica.

Esta, portanto, é a ESCALA DE SANIDADE para a terceira dinâmica de um grupo.

O grupo manifestará sintomas de aberração onde um ou mais destes pontos estiverem fora.

O grupo será só na medida em que estes pontos estiverem dentro.

Consideráveis pressões internas começarão a afectar cada membro do grupo num maior ou menor grau, quando um ou mais destes elementos forem negligenciados ou mal manejados.

A sociedade em geral tem a maioria destes pontos fora.

Estes elementos ficam aberrados da maneira seguinte:

1. CONTRATAR

A sociedade está a aplicar um “não poder ter” enorme no que respeita às pessoas. A automatização e as penalidades para o emprego demonstram um esforço para impedir a admissão de pessoas, para se lhes dar emprego. A confirmar isto está o desemprego crescente e as fantásticas verbas para a segurança social – significando socorro. Dentro desta década, se não houver uma correspondente expansão na produção, 50% dos americanos estarão no desemprego devido à explosão demográfica. No entanto, a produção, por decreto do presidente dos EUA, está a ser reduzida. A guerra e o controle da natalidade são dois dos muitos métodos usados para reduzir a população. ESTA PSICOSE DA TERCEIRA DINÂMICA É A RECUSA EM EMPREGAR PESSOAS. A EXCLUSÃO DE OUTROS É A CAUSA BÁSICA DA GUERRA E DA INSANIDADE.

2. TREINAR

A educação, tendo caído nas mãos dos partidários do governo mundial, é cada vez menos real. Os dados que são ensinados, são ensinados cada vez pior. Estão a ser ensinados menos dados. A agitação nas escolas e colégios reflecte-o. A confirmação é a deterioração encontrada na educação básica dos jovens como, por exemplo, na escrita. As velhas tecnologias estão a ser perdidas nos novos escritos modernos. ESTA PSICOSE DA TERCEIRA DINÂMICA É A RECUSA ENCOBERTA EM TREINAR.

3. APRENDIZAGEM

As indústrias, actividades e profissões melhor sucedidas nos séculos passados foram atingidas pelo treino de pessoas como aprendizes, permitindo-lhes estudar durante muito tempo o seu papel no trabalho exacto que iriam fazer, antes de tomarem conta do posto. Algumas escolas europeias estão a tentar reviver isto, mas numa base geral e não como um sistema de aprendizagem. UMA PSICOSE DA TERCEIRA DINÂMICA É A RECUSA DE EXPERIÊNCIA ADEQUADA PARA VENCER.

4. UTILIZAÇÃO

As pessoas não são utilizadas quer nas indústrias, quer nos governos, quer nas forças armadas, quer na própria vida. Um indivíduo treinado para uma coisa é requerido para fazer outra. Ou o seu treino não é utilizado. Ou ele próprio não é minimamente usado. UMA PSICOSE DA TERCEIRA DINÂMICA É NÃO UTILIZAR PESSOAS.

5. PRODUÇÃO

A maneira de pensar moderna é recompensar os que estão com estatísticas baixas. Uma pessoa é paga para não trabalhar. Os governos que nada produzem são os que empregam mais gente. O imposto sobre rendimentos e outras práticas correntes penalizam a produção. As nações que pouco produzem são dadas enormes ajudas. A guerra que destrói consegue as maiores dotações orçamentais. UMA PSICOSE DA TERCEIRA DINÂMICA É IMPEDIR A PRODUÇÃO.

6. PROMOÇÃO

As actividades de promoção são subvertidas para actividades sem valor. Os verdadeiros valores raramente são promovidos. O que realmente se está a realizar é pouco mencionado, enquanto outras coisas são largamente promovidas. A realidade e o PR são estranhos. UMA PSICOSE DE TERCEIRA DINÂMICA É A PROMOÇÃO IRREAL OU NÃO DE ACORDO COM OS FACTOS.

7. VENDAS

As acções de vendas são irreais ou desequilibradas. Actividades de vendas desajeitadas ou não funcionais penalizam os produtores e os consumidores. Em áreas de grande procura as acções de vendas são insignificantes, mesmo quando existe grande publicidade. Isto é provado pela incapacidade de vender o que se produz até mesmo nos grandes países, de forma que há cortes na produção que são ameaças contínuas à economia e aos trabalhadores. A população é mal alimentada em tempos de excesso de produção de bens. Com as fábricas de automóveis reduzidas, um país anda em carros velhos. Com os cortes na indústria da construção, as pessoas vivem em casas más. Os impostos sobre as vendas são quase universais. UMA PSICOSE DE TERCEIRA DINÂMICA É O IMPEDIMENTO DA DISTRIBUIÇÃO DE PRODUTOS AOS SEUS POTENCIAIS CONSUMIDORES.

8. ENTREGA

A falha em entregar o que é oferecido é procedimento standard para os grupos nas ciências humanas. Comercialmente está sob controle.

9. FINANÇAS

A nossa própria experiência em finanças é adequada para demonstrar as dificuldades que são criadas em relação ao dinheiro. UMA PSICOSE DE TERCEIRA DINÂMICA É A PERVERSÃO DAS FINANÇAS.

10. JUSTIÇA

Sob o rótulo de justiça, o homem aberrado pratica injustiças fantásticas. A pessoa com estatísticas altas é castigada, o que as tem baixas é deixado em paz. Boatos são aceites como provas. As forças policiais e o poder são usados para PÔR EM VIGOR as injustiças contidas nos pontos 1 a 9 acima mencionados. Justiça supressiva é

usada como meio ineficaz, mas brutal, de fazer face às situações causadas na realidade pelas psicoses da lista acima. Quando os abusos das coisas descritas nos pontos 1 a 9 fazem que as coisas corram mal, a aberração social introduz então injustiças supressivas num esforço para curar. A revolta e a guerra são versões ampliadas das injustiças. Há pessoas em excesso – matam-se numa guerra. UMA PSICOSE DE TERCEIRA DINÂMICA CONSISTE EM **SUBSTITUIR A RAZÃO PELA VIOLÊNCIA**.

11. MORAL

Uma agressão contínua ao moral público ocorre na imprensa e outros meios de comunicação social. A felicidade ou qualquer satisfação com a vida estão sob ataque constante. Crenças, idealismo, propósitos, sonhos são agredidos. A **INSANIDADE É UMA RECUSA EM PERMITIR AOS OUTROS SER, FAZER OU TER**.

Qualquer acção que conduziria a um moral mais elevado tem que ser defendida da minoria de insanos. UMA PSICOSE DE TERCEIRA DINÂMICA É **DETESTAR O MORAL ELEVADO**.

O DENOMINADOR COMUM de todas estas insanidades é o desejo de **SUCUMBIR**.

As insanidades têm como produto final a destruição pessoal ou do grupo.

Estes onze tipos de aberração levados à loucura são os pontos principais pelos quais qualquer grupo **SUCUMBE**.

POR TANTO, estes onze pontos, mantidos sãos, garantem a **SOBREVIVÊNCIA** do grupo.

EXEMPLOS

Observar tudo isto em exemplos permite-nos ver que todas estas insanidades na terceira dinâmica se combinam para destruir.

- A. Acreditando que é impossível obter dinheiro ou ganhá-lo, uma firma não pode empregar pessoal suficiente para produzir. Portanto terá pouco para vender, o qual é mal promovido e não é vendido, e assim não tem dinheiro para contratar pessoas.
- B. Necessitando de pessoal para outros postos, a firma vai roubá-lo a uma fábrica, que em seguida se vai abaixar e não consegue ganhar dinheiro, pelo que não se podem contratar mais pessoas. Isto reduz a produção, de forma que as pessoas têm que ser despedidas porque não podem ser pagas.
- C. O pessoal está na firma mas é mantido a fazer coisas erradas, pelo que há pouca produção e nenhuma promoção ou vendas, logo não há dinheiro para lhes pagar e são despedidos.

D. Um novo produto é introduzido. As pessoas para o fazer são tiradas de uma área onde já fabricavam um produto valioso. Essa área em seguida vai-se abaixar e não há dinheiro suficiente para promover, as vendas falham e por conseguinte as pessoas são despedidas.

Os exemplos são numerosos. São estes mesmos onze elementos de insanidade de grupo a agir sobre um grupo, uma firma, a sociedade.

SANIDADE

Se esta é a descrição da aberração de grupo, então dá também a chave da sanidade num grupo.

1. CONTRATAR

Deixar ENTRAR pessoas para o grupo em geral é a chave para todo o grande movimento e cultura melhorada neste planeta. Esta foi a ideia nova que fez do Budismo a influência civilizadora mais forte que o mundo conheceu em termos de números e território. Eles não excluíam ninguém. Raça, cor, credo não eram transformados em barreiras à adesão a este grande movimento.

Politicamente, o país mais forte do mundo era os Estados Unidos, enfraquecidos apenas pelos seus esforços para excluir certas raças ou torná-las em cidadãos de segunda classe. O seu mais grande conflito interno (1861-65) teve lugar para decidir este ponto, mas a fraqueza nem mesmo assim foi resolvida.

A Igreja Católica só começou a falhar quando começou a excluir.

Assim, *inclusão* é um elemento capital em todas as grandes organizações.

As coisas que levam um grupo ou organização à prática da exclusão são: a) os impulsos destruidores de cerca de 10 a 15% da sociedade (loucura) e b) oposição dos interesses que se consideram ameaçados pelo potencial do grupo ou organização, resultando em infiltração, c) esforços para imitar de forma destrutiva a tecnologia do grupo e criar grupos rivais.

Estas três coisas criam barreiras que um grupo pode levianamente aceitar, agindo para as remediar sem planos a longo prazo para as manejá-las.

Estas tensões tornam um grupo nervoso e combativo. A organização procura então resolver estes três pontos pela exclusão, quando o seu crescimento depende totalmente da inclusão.

Ninguém resolveu com êxito estes pontos no passado por falta de uma tecnologia para os resolver.

Tudo gira em torno de três pontos: 1) a sanidade do indivíduo, 2) o valor do grupo em termos de área geral, sobrevivência planetária ou universal e 3) superioridade da tecnologia da organização do grupo e seu uso.

No momento em que escrevo o primeiro ponto está definitivamente resolvido em Cientologia. Até mesmo podem-se resolver as personalidades hostis ou destrutivas que penetram no grupo e, devido à natureza básica do Homem, conduzir-se melhor para seu benefício próprio e dos outros.

O valor da organização é determinado pela assistência prestada à sobrevivência geral pelos produtos do grupo e pela entrega real e factual desses produtos válidos.

A superioridade da tech de admin de um grupo e a sua aplicação estão no momento em que escrevo bem cobertas pelos desenvolvimentos em curso.

Assim, a inclusão é quase totalmente atingível. As únicas barreiras que se originam são as acções de defesa a curto prazo.

Por exemplo, Cientologia deve actualmente combater as organizações dos campos de extermínio da Psiquiatria, cuja solução é um mundo morto, como o provaram as suas acções na Alemanha antes e durante a Segunda Guerra Mundial. Mas *devemos* ter em mente que tencionamos reformar totalmente e salvar até mesmo esses oponentes. Procuramos incluí-los na sobrevivência geral forçando-os a cessar as suas práticas contra-sobreviventes e a ultrapassar o seu macabro passado de grupo.

Há pois duas fases principais na inclusão de pessoas – uma como pessoal pago da organização, e uma como pessoal não pago. AMBAS na essência se reduzem a ser “contratado”. A paga difere. A grande maioria recebe paga de paz pessoal, eficácia e um mundo melhor.

A organização que exclui os membros do seu próprio campo falhará.

O pagamento em dinheiro à org ou o pagamento em dinheiro ao membro de staff constituem a economia interna. A paga, a paga real, é uma melhor sobrevivência pessoal e um mundo que pode viver.

Os planos de Inclusão são bem sucedidos. Por vezes contêm defesa até que *possamos* incluir.

Até mesmo a resistência a uma org pode ser interpretada como uma futura inclusão pela org. A resistência ou oposição é um ponto de passagem comum no caminho no ciclo da inclusão. Numa organização em que seja como for toda a gente acaba por ganhar, a insensatez da resistência torna-se evidente até para o mais obtuso. Apenas os que se opõem à sua própria sobrevivência resistem a uma organização que produz sobrevivência.

Até mesmo nas empresas comerciais, a melhor organização com o melhor produto habitualmente descobrem que os concorrentes se fundam com ela.

2. TREINO

O treino básico, hats, guias de estudo e pastas de curso DEVEM existir para cada membro de um grupo.

A conduta criminosa ou anti-social ocorre quando não há hat.

Qualquer tipo de afiliação, papel, ou posto em toda a organização ou no seu campo requer treino individual e de equipa. Só quando temos um membro do grupo, que não quer ou não pode ter e usar um hat, teremos problemas.

Isto é tão verdadeiro que constitui o objectivo do Melhoramento Pessoal.

Pergunta a ti mesmo: “Quem não está treinado e não tem hat do seu posto?” e poderás responder a: “Quem está a criar problemas?”

O treino básico, ligeiro ou grande, é vital para *cada* membro de um grupo, pago ou não.

Um auditor de campo deve ter um hat. Um estudante precisa de um hat de estudante, etc., etc.

Isto exige treino.

O treino começa na infância. Com frequência tem que ser re-orientado.

O treino como membro de um grupo tem de ser feito.

O treino numa tecnologia exacta ou na tech de admin precisa não constitui a primeira fase do treino. O treino básico de membros do grupo, por mais ligeiro que seja, deve existir e ser efectuado.

De outra forma faltam aos membros do grupo os pontos de acordo básicos que constituem o largo conjunto da organização e dos seus públicos.

O treino deve ser feito em materiais reais e deve ser rápido. A tecnologia de como treinar é expressa na rapidez do treino.

A ideia de que leva doze anos para formar um pasteleiro de barro é falsa. O TEMPO do treino não determina a qualidade do mesmo. A quantidade de dados aprendidos, que podem ser aplicados, e a destrezas bem exercitadas determinam o treino.

O facto de que a sociedade actual põe ênfase no *tempo* é um factor aberrado.

A capacidade de aprender e aplicar os dados é o produto final do treino. Não a velhice.

A rapidez do treino estabelece numa larga medida o factor de expansão de um grupo e influencia a harmonia do grupo durante a expansão.

Se o treino for definido como tornar uma pessoa ou equipa numa parte do grupo, então o processamento é um factor com influência. As facilidades de processamento e a quantidade disponível deste são portanto um factor determinante da expansão do grupo.

3. APRENDIZAGEM

O treino em posto é a segunda fase de qualquer acção-de-treino-e processamento.

Este é essencialmente uma acção de familiarização.

Deixar que uma pessoa saia de um posto e outra o assuma sem “aprendizagem” ou sem ser posta nos carris, pode ser bastante fatal.

O sistema de Adjuntos é facilmente o melhor. Cada posto tem um adjunto por um período maior ou menor antes de ser transferido e a nomeação feita. Quando o adjunto está totalmente familiarizado com o posto torna-se o seu titular.

A expansão rápida e a economia de pessoal tendem a prejudicar este passo. A sua falta pode porém ser *muito* destrutiva.

A solução óptima seria que houvesse constantemente um ou dois adjuntos para cada posto-chave. Este é um sistema de aprendizagem contínua.

Em termos económicos tem limitações. Uma pessoa tem de pesar as *perdas* por não o fazer contra os custos de o fazer. Descobrir-se-á que as perdas são *muito* mais elevadas do que o custo, mesmo se isso aumenta o pessoal de uma dada organização em pelo menos um terço.

Quando uma organização negligenciou isto como sistema (e transferiu demasia-das pessoas de posto sem acção de adjunto ou aprendizagem) a sua economia pode decair a um ponto que o sistema não funciona mais. Isto é quase o estertor da morte para uma organização.

Numa velha indústria muito bem sucedida, com dois séculos de idade, *apenas* o sistema de aprendizagem era e é usado (a indústria do vinho do Porto). A qualidade do produto é tudo quanto o mantém a circular no mercado mundial. Se a qualidade decaísse, a indústria desmoronar-se-ia. A aprendizagem como sistema total mantém-na.

Certamente, cada executivo numa organização e cada perito técnico deveria ter um adjunto Em Treino. Só assim poderia a qualidade da organização ser mantida e a qualidade do produto garantida.

Realmente toda a organização a funcionar deveria estar baseada neste sistema. E sempre que uma pessoa é transferida de um posto e o adjunto o assume, deveria ser nomeado um novo adjunto. O último passo (nomeação de um novo adjunto) é o que é esquecido.

A falha em recrutar pessoas novas durante um período seguramente verá toda a organização declinar em breve, apenas porque não existe o sistema de aprendizagem de adjuntos. A organização expande-se, coloca uma pessoa para um só cargo, promove algumas pessoas sem aprendizagem e começa a perder a sua vantagem económica. Seguem-se paga baixa, pessoas vão embora, e em seguida não se consegue contratar ninguém. É um ciclo estúpido, na verdade, pois pode ser facilmente evitado contratando bastantes pessoas com suficiente antecedência quando a org ainda está a funcionar bem.

A regra é: PÔE UM ADJUNTO EM CADA POSTO E COLOCA UM NOVO ADJUNTO QUANDO OCORREM PROMOÇÕES.

A forma mais encoberta de escapar a isto é chamar adjunto a cada subalterno de uma pessoa, muito embora tenha outros deveres. Isto faz parecer no organograma que está tudo bem. “Tens um adjunto para cada posto?” “Oh, sim!” Porém, os adjuntos são apenas subalternos com deveres próprios.

Um adjunto é *usado* para dirigir o mesmo posto a que assiste. Isto significa pura e simplesmente postos duplos.

Ficarias surpreendido com a quantidade de produção que um posto executivo pode realizar quando tem também um adjunto e quando o detentor principal do posto usa o adjunto e lhe transmite as informações vitais do posto, não o pondo a ocupar um posto inferior vago.

4. UTILIZAÇÃO

As pessoas devem ser utilizadas.

O equipamento deve ser utilizado.

O espaço deve ser utilizado.

Aprender a USAR é uma lição muito dura para alguns. Pessoas sem treino, má organização, maquinaria deficiente, espaço inadequado, tudo tende a desviar-te da utilização.

A regra é: se o tens usa-o; se não podes usá-lo, livra-te dele.

Isto aplica-se mais especificamente às pessoas. Se tens um homem, utiliza-o; se não podes utilizá-lo, envia-o a alguém que possa usá-lo. Se não é útil, dá-lhe processamento e treino.

Qualquer pessoa que não possa imaginar como usar o pessoal, o equipamento e os espaços para obter produtos finais valiosos não é digno do nome de executivo.

Inversamente, obtemos o que é um executivo ou um capataz – um executivo ou um capataz é alguém que pode obter, treinar e usar pessoas, equipamento e espaços para realizar economicamente produtos finais valiosos.

Alguns são muito hábeis em preparar pessoas, sistemas, equipamento, propriedades e espaços para serem usados. Mas se estes em seguida são entregues a alguém que não os USA obtém-se uma grande quebra.

O estado de beneficência e a sua inflação são um comentário triste à “capacidade executiva”.

Um executivo cujo pessoal esteja ocioso e cujo material esteja em decadência, é um traidor ao seu pessoal e à org, nada mais nada menos, porque os destruirá a todos.

A UTILIZAÇÃO requer o conhecimento de quais são os produtos finais valiosos e como fabricá-los.

A acção que não resulta num produto final que contribua para produtos finais valiosos é destrutiva, por mais inocente que pareça.

O Homem tem um planeta como produto final valioso. O uso incorrecto das terras e dos mares, do ar e massas que o compõem resultará na destruição do Homem, de toda a vida sobre o planeta e da utilidade deste. Portanto a utilização *correcta* de qualquer coisa é um factor muito real.

O industrial do século XIX, tal como os reis loucos que construíram grandes estruturas, esgotou homens; não utilizaram homens correctamente.

E não os usar em absoluto, como está na moda, é a acção mais mortífera.

A UTILIZAÇÃO é um assunto importante. Aplica-se aos recursos, capacidades e muitos outros factores.

A questão que se põe em todos os casos é: “Como podemos USAR isto para obter economicamente um produto final valioso?”

A falha em responder a esta pergunta dá-nos os “mistérios da vida”.

5. PRODUÇÃO

Uma pessoa pode ter tendência para acreditar que não há qualquer sentido na produção. Tal pessoa também seria capaz de dizer: “Não existe sentido em coisa alguma”. Ou: “Se continuam a produzir, será impossível destruí-lo todo”.

A produção de algum produto final valioso é a cadeia de todas as sequências de produção.

Até mesmo o artista produz uma *reacção*. O serviço prestado pela reacção a uma esfera mais vasta para a reforçar é o que dá sentido à arte. Um sentimento de bem-estar ou de grandeza, ou um coração leve, por exemplo, são produtos finais valiosos legítimos.

As áreas e actividades de produção de uma org que obtém os produtos finais valiosos, são as áreas e actividades mais importantes da org.

6. PROMOÇÃO

A aceitação dos produtos finais valiosos e do seu valor depende numa larga medida de: a) um valor real e b) um desejo deles.

A promoção cria desejo pelo produto final valioso.

O velho ditado de que o homem que construir a melhor ratoeira terá o mundo inteiro à sua porta é uma falsidade completa.

A não ser que o valor seja dado a conhecer, e o desejo criado, as ratoeiras vão ficar por vender.

A promoção é tão importante que se pode manter só por si. Pode ter sucesso limitado mesmo quando não exista produto! Mas nesse caso será de curta duração.

A promoção deve conter realidade e o produto final deve existir, poder ser entregue e sê-lo, para que a promoção seja plenamente bem sucedida.

As Relações Públicas, a publicidade e todas as suas técnicas cobrem esta área da promoção.

7. VENDAS

É difícil vender o que não está a ser promovido e não pode ser entregue.

A economia afecta largamente as vendas.

Qualquer coisa deve ser vendida a um preço aproximado do seu valor aos olhos do comprador.

OS CUSTOS DE PRODUÇÃO constituem uma arte precisa pela qual as despesas totais da organização, gestão e produção devem ser cobertas devidamente na ATRIBUIÇÃO DE PREÇOS, dando margem para todas as perdas e erros de entrega e adequadas para a produção de uma reserva.

O PREÇO (a quantia que se pede) não pode ser estabelecido sem uma ideia dos custos totais do produto final valioso.

O preço de venda de um produto final valioso pode ter que cobrir os custos de produção de outros produtos que são entregues gratuitamente.

O PREÇO, contudo, não se limita necessariamente apenas a cobrir os custos imediatos de um produto. Uma pintura cujo custo foi de alguns dólares de tintas e tela pode ter o preço de meio milhão de dólares.

Por outro lado, uma pintura usada em promoção pode custar duzentos dólares e ser exposta ao público sem nenhuma despesa por parte do espectador.

Estes factores relativos também incluem a PERÍCIA do próprio vendedor, e há muita tecnologia implicada no acto de vender alguma coisa a alguém, abundando no mundo os livros sobre o assunto.

Portanto as vendas (depois de a promoção ter sido feita) estão inseparavelmente ligadas realmente ao CUSTO DE PRODUÇÃO, ATRIBUIÇÃO DE PREÇO E VENDA.

O valor aos olhos do comprador é controlado pelo desejo pelo produto, criado nele. Se este também é um valor real e a entrega pode ocorrer, então a VENDA torna-se uma acção muito fácil – mas é ainda assim uma acção especializada.

A obtenção de um produto final valioso é com frequência totalmente determinada por ele poder ou não ser vendido. E se pode ser vendido a um preço superior ao custo da sua entrega.

Se se vende depende do vendedor.

A perícia do vendedor é destinada a incrementar o desejo e o valor aos olhos do comprador e a obter um pagamento suficiente.

8. ENTREGA

O assunto e acção da ENTREGA é o mais susceptível de quebrar em qualquer organização. Qualquer falha na sequência de acções que resulta num produto final valioso pode deteriorá-lo ou impedir a entrega final.

Existem muitos passos preparatórios ou ocultos da vista do público numa linha de produção. Quando qualquer destes falha, a entrega é posta em perigo.

Se forem dadas as matérias-primas e os meios para fazer qualquer produto final valioso, o produto final valioso deveria ocorrer.

QUANDO UM PRODUTO FINAL VALIOSO NÃO É PRODUZIDO E NÃO PODE SER ENTREGUE, REPARA OS PASSOS ANTERIORES DA SUA PRODUÇÃO.

Exemplo: Um resultado de audição não é entregue. Não reparas apenas o pc. Repara o treino dos auditores e dos C/S. Repara a linha de montagem *antes* do produto final valioso. Os sub-produtos são menos visíveis. Contudo eles constituem o produto final valioso.

A LEI DO MÍNIMO IRREDUTÍVEL ocorre em todos os problemas de entrega. Alguém está a tentar produzir apenas o produto final visível de um posto ou linha de produção e negligencia as acções e produtos anteriores contributivos por estes não estarem plenamente à vista.

Quando uma organização ou os seus postos funcionam apenas no mínimo irreduzível, a produção torna-se má e a ENTREGA desmorona-se.

Toma por exemplo um cozinheiro que funciona no seu posto no mínimo irreduzível. A comida está a aparecer sobre a mesa. Se ele reduzisse apenas um bocadinho mais, os alimentos já não seriam comestíveis. Negligencia as compras, os menus e a preparação. A ocorrência destes é invisível para os comensais. A comida a surgir sobre a mesa é visível para eles. Se o cozinheiro operasse num nível um pouco inferior a esse, não haveria alimentos comestíveis visíveis – daí, o mínimo irreduzível. A comida apresentada será má. Mas será visível. As acções invisíveis para os comensais não estão a ser executadas.

Para melhorar a comida, faz que as acções menos visíveis sejam *executadas*. Faz que toda a sequência de acções seja executada. O resultado será comida melhorada.

Toma como exemplo o treino. O produto final valioso é um auditor treinado. O Supervisor de Curso que desempenha o seu posto no mínimo irreduzível está simplesmente ali, parecendo supervisionar.

O seu produto final pode ser horivelmente imperfeito. O ensino pode durar “eternidades”.

Para melhorar isto vai-se a um ponto anterior na linha de montagem – materiais, pastas de curso, palestras gravadas, serviços técnicos de estudante, reparação dos gravadores, horários – dúzias de acções incluindo treinar o Supervisor de Curso.

O que é visível continua a ser um Supervisor de Curso e estudantes a serem ensinados. Mas com *toda* a linha anterior “dentro”, o produto final valioso é excelente!

Um ser espera preguiçosamente por uma produção instantânea. As coisas não acontecem dessa forma no universo MEST. As coisas são produzidas numa sequência de sub-produtos que resultam num produto final valioso. Espera tudo o que quiseres. Quando omites os sub-produtos, não obterás produtos finais valiosos.

Quando as pessoas numa organização não conhecem os produtos finais valiosos da org, e quando uma pessoa num posto não conhece os produtos finais valiosos do seu posto, surge uma condição em que não ocorre ENTREGA da org, ou se ocorre será deficiente ou cara. É vital que uma pessoa saiba quais são os produtos finais do seu posto e quais os sub-produtos da sua unidade, secção, departamento e divisão, e

como os seus próprios e cada um destes contribuem para os produtos finais valiosos de toda a organização para que ocorra uma entrega real.

Entregar outra coisa que não sejam produtos finais valiosos ou entregar produtos finais inúteis ou que necessitam de correção constante também equivale a não-entrega.

Toda uma civilização pode ser destruída em torno do ponto de ENTREGA. O mesmo acontece a uma organização.

Como o dinheiro pode ser considerado como um produto final demasiado valioso, pode efectivamente impedir a ENTREGA.

A falha em entregar é o único ponto que os seres não perdoam. Todo o ciclo depende da ENTREGA.

ENTREGAR O QUE SE PROMETEU quando se espera e em volume suficiente e qualidade adequada, é a primeira máxima até mesmo num grupo de políticos ou nas ciências humanas.

9. FINANÇAS

As finanças não consideram com demasiada frequência os outros factores desta escala, ou os outros factores desta escala não tomam em conta as finanças para que a organização permaneça viável por muito tempo.

O financiamento deve estar de acordo com todos os outros factores desta escala e todos os outros factores da escala devem estar de acordo com as finanças para que ocorra a viabilidade.

Devido ao facto de o dinheiro poder ser trocado por artigos, as pessoas podem confundi-lo com muitas outras coisas.

Se considerares o dinheiro como tantos feijões, como um artigo em si, abre a porta à compreensão dele.

O dinheiro são tantos feijões que entram para fazer sair tantos feijões.

Quando podes dominar isto podes manejar as FINANÇAS.

O pessoal de FINANÇAS de uma org, de uma civilização, de um planeta, deveria colocar tantos feijões de entrada e esperar que saiam mais feijões do que aqueles que foram postos aí. Isto é totalmente correcto como ponto de vista para finanças.

A diferença entre os feijões que entram e os feijões que saem num planeta é obtida acrescentando aos feijões que já existem feijões suficientes para cobrir novos artigos.

Quando o pessoal de finanças falha em fazer isto, os feijões deixam de estar ao nível da produção e ocorrem a inflação e deflação.

Numa org ou em qualquer das suas partes, a diligência do staff faz a diferença entre os feijões que entram e os que saem.

Uma org tem que ter receitas superiores aos desembolsos. Esta é a primeira regra nas finanças. Violá-la conduz à falência.

Agora, se o pessoal de FINANÇAS de uma org aplicar sem remorsos a mesma regra a todas as *suas* transacções (planeamento financeiro) com cada pessoa e parte da org, as finanças tornam-se reais e possíveis de gerir.

Tantos feijões de entrada para apoiar a primeira divisão significam tantos feijões que saem da org e recuperados pelas finanças graças ao trabalho de cooperação da primeira divisão.

Um esforço febril para trabalhar apenas com os produtos de produção meterão as finanças em dificuldades.

Uma pessoa tem que calcular (custos) a contribuição de cada parte de uma org para o produto final valioso para saber que verba atribuir a que parte da org.

As Finanças têm que ter uma realidade completa sobre os produtos finais valiosos, sub-produtos e produtos de cada posto de toda a org para atribuir fundos inteligentemente.

Esta pessoa, aquela divisão, cada uma contribui com alguma parte para a acção que resulta no dinheiro recebido pelo produto final valioso.

Portanto as Finanças podem atribuir tanto a cada uma e esperar receber em troca uma quantia adicional.

Se isto ocorre, haverá expansão.

As Finanças destabilizam-se quando falham em estabelecer os “custos” de uma organização e falham em apoiar a obtenção de produtos finais valiosos.

As Finanças não só devem praticar “receitas superiores aos desembolsos” para a org, devem também praticá-lo com cada parte da org.

Então a solvência torna-se real.

A maior aberração nas finanças é que procuram *economizar* coisas para alcançar solvência. As perdas reais numa org são as quantias que deixam de se ganhar. Estas são as perdas mais importantes em que as finanças se devem concentrar.

Uma org que faz 500 libras por semana quando deveria fazer 5.000 está a perder potencialmente 4.500 libras semanais para o pessoal de Finanças!

As Finanças podem forçar a produção ao longo de certas linhas investindo fundos e obtendo mais de volta.

As Finanças tornam-se com demasiada facilidade na gerência de uma org, mas só o fazem quando deixam de lidar com o seu artigo próprio – o dinheiro.

Uma org que tem executivos não familiarizados com as finanças cairá imediatamente sob o controle do pessoal de finanças da org. E este pessoal de finanças, se realmente não conhece o dinheiro, cairá imediatamente sob o controle de pessoal de finanças do exterior.

Uma pessoa tem que conhecer as finanças numa organização em qualquer lado, mesmo sob o socialismo. Mais cedo ou mais tarde os livros são equilibrados em qualquer sociedade.

10. JUSTIÇA

Sem justiça não pode haver uma organização real.

Até mesmo um governo deve ao seu povo um clima de operação no qual as transacções humanas e os negócios possam ocorrer.

Quando indivíduos criminosos e insanos agem sem controle na comunidade, a justiça é incerta e áspera.

A sociedade na qual os insanos se elevam a posições de poder transforma-se num pesadelo.

A Justiça é um assunto difícil. O Homem maneja-o mal.

A Justiça não pode ocorrer enquanto a insanidade não tiver sido detectada e curada.

Toda a tarefa da justiça consiste em defender o homem honesto.

Portanto o alvo da justiça é estabelecer uma sociedade sã.

A incapacidade para detectar ou curar o insano destrói civilizações.

A Justiça é um esforço para estabelecer equidade e paz. Quando não podemos detectar e curar a insanidade, então mais tarde ou mais cedo as acções de justiça tornar-se-ão injustas e serão usadas pelo insano.

Para nós, a justiça é a acção necessária para restringir o insano até que seja curado. Depois disso será apenas uma acção para verificar que se faz jogo limpo.

11. MORAL

Quando todos os factores se equilibram numa org e dão ao grupo uma direcção comum e viabilidade mútua, pode esperar-se que o moral seja bom.

Quando a Escala de Admin e os dez elementos aqui descritos estão desequilibrados (sem que a importância adequada seja concedida a cada um deles) e quando um ou mais destes (Escala de Admin e elementos descritos aqui) não estão de acordo uns com os outros, então o moral será baixo.

O moral não é feito de conforto e preguiça. É feito de propósito comum e obstáculos vencidos pelo grupo.

Quando a Escala de Admin e estes elementos não são mantidos coesos por objectivos semelhantes, então o moral tem que ser mantido artificialmente.

O moral mais horrível que alguma vez vi foi entre os “ricos ociosos”.

E o moral mais elevado que alguma vez vi foi num grupo energicamente dedicado a um propósito comum, trabalhando sob tensões fantásticas com muito poucos meios, em condições de desigualdade quase desesperantes.

Costumava observar que o moral numa unidade de combate nunca se estabelecia antes de terem passado juntos pelo inferno.

Pondo de parte todo o drama, o moral é feito de um propósito elevado e confiança recíproca. Isto deriva das alíneas da Escala de Admin e destes elementos de organização bem alinhados, cada um com o seguinte, e de esforços honestos e sãos para alcançar um objectivo final para todos.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 30 DE DEZEMBRO DE 1970

REMIMEOGRAFAR
HAT DE MEMBRO
DA ORGANIZAÇÃO DO MAR
HAT DE MEMBRO DE STAFF

**N.º 15 DA SÉRIE DE PESSOAL
N.º 20 DA SÉRIE DE ORGANIZAÇÃO
CONTROLE DO MEIO AMBIENTE**

As diferenças entre uma pessoa competente e uma pessoa incompetente são demonstradas no seu meio ambiente (sua vizinhança).

Uma pessoa ou é efeito do seu meio ambiente ou é capaz de produzir um efeito nele.

O psicólogo do século XIX pregava que o Homem tinha que “se adaptar ao seu meio ambiente”. Este dado falso ajudou a dar início a uma degeneração racial.

A verdade é que o Homem é bem sucedido na medida em que adapta o meio ambiente a si.

Ser competente significa ter a capacidade para controlar e fazer funcionar as coisas no meio ambiente, e o próprio meio ambiente.

Quando vês coisas avariadas à volta do mecânico que é responsável por elas, ele está a exhibir manifestamente a sua incompetência – o que significa a sua incapacidade para controlar as coisas no seu meio ambiente e adaptar o meio ambiente pelo qual é responsável – motores.

Quando vês os barcos do contramestre espatifados, sabes que ele não tem controle sobre o seu meio ambiente.

Know-how, atenção e o desejo de ser eficaz fazem todos parte da capacidade de controlar o meio ambiente.

Os “padrões” de uma pessoa (o grau de rectidão que uma pessoa procura estabelecer e manter) estão directamente relacionados com o seu desejo de ter um meio ambiente controlado.

Uma pessoa não alcança os seus *padrões* por meio de críticas (um sistema humano). É sim exercendo-se controle sobre o meio ambiente próprio e movendo as coisas com eficácia em direcção a um cenário mais ideal.

O controle do meio ambiente começa com a própria pessoa – um bom estado de caso, um corpo que é mantido limpo e a funcionar. Isto estende-se aos seus objectos pessoais, roupa, ferramentas e equipamento próprios. Estende-se ainda mais às coisas pelas quais uma pessoa é responsável no meio ambiente. Em seguida estende-se a todo o meio ambiente, pessoas e MEST.

Uma pessoa pode sujar-se bastante ao consertar algo. Isso está bem. Mas pode também limpar-se em seguida?

A capacidade para confrontar o MEST é uma capacidade elevada. Depois dela vem a capacidade para o manejar e controlar.

A capacidade para confrontar pessoas também é uma capacidade elevada. Depois disso vem a capacidade para se entender com elas, e para as manejar e controlar.

Este é o supremo teste de um theta – a capacidade para fazer com que as coisas corram bem.

O inverso disto é o esforço para fazer com que as coisas corram mal.

Incompetência (falta de know-how, incapacidade de controlar) faz com que as coisas corram mal.

As pessoas sãs fazem com que as coisas corram bem, se têm algum know-how ou se o adquirem por meio da observação.

Os insanos permanecem intencionalmente ignorantes, ou adquirem know-how e fazem com que as coisas corram mal.

Os actos insanos *não* se cometem de forma não intencional ou devido à ignorância. São intencionais, não são “dramatizações inconscientes”. Portanto, em torno das pessoas insanas as coisas correm mal.

Realmente não se pode diferenciar o sã do insano pelo seu comportamento. Só se pode diferenciar através do produto. O produto do sã é a sobrevivência. O produto do insano é um acto overt. Como isto é muitas vezes mascarado com explicações astutas, não se lhe dá a atenção que merece. O pretenso bom produto do insano acaba por ser um acto overt.

Uma grande percentagem da população deste planeta (indeterminada neste momento em relação ao “público em geral”, mas superior a 20%) é insana. O seu comportamento parece aceitável. O seu produto, porém, é um acto overt. A popularidade da guerra confirma isto. Os produtos dos governos existentes são na sua maioria destrutivos. O produto final da raça humana será um planeta destruído (uma contaminada cobertura de ar tornando o planeta incapaz de sustentar a vida, seja por causa da radiação, ou por causa dos fumos).

Assim, devido à incapacidade para detectar e manejar os insanos, a maioria, que são os sãos, sofre.

As acções ocultas dos insanos podem causar destruição com maior rapidez do que se pode criar um meio ambiente, A NÃO SER que se tenha o know-how da mente e da vida, a tech de admin e a capacidade e know-how para lidar com MEST.

Uma área ou actividade atingida por um influxo de novos recrutas ou novos clientes tende a destabilizar-se. O seu MEST sofre abusos, as coisas saem fora de controle.

Ao trabalhar-se gradualmente para pôr ordem, os padrões estão a ser atingidos de novo. Maneja-se a minoria insana, o know-how dos grupos e das organizações torna-se conhecido de forma mais ampla, a tech do MEST volta a ser usada.

À medida que uma organização se expande passa por ciclos de condição baixa e de condição elevada. Isto é bastante normal, visto que ao tomar-se uma área cada vez maior deixa-se entrar cada vez mais insanos, mesmo que sejam em pequena proporção em relação aos sãos.

A ordem é restabelecida e as tendências para a sobrevivência retomadas na medida em que os sãos começam a alcançar o que os cerca e a manejar as coisas em torno deles, e à medida que os insanos são tornados sãos.

Deste modo obtém-se tendências descendentes e ascendentes. Assim que um grupo começa a sentir-se seguro de si mesmo, toma mais área. Isto inclui mais pessoas, admin e MEST ainda não manejados e a tendência descendente começa. Então os sãos começam a manejar e os insanos a ficar sãos e começa a tendência ascendente.

É até mesmo provável que isto seja a base dos auges e depressões económicas nacionais.

Isto só é mau na medida em que os insanos forem postos no comando. Logo que isto acontece, a tendência descendente torna-se permanente e a decadência cultural instala-se.

Um grupo que se expande rapidamente numa cultura decadente está, é claro, sujeito a ciclos de tendências ascendentes e descendentes e tem que tomar medidas muito especiais para contrariar as consequências da expansão, de forma a poder manter qualquer taxa de crescimento.

O membro individual de um grupo pode medir o seu próprio progresso pela capacidade aumentada de se manejear a si mesmo, ao seu posto e meio ambiente, e pelo grau de melhoramento do grupo em si, devido ao seu próprio trabalho dentro dele.

Um grupo que está a dar cabo do seu equipamento e do seu meio ambiente mais do que o fazia algum tempo atrás, e não o está a melhorar, é claro que tem que ser reorganizado antes de que pereça.

Nenhum grupo pode sentar-se à espera de que as suas altas patentes sejam os únicos a suportar a carga. O grupo é composto pelos membros individuais do grupo, não por executivos superiores.

A sobrevivência de um grupo depende da capacidade de cada um de seus membros para controlar o meio ambiente e insistir para que os outros membros do grupo também controlem o seu.

É deste material que é feita a sobrevivência.

Um grupo são, que conhece e usa as tecnologias para manejar os homens e o MEST, não poderá evitar controlar o seu meio ambiente.

Porém, isto depende de que o membro individual do grupo seja são, capaz de controlar o seu MEST e os outros à sua volta, e de usar a tech da vida, a tech de admin, a tech dos diferentes tipos de actividade.

Um tal grupo herdará inevitavelmente a cultura e a sua orientação.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 19 DE JANEIRO DE 1971

REMIMEOGRAFAR

N.º 17 DA SÉRIE DE PESSOAL
N.º 21 DA SÉRIE DE ORGANIZAÇÃO
DUPPLICAR FUNÇÕES

Tudo o que tens a fazer para ficas com falta de pessoal e de finanças, e não obteres nenhuma produção é duplicares numa org as mesmas funções que dão o mesmo produto.

Toma, como exemplo, três organizações, lado a lado, e sob a mesma administração. Isto só seria possível se cada divisão de cada org tivesse produtos completamente diferentes.

Agora vamos fazê-lo de forma errada. Cada uma destas três organizações tem um HCO e todos os deveres desempenhados por pessoal. Cada uma delas faz promoção separadamente. Cada uma delas tem o seu próprio gabinete de finanças, cada uma delas tem a sua divisão de produção a produzir os mesmos produtos. Cada uma delas tem a sua própria divisão de correcção – o local estaria geralmente com excesso de pessoal, e no entanto, cada divisão teria falta de pessoal para cumprir todas as suas funções. O produto seria terrível, se é que sequer chegasse a existir. A moral seria horrível, e haveria conflitos contínuos entre as organizações.

A forma correcta seria determinar os diferentes produtos e depois atribuí-los a uma ou outra destas organizações. Uma das organizações teria de ser a org-mãe que produziria as outras duas. Uma org teria todas as finanças, apenas com um posto de ligação nas outras duas organizações. Uma org teria que contratar, dar hatting e treinar só com um posto de ligação nas outras duas. As organizações teriam organigramas que *conteriam* as funções, mas debaixo delas existiria a nota: “Ligaçāo com _____” da org-mãe.

Na impaciência e emoção de organizar, uma org tem tendência para se individualizar e estabelecer uma função em duplicado porque “não consegue obter serviço”. Isto dá início à catástrofe. Agora a partir daí todas começam a entrar em falência apesar de estarem a abarrotar de gente.

Ao procurares razões para uma insolvência potencial, procura funções em duplicado.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 25 DE JANEIRO DE 1971

REMIMEOGRAFAR

**N.º 22 DA SÉRIE DE ORGANIZAÇÃO
ADMIN SQUIRREL**

Quando se dá a um esquilo uma roda giratória ele começa a correr dentro dela, gira que gira que gira. Não vai a parte nenhuma.

Quando as pessoas numa organização não sabem organizar, ou não conhecem o organigrama ou os seus hats, andam às voltas e às voltas e às voltas e não vão a lado nenhum.

Não há produção valiosa. Não há dinheiro.

Quando tens uma organização que não tem produção valiosa, sabes que as pessoas nela andam às voltas e às voltas e às voltas e não vão a lado nenhum.

São administradores squirrel.

ADMIN STANDARD

Há maneiras correctas de manejar um grupo. Este é o único facto que a maior parte das vezes escapa às pessoas que estão a tentar manejar grupos.

Também, para cada solução correcta pode existir uma infinidade de soluções erradas.

A forma correcta é um carreiro estreito, mas forte. As formas erradas são amplas, mas conduzem todas a um atoleiro.

Poderias “consertar” um aparelho de rádio batendo-lhe com uma marreta, pondo uma granada de mão dentro dele, ou atirando-o pela janela do 155.º andar. O número de maneiras erradas de o “consertar” seria infinito.

Mas poderias descobrir o que ele tinha e substituir a peça ou corrigi-la.

A diferença entre a forma errada e a forma correcta é que o rádio, mal “reparado” não trabalha. O rádio correctamente reparado funciona.

Portanto, o teste para a forma errada e a forma correcta é se depois o rádio funciona ou não.

Este é o teste básico de *todas* as soluções administrativas: FUNCIONARAM?

Quando pessoas experientes, trabalhando a partir de teoria básica, desenvolveram uma técnica para manejar uma situação que agora maneja rotineiramente essa situação, temos então uma ACÇÃO ADMINISTRATIVA STANDARD.

Quando essa situação surge, aplicamos *essa* solução e o assunto fica manejado.

O teste é: a solução funcionou?

As soluções que funcionam e que são em seguida usadas rotineiramente para manejar a situação a que se aplicam são logo a seguir chamadas ADMIN STANDARD.

Uma multidão destas soluções correctas são usadas ao ORGANIZAR DE FORMA STANDARD. O organograma, os hats, as linhas de comunicação, os centros de comunicação, os cestos de comunicação, os impressos de comunicados, os formulários de encaminhamento, as acções de inspecção, as acções de promoção, o arquivar coisas nos arquivos centrais, o manejo do cliente ou visitante, as vendas, a cobrança das receitas, o pagamento das contas, o inventário, o fazer relatórios de finanças, o manejo de matérias-primas, o treino de pessoas para manejar e modificar correctamente os materiais, a correcção e o melhoramento da competência do staff, a correcção da forma organizacional, a inspecção, a revisão e o manejo dos produtos falhados; o manejo, contacto e conversão de pessoas do público; o estabelecimento e uso de distribuidores e vendedores no campo, o prover serviços para o público, a manutenção do contacto com a tecnologia original e básica, o manejo dos rivais e da oposição, e o dirigir da organização em geral; têm *todos* acções standard.

Agora, dando uma vista de olhos à lista aproximada que se esboçou acima, vê que atingimos os pontos principais de um organograma com 21 departamentos e 7 divisões.

Cada um destes é uma solução standard para os problemas contínuos ou recorrentes.

Cada um contém numerosas soluções standard para os problemas recorrentes que estão associados com eles.

Subjacente a tudo isto há teoria básica e à sua volta sobrevivência e sucesso potencial.

USO DE ACÇÕES STANDARD

A diferença entre uma organização bem sucedida e viável com staff alegre e cuidado e um cenário cambaleante reside na administração standard ou squirrel.

Se a admin standard é bem sucedida, então porque é que às vezes não é usada?

Primeiro os dados têm que existir, estar disponíveis e ser conhecidos.

Em seguida os dados têm que ser usados.

À primeira vista isto parece tão claro que não pode correr mal. Porém, temos que olhar um pouco mais longe.

Estamos a lidar com uma variável chamada Homem. Trabalhamos num mundo cheio de ruído e conflitos.

Certas personalidades não querem que o grupo ou a organização triunfem (ver HCOB de 28 de Novembro de 1970, N.º 22 da Série do C/S, PSICOSE). Este problema tem sido tão grande entre os homens que cada cultura na História – cada uma delas uma organização – morreu. Cerca de 10 a 20% da Humanidade, grosso modo, encaixa-se nesta categoria.

Neste universo é mais fácil destruir do que construir. Contudo, a sobrevivência das formas de vida depende da construção.

Para vencer isto, o Homem desenvolveu tecnologia e o esforço cooperativo conhecido como organização.

As forças do universo físico podem ser canalizadas e usadas apenas com tecnologia.

As forças inerentes às formas de vida podem triunfar apenas quando canalizadas e alinhadas umas com as outras.

Portanto, para triunfar, um grupo tem que ter a tecnologia que usa à disposição e tem de sabê-la. E em seguida usá-la.

Daqui se obtém o acordo e alinhamento necessários para ocasionar a acção e produção do grupo que trazem sucesso.

NÃO-CONFRONTO

Quando um membro do grupo tem os dados, o obstáculo ao seu uso seria o seu próprio desacordo em que o grupo tivesse sucesso ou, com mais frequência, a sua incapacidade de confrontar as coisas.

EXEMPLO: Dois membros do grupo estão a discutir. Um terceiro membro do grupo procura manejá-lo. Embora ele conheça a técnica (lei do terceiro partido), a sua própria incapacidade de confrontar as pessoas leva-o a não usar a solução correcta e a recuar.

Ao recuar pensa em qualquer “solução” baseada em não-confronto e não-standard, tal como despedi-los.

Tornou-se um administrador squirrel.

EXEMPLO: A maquinaria da fábrica encontra-se em mau estado. Está a deteriorar-se a tal ponto que em breve deixará de funcionar. Os mecânicos pedem dinheiro para a reparar. O director da fábrica, infelizmente, não pode confrontar as máquinas – não só “não sabe nada sobre elas”, mas elas assustam-no. Não planeia financeiramente a sua reparação progressiva num gradiente de forma a devolvê-las ao cenário ideal. Sonha simplesmente com a vaga esperança de que seja inventado um novo tipo de máquina. Não faz coisa alguma. As máquinas agora custam mais em manutenção do que aquilo que produzem. A fábrica vai à falência. O director era um administrador squirrel.

Por conseguinte, temos várias causas para o fracasso:

1. Um desejo secreto de destruir.

2. A não-existência da tecnologia.
3. A indisponibilidade da tecnologia.
4. A ignorância da tecnologia, mesmo quando está disponível.
5. A não aplicação da tecnologia, mesmo quando está disponível e é sabida, porque o ser não pode ou não confronta as pessoas ou as porções do universo físico em questão.

A existência de qualquer destas coisas conduz um grupo na direcção da administração squirrel.

Os cataclismos naturais, as catástrofes ou sublevações políticas ou sociais são os dois outros pontos que podem ocasionar uma falência, mas até para estes se pode planear e manejar numa certa medida. A possibilidade futura destes também deve ser confrontada para que possa ser evitada.

Qualquer organização bem sucedida será combatida pelas pessoas que imaginamos serem os dirigentes ou pelos inimigos da sociedade. Isso é uma coisa que tem que ser tratada com calma. A capacidade de os confrontar revela que existem acções administrativas standard para ambos.

EXERCÍCIOS

Desta forma, um administrador ou membro de staff, mesmo quando a tech do grupo está disponível e é conhecida, tem que ser capaz de confrontar e manejar as confusões que podem ocorrer e que são um convite a voltar as costas e usar uma solução squirrel.

Até mesmo esta situação de incapacidade para confrontar e manejar pode ser resolvida por exercícios de terceira dinâmica (grupos) e exercícios de sexta dinâmica (universo físico).

Os exercícios seriam práticas para adquirir uma consciência geral e o confronto e manejo de ruídos e confusões que fazem com que uma pessoa se esqueça de tomar acções standard ou que a afastam das mesmas.

COMPETÊNCIA

A competência é aumentada no indivíduo e no grupo pelos sucessos.

Os sucessos vêm da antecipação da situação e seu manejo.

A admin standard é a chave da competência e dos sucessos numa organização.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 16 DE FEVEREIRO DE 1971

REMIMEOGRAFAR

**N.º 23 DA SÉRIE DE ORGANIZAÇÃO
LINHAS E TERMINAIS**

Existe uma escala relativa às linhas e terminais.

TERMINAIS ASSOCIADOS

Manejando fluxos e modificando correctamente partículas.

TERMINAIS AGRUPADOS

LINHAS

PARTÍCULAS

SIGNIFICADOS

TERMINAIS FALSOS

LINHAS MAL DIRIGIDAS

PARTÍCULAS ERRADAS

SIGNIFICADOS FALSOS (RUMORES)

TERMINAIS MISTERIOSOS

LINHAS CAÓTICAS

PARTÍCULAS AMEAÇADORAS

IMPRESSÕES PERIGOSAS

TERMINAIS INEXISTENTES

LINHAS INEXISTENTES

PARTÍCULAS INEXISTENTES

IMPULSOS INCONSCIENTES

O CAOS DE O “NADA INFELIZ”

Qualquer organização e qualquer seu membro de staff, como indivíduo, encontram-se algures nesta escala.

Na escala o truque é o factor consciência. Num ponto da escala, o ser ou a org NÃO ESTÃO CONSCIENTES dos níveis da escala superiores a eles.

Assim, uma organização *em* “Terminais Misteriosos” não está consciente dos “Significados Falsos” nem de coisa alguma acima de “Terminais Misteriosos”. Desta forma, uma org ou indivíduo em “Terminais Misteriosos” não tem consciência de qualquer falsidade ou de qualquer estranheza nos significados ou ideias.

Qualquer nível é efeito de qualquer nível ACIMA DELE.

Qualquer nível está ligeiramente em causa sobre qualquer nível abaixo dele.

Desta forma, um grupo bem organizado não está em efeito e pode produzir efeito sobre qualquer grupo abaixo dele em consciência, segundo a escala.

CAUSAS

Há diversas causas para as posições inferiores na escala.

A primeira causa é o grau de *aberração pessoal*, no qual um membro do pessoal está voluntariamente a atirar os terminais, linhas, partículas e significados para a desordem. Mostra-me como ele considera os terminais, maneja as partículas ou as encaminha e saberei quão são ou louco ele é. Os significados dados aos terminais, ao manejo de partículas e às linhas é um índice directo de sanidade.

A segunda causa é a *inconsciência*. Pensou-se em tempos que os exercícios sobre linhas e terminais *melhoravam* a consciência. Isto já não é considerado como sendo verdadeiro. Os exercícios têm que se fazer para CRIAR consciência. As pessoas não estão naturalmente conscientes das outras pessoas, das linhas, de várias partículas ou ideias. Devido a um século de instrução psicológica, dizendo-lhes desde a infância que são animais, e após milhares de anos em que as “classes superiores” as consideraram como tal, as pessoas tendem a inclinar-se para um nível de consciência perigosamente baixo ou inexistente. Uma espécie de jurisprudência tem estado em vigor, segundo a qual é mais seguro estar inconsciente porque assim uma pessoa “não é culpada”. Um humanoíde que acaba de atropelar uma criança tem uma primeira reacção de “não a vi”. Isto é altamente não-sobrevivente. Se uma pessoa nunca repara em cofres-fortes prestes a caírem-lhe em cima, muito em breve estará morta. E com grande sofrimento. A inconsciência é uma espécie de cegueira em que a pessoa parece estar a olhar, mas não vê coisa alguma. Existem graus disto. Uma pessoa pode cometer um enorme número de erros devido a isto. O Sr. A parece ao observador estar a notar, a cheirar e a ouvir coisas, quando não *regista* cenas, tem o nariz insensível e está a bloquear todos os sons. “Leste?” “Sim”. “O que dizia?” E ouves então uma porção de coisas que não estavam no papel. Há até graus no registo. Uma pessoa parece ver, mas no entanto não vê. Outra pessoa parece ver e quando interrogada dirá que viu, mas pode não ter consciência de que viu, registou, ou dizer que viu! Isto dá com os professores em doidos varridos. Há o estudante glibe que pode papaguear, mas não consegue aplicar coisa alguma. Este é um registo superficial sem consciência. Desta forma, são necessários exercícios como os Exercícios de Treino de Admin ou de simulação nas linhas para criar consciência. Alguns indivíduos felizardos e muito sãos podem ver, registrar, compreender e manejar correctamente sem exercícios absolutamente nenhum. Outros precisam de exercícios para criar uma consciência mais profunda do que uma simples reacção superficial. Para as pessoas inconscientes, os terminais, linhas, partículas e significados simplesmente não existem.

A terceira categoria geral é a *ilusão*. Uma pessoa vê A e pensa que é G. Esta é uma faixa inferior de auto-protectão. Alguns trabalhadores (uma tremenda quantidade deles) apenas aceitam trabalhos mecânicos “para poderem sonhar acordados”. O seu conceito de um terminal é um terminal alterado. Uma linha vai para outro sítio. Uma partícula é outra coisa. E uma ideia é na realidade outra ideia. Tais pessoas são incapazes de duplicação. Dizes “Estou a ver o gato” e ouvem “Os carros são perigosos”. Não são na verdade loucos. Apenas registam alterações daquilo que percepcionam.

A pessoa que consegue atingir o estado de consciência dos terminais tais como eles são, das linhas como deveriam ser, das partículas tal como existem e dos significados como os significados pretendidos, são pessoas muito valiosas. Um grupo ideal poderá ser formado com pessoas dessas.

ACÇÕES CONSTRUTIVAS

Uma organização consiste em terminais, linhas, partículas e significados.

Tem que ser estabelecido um factor ACORDO, e o grupo tem que ter consciência dele e utilizá-lo.

Este factor acordo consistiria em:

1. Propósitos do grupo.
2. Uma lista de hats, incluindo uma breve descrição dos propósitos e funções de cada posto.
3. Uma lista completa das partículas manejadas pelo grupo e das modificações que se espera que elas sofram em cada ponto de fluxo.
4. As linhas de fluxo das partículas a serem manejadas e modificadas.
5. Os significados (tecnologias) do grupo para formar, fazer fluir e modificar partículas.

Se um oficial de org não compilar estas cinco coisas e as tornar totalmente conhecidas e objecto de acordo por parte de todos os membros do grupo, não se formará nem funcionará organização nenhuma.

Logo, o PLANO do grupo tem que ser traçado, exercitado e conhecido ou não se formará organização nenhuma.

Teremos apenas um grupo de indivíduos aos encontrões uns com os outros e sem produção.

A maior fonte de confusão num grupo são os superiores intermédios que derrubam os hats mais depressa do que as pessoas os podem aprender e derrubam as linhas antes de elas poderem fluir, tudo devido apenas a ignorância do plano geral da organização.

Aqueles que não podem aperceber-se de um ou mais dos cinco pontos ou corpos de dados acima mencionados, têm que ser treinados até tomarem consciência deles e têm que fazer simulações.

Aqueles que são bastante loucos lutarão freneticamente contra o hatting, o definir das linhas e a modificação das partículas, e injectarão significados disparatados nisso tudo.

Portanto, a solução de como transformar um grupo numa organização é manejar o insano, preparar os cinco esquemas indicados acima, exercitar e fazer simulações a todos do grupo na *totalidade* do esquema, e treinar nos hats, com perícia, as accções especializadas requeridas em cada ponto de modificação.

Depois disto teremos uma organização que pode produzir e ser viável.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

**CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 26 DE FEVEREIRO DE 1971
PUBICAÇÃO II**

REMIMEOGRAFAR

**N.º 23-1 DA SÉRIE DE ORGANIZAÇÃO
EXERCÍCIOS**

(Originalmente escrita por LRH para as OOD do *Apollo*
a 26 de Fevereiro de 71. Publicada como HCO PL a 3 de Novembro de 80).

Referências:

HCO PL	25 Jan. 71	N.º 22 da Série de Organização ADMIN SQUIRREL
HCO PL	16 Fev. 71	N.º 23 da Série de Organização LINHAS E TERMINAIS

Os exercícios têm vários propósitos. Ensinar a fundo uma acção de equipa é um dos principais. Testar completamente um sistema. Ensinar as linhas a fundo.

Quando se mudam as colocações, os novos detentores do posto têm de ser familiarizados com os seus postos (serem treinados no hat e enquanto exercem as suas funções) e depois a própria equipa tem de ser exercitada.

Os dois passos são sempre necessários.

Isto aplica-se também às linhas da org. As simulações e simulações com bullbait fazem as vezes do exercício.

**L. RON HUBBARD
FUNDADOR**

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 6 DE MARÇO DE 1971

REMIMEOGRAFAR
HATS DE OFICIAL
DE PRODUTO-ORG
HATS DE TECH
HATS DE QUALIFICAÇÕES

**N.º 24 DA SÉRIE DE ORGANIZAÇÃO
DESENHO DE LINHAS
LINHAS DO HGC, UM EXEMPLO**

As linhas actuais para o HGC em qualquer org são o tema do HCOB de 5 de Março de 71, N.º 10 da Série de Administração do Auditor, N.º 25 da Série do C/S, A FANTÁSTICA NOVA LINHA DO HGC, que deve ser considerado como parte desta carta de política.

Isto modifica até certo ponto os organigramas iniciais de tech.

A linha antiga na política de 65 não incluía um Supervisor de Caso, como tal, e desviava os preclears falhados para a Revisão de Qual.

Hoje a Divisão de tech faz as suas próprias reparações de preclears e Qual. concentra-se no cramming de auditores do HGC e também de estudantes. A Divisão de Qualificações pode também fazer cramming aos C/S de Tech.

É simplesmente extraordinário que um limite máximo estatístico de horas entre-gues de audição bem feitas nunca podia passar de 250 a 300 horas por semana, independentemente de quantos auditores fossem contratados ou colocados em posto. O posto do C/S ficava sobrecarregado e o posto do Director de Processamento não funcionava bem sem sobrecarga.

A nova linha pode ter um limite máximo estatístico de 600 a 800 horas de audição bem feitas por semana. Depois disto um novo segundo HGC é plenamente provido de pessoal, e é-lhe dado um novo espaço.

Dá-se então a duplicação completa da importância de uma linha devidamente formada, viajando em sequência correcta

Uma linha inapropriada reduzirá o limite máximo estatístico a metade ou a um terço do que pode ser conseguido pelo mesmo número de pessoas.

A sobrecarga de superiores é normalmente causada por linhas inapropriadamente estabelecidas.

Para a maioria das pessoas as linhas são invisíveis e elas são incapazes de as conceberem até serem bem exercitadas nelas.

A menos que se utilize esta nova linha de C/S não será possível ir além da média de 250 horas de audição bem feitas por semana, independentemente de quantos auditores ponhas no HGC. Os auditores estarão ociosos, confusos e provocarão transtorno.

Se uma org não conseguir mais do que 250 horas bem feitas por semana, descobrirá que na verdade não consegue ganhar dinheiro a partir do processamento.

Assim, a nova linha dará volume, qualidade e viabilidade no processamento de preclears.

As vantagens da linha são que um HSST pode manejar até 30 auditores. O limite máximo anterior era de 8 a 10 auditores.

Com mais volume, os atrasos desaparecem rapidamente.

É possível terem-se os meios financeiros para ter pessoal de administração na linha.

Então, o desenho da linha é uma causa forte e insuspeita de limites máximos baixos para as estatísticas.

Os oficiais de produto e de organização têm de estar intimamente familiarizados com esta linha de HGC. E têm de estar conscientes do facto de que o desenho incorrecto de uma linha pode mutilar as receitas da org e sobrecarregar os seus postos, e que uma linha com um desenho excelente pode duplicar o nível máximo estatístico de qualquer departamento, ao mesmo tempo que aligeira a carga.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 16 DE MARÇO DE 1971
PUBLICAÇÃO III

REMIMEOGRAFAR

N.º 19 DA SÉRIE DE PESSOAL
N.º 25 DA SÉRIE DE ORGANIZAÇÃO
LINHAS E HATS

Verificar-se-á que ao organizar há MUITOS factores principais envolvidos.

Os três seguintes, no entanto, são os que dão mais problemas:

1. Pessoal,
2. Hats,
3. Linhas.

A tecnologia é uma subdivisão quer de pessoal (que pode ter de ser especialmente treinado antes de ser considerado pessoal) quer de hats (que são principalmente tecnologia administrativa e funções de linhas).

Para resolver qualquer problema uma pessoa tem de reconhecer qual é o problema. Uma pessoa não consegue resolver o problema A tentando resolver o problema B ou C. Exemplo: Problema: carro avariado. Não se pode reparar o carro reparando o linóleo da cozinha. Exemplo: não se pode reparar o linóleo da cozinha reparando o carro.

Tudo isto pode parecer óbvio quando afirmado sem se estar ciente do problema. Mas há uma versão mais subtil. **QUALQUER PROBLEMA QUE NÃO SE RESOLVE NÃO É O PROBLEMA.** Tem de ser outro o problema.

Localizar e isolar situações (problemas) numa organização é a técnica da Série de Dados. Esta tecnologia descobrirá o problema que deve ser resolvido.

Como existem três factores organizacionais principais, estes também formam o centro de todas as situações organizacionais (ou problemas, a mesma coisa).

Cada um deles tem a sua própria área – pessoal, hats, linhas.

Cada um deles tem os próprios problemas. Há situações no pessoal; há situações nos hats; há situações nas linhas.

Elas estão relacionadas. Elas não são idênticas.

Descobrirás que não podes resolver inteiramente um problema nas linhas resolvendo um problema no pessoal. Não podes resolver inteiramente um problema nos hats resolvendo um nas linhas. Não podes resolver inteiramente um problema no pessoal resolvendo os dos outros dois.

Exemplo: As horas de produção estão em baixo. Quinze novas pessoas são adicionadas à área. A produção mantém-se em baixo. Era um problema nas linhas.

Exemplo: A confusão reina na fábrica dos canos. As linhas são cuidadosamente endireitadas. A confusão ainda reina. Era um problema de hats.

Exemplo: Produtos defeituosos estão a destruir a reputação da org. Os hats são cuidadosamente colocados. Os produtos continuam a ser criados com defeito. Era um problema de pessoal.

Exemplo: A org mantém-se pequena. Os executivos trabalham mais arduamente. A org mantém-se pequena. Era uma série de problemas de pessoal, hats e linhas, e nenhum deles foi sequer abordado.

Verás sintomas de tudo isto com vários aspectos. O teste para se saber se o verdadeiro problema foi ou não encontrado é se a produção aumentou ou não em volume, qualidade e viabilidade.

Na prática real trabalha-se constantemente estes três factores – pessoal, hats e linhas – quando se está a organizar.

Descobrirás com algum espanto que não ter, saber, usar ou desempenhar um hat é a razão mais comum para as linhas não ficarem dentro; que o pessoal é difícil de recrutar e treinar porque os hats e as linhas estão a ser postos de parte; que os hats não podem ser usados porque as linhas ou o pessoal estão fora.

As situações pioram resolvendo o problema errado em vez do verdadeiro problema. Na Série de Dados chama-se a isto encontrar o *Porquê* certo.

Os problemas organizacionais centram-se à volta destas três coisas no seu sentido mais lato. Podem estar presentes mais do que uma em qualquer situação.

Os problemas de produção têm a ver com as partículas que fluem nas linhas, e são alteradas pelo pessoal treinado nos seus hats, com o seu consumo e viabilidade geral. Assim, para ter um fluxo completo desde a organização até à distribuição, devemos adicionar as matérias-primas, o estado modificado dos materiais e o seu consumo. A acção de organizar não é a parte central. Para ela ter valor tem de resultar em produção.

Mas quando o pessoal, os hats e as linhas não são resolvidos, a produção é muito difícil. Portanto, para se ter produção deve-se ter uma organização a apoiá-la. E tem de existir pessoal, hats e linhas e têm de ser funcionais. Se estes existem, os restantes factores de estabelecimento podem ser trazidos à existência.

É evidente que organizar envolve outros problemas como espaço, equipamento, finanças, etc. Estes e muitos mais também fazem parte dos “Porquês” de falta de produção. Mas a dominarem todos os outros estão os problemas de pessoal, hats e linhas. Os outros tendem a resolver-se se estes são manejados e organizados.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 25 DE MARÇO DE 1971

REMIMEOGRAFAR

**N.º 26 DA SÉRIE DE ORGANIZAÇÃO
PRODUTOS FINAIS VALIOSOS**

Por definição, um produto final valioso é alguma coisa que pode ser trocada com outras actividades, por apoio. O apoio em geral traduz-se em alimentos, vestuário, abrigo, dinheiro, tolerância e cooperação (boa vontade).

Numa base individual isto é fácil de captar. O indivíduo produz um produto ou produtos que, sendo contribuídos para o departamento, divisão, organização, companhia, comunidade, estado, nação ou planeta, lhe dão em troca a sua paga e boa vontade, ou pelo menos boa vontade suficiente para evitar o seu abandono ou destruição.

A sobrevivência do indivíduo a longo prazo é alcançada desta forma.

Um produto final valioso (VFP) é valioso porque é potencialmente ou de facto intercambiável.

A palavra chave neste sentido é INTERCAMBIÁVEL. E ser intercambiável significa lá fora, com alguma coisa exterior à pessoa ou actividade.

Um produto final valioso poderia facilmente ser chamado PRODUTO FINAL INTERCAMBIÁVEL.

A sanidade e insanidade são uma questão de *motivo*, não de racionalidade ou competência. As pessoas sãs são construtivas, as insanas são destrutivas.

Deste modo, a insanidade por parte do receptor potencial de um VFP pode impedir a troca de um produto final que o receptor poderia usar e pelo qual ele deveria estar disposto a dar apoio activo e boa vontade ao produtor. Exemplo: um homem está a morrer de fome; tentas vender-lhe bons alimentos por um preço razoável e ele tem dinheiro para pagar. Ele procura matar-te a tiro e destruir a comida. Isto é insanidade, visto que ele está a tentar destruir o produto de que necessita e que pode pagar.

O crime é a acção do insano ou a acção de tentar apoderar-se de um produto sem dar apoio. Exemplo: Os ladrões, que não dão apoio à comunidade, procuram roubar-lhe fundos de apoio.

A fraude é a tentativa de obter apoio sem fornecer um produto.

A sanidade e a honestidade consistem portanto em produzir um produto final valioso pelo qual se é depois recompensado por apoio e boa-vontade, ou no fluxo inverso, dar-se apoio e boa-vontade ao produtor do produto.

Os básicos da ética, moral, assuntos sociais, lei, baseiam-se todos neste princípio do produto final valioso. Anteriormente era “instintivo” ou “de senso comum”. Nunca tinha sido expresso até agora.

As civilizações que facilitam a produção e o intercâmbio e inibem o crime e a fraude são portanto bem sucedidas. As que o não fazem, perecem.

As pessoas que desejam destruir civilizações promovem os desvios destas regras básicas do jogo. Os métodos de corromper o intercâmbio justo são numerosos.

Os FACTORES são a primeira aparição destes princípios.

A teoria do produto final valioso é uma extensão dos FACTORES.

As partes de organizações ou organizações, cidades, estados e países, todos seguem os princípios que se aplicam ao indivíduo.

A sobrevivência ou valor de qualquer secção, departamento, divisão ou organização é se seguem ou não estes princípios do intercâmbio.

A sobrevivência ou valor de qualquer cidade, estado ou país, segue estes princípios do intercâmbio.

Podes predizer a sobrevivência de qualquer actividade confirmando a regularidade dos seus intercâmbios e podes predizer a sua queda pelas irregularidades nestes intercâmbios.

Portanto é vital que uma pessoa ou secção, departamento, divisão ou parte de uma organização ou uma organização, calculem exactamente o que estão a intercambiar. Estão a produzir alguma coisa que é valiosa para a actividade ou actividades com as quais estão em comunicação e estão a obter apoio por isso.

Se estão realmente a produzir produtos finais valiosos têm direito a apoio.

Se, por outro lado, estão apenas a organizar ou a esperar ou a fazer PR e não estão a produzir um artigo ou artigos intercambiáveis em QUANTIDADE ou QUALIDADE pelos quais o apoio pode ser pedido, ou mesmo exigido, não serão VIÁVEIS.

Não importa quantas ordens são emitidas ou quão bem traçados são os organigramas, ou quão belos são os planos de produção feitos. O facto duro da produção mantém-se o facto dominante.

O quão bem organizadas estiverem as coisas *aumenta* a quantidade da produção e *melhora* a qualidade, assim, pode ocasionar a viabilidade.

Mas é o produto final valioso, que está aí e a ser trocado, que determina a sobrevivência básica.

A falta de viabilidade pode sempre ser rasteada até à quantidade e qualidade de um produto final valioso real.

A esperança de um produto tem um valor a curto prazo que permite que uma actividade seja construída. Mas quando a esperança não se concretiza, então qualquer viabilidade esperada também se afunda.

Uma pessoa deve portanto organizar inversamente a partir do produto realmente produzido.

Por exemplo, um assunto técnico é capaz de produzir um resultado exacto.

SE as pessoas forem treinadas para produzir realmente o resultado E O RESULTADO FOR PRODUZIDO, então podem-se trocar os técnicos com a comunidade, por apoio.

Se o resultado for produzido (por um bom treino dos técnicos), então o resultado pode ser trocado com um indivíduo por apoio e boa vontade.

Quando qualquer destes factores sofre em quantidade ou qualidade, então a troca é difícil e a viabilidade torna-se incerta.

Como os indivíduos, comunidades e estados não são necessariamente sãos, podem ocorrer perturbações no intercâmbio mesmo quando a produção está a ocorrer.

Por isso o produtor tem interesse em manter a sanidade do cenário na qual está a operar, e um dos seus produtos finais valiosos é um cenário na qual a produção e o intercâmbio possam ocorrer.

Os básicos dos produtos finais valiosos são verdadeiros para qualquer sistema industrial, político ou económico.

Muitos sistemas tentam evitar estes básicos e o resultado final é um desastre.

O indivíduo, secção, departamento, divisão, organização ou país que não está a produzir alguma coisa suficientemente valiosa para trocar, não será apoiado por muito tempo. É tão simples como isto.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 7 DE JULHO DE 1971

REMIMEOGRAFAR
CHECKOUT DE NÍVEL
ESTRELA AOS HAS
CHECKOUT DE NÍVEL
ESTRELA AOS GRADUADOS
DO FEBC
CHECKOUT DE NÍVEL
ESTRELA NA GUIA
DE ESTUDO DO FEBC

N.º 27 DA SÉRIE DE ORGANIZAÇÃO
FUNÇÕES DE ESTABELECIMENTO DO HCO

HCO significa GABINETE DE COMUNICAÇÕES HUBBARD.

As acções elementares e muito simples do HCO estão contidas nisto:

É na verdade hCo.

C = Comunicações.

Para haver Comunicações há que haver TERMINAIS.

Os fluxos APENAS podem ocorrer quando os terminais são firmes como a rocha e ESTÁVEIS. NÃO pode haver fluxos e NÃO pode haver poder sem terminais fixos. Portanto não pode ocorrer comunicação sem terminais estáveis.

O ORGANIGRAMA é o esquema dos terminais e dos seus fluxos. Por isso tem que haver um organograma. E este deve realmente ser uma representação do que existe na org.

O organograma indica onde estão localizados que terminais na org para que os fluxos possam ocorrer.

O HCO tem a seu cargo o recrutamento, o que significa que traz pessoas de FORA da org para serem colocadas como terminais na org = postos.

O HCO tem a seu cargo a colocação dos postos no organograma e designar os espaços na org para que os fluxos possam ocorrer.

Treinar nos hats é uma função primária do HCO, porque de outra forma os terminais não saberiam o que tinham que fazer, nem que fluxos manejavam, nem como.

O HCO tem a seu cargo as INSPECÇÕES para verificar que os fluxos estejam a prosseguir correctamente e que os terminais estejam a funcionar.

Ética existe para manejá as coisas graves que estejam fora nos fluxos.

Em seguida pode ocorrer o encaminhamento.

Depois pode ocorrer produção.

Na essência isto é TUDO quanto diz respeito ao HCO.

Se compreender que o seu ponto-chave é C de Comunicações, que as comunicações requerem terminais e um organograma para que os fluxos possam ocorrer, então o HCO funcionará.

Esta acção de colocar terminais em posto chama-se ESTABELECIMENTO.

Desta forma, o HCO é a divisão que estabelece.

DESESTABELECER

Se o HCO não sabe isto e se comete numerosos erros ou altera as importâncias disto, DESESTABELECE a org.

DES = Acção contrária.

ESTABELECER = Colocar aí.

DESESTABELECER = Desfazer o que tinha sido colocado aí.

Assim, desestabelecer quer dizer tirar os terminais e dar cabo das coisas.

Ao usar a própria org como “fonte” de pessoal, um “HCO” dá cabo das coisas muito mais depressa do que as coloca aí.

HAS

O Secretário de Área do HCO, HAS, tem a função de ESTABELECER A ORG.

Isto significa encontrar, treinar no hat, dar treino, dar aprendizagem a pessoas de FORA da org, situá-las na org e no organograma e em seguida encaminhar as matérias-primas (pessoas do público neste caso) ao longo das linhas para haver produção, o que significa transformar as partículas num produto final.

Se o HCO estabelece a org, então tudo ficará bem.

Se não recrutar ou treinar nos hats, ou não estabelecer o organograma, ou não encaminhar, ou não distribuir comunicações, ou não mantiver a ordem nas linhas, a org cambaleará ou cairá.

O HAS é responsável por verificar que o HCO estabeleça a org.

Um HAS que faça qualquer outra coisa está a DESESTABELECER.

HCO EXTERNO

O HCO também tem a seu cargo as linhas de fluxo de entrada e de saída.

Isto põe os Endereços a seu cargo. Isto significa a *localização* dos terminais FORA da org que esta contacta.

Isto, por si só, é um organograma.

O HAS deve insistir para que os terminais exteriores também sejam estabelecidos.

Isto constitui uma rede internacional de fluxos entre terminais.

O QUE se produz e O QUE flui nas linhas é tarefa de outros terminais fora do HCO, a não ser que estes ameacem as funções do HCO.

SIMPLICIDADE

Agora, se pensas que consiste em mais alguma coisa do que isto, trabalha e trabalha e trabalha para o pôr em plasticina, clarifica as palavras mal entendidas e torna-te assim capaz de o conceber e manejá-lo.

Há muitas políticas acerca do HCO. Existe muita tech de admin relacionada com um HCO, mas TODA ELA diz inteira e completamente respeito a *como* estabelecer um HCO e uma org.

Esta PL deveria ser sabida, sabida, sabida e qualquer confusão posterior seria, evidentemente, o resultado de aberração pessoal, tal como uma incapacidade de conceber o que é um terminal ou um espaço, ou ainda uma sede de confusão que só se encontra em lugares bastante loucos.

As funções de um HCO e os deveres de um HAS são tão elementares e tão evidentes que não podem ser mal entendidos nem mesmo pelos peritos.

O HCO estabelece a org.

Esta é a coisa básica a saber.

As técnicas de como isto é feito estão bem registadas e amplamente emitidas.

O HCO NÃO desestabelece a org.

O HCO NÃO deixa uma org por estabelecer.

O HCO ESTABELECE A ORG.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

**CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 8 DE MARÇO DE 1971R
PUBLICAÇÃO II
REVISTA A 22 DE ABRIL DE 1982**

REMIMEOGRAFAR

**N.º 27-1 DA SÉRIE DE ORGANIZAÇÃO
OFICIAL DE ORGANIZAÇÃO**

(Originalmente escrito por LRH como um item das OOD do *Apollo* de 8 de Março de 1971. Publicada como HCO PL a 27 de Setembro de 80).

Os Oficiais de Organização pensam que se dirigem aos HAS para organizar. Não é assim.

O HCO não se formou porque os Oficiais de Organização lhe fazem constantes exigências em vez de executarem o seu trabalho. A organização necessária para obter um produto específico é uma coisa instantânea. O estabelecimento é uma “construção” a longo prazo por parte do HCO. É evidente que introduzir organização instantânea no HCO frustra os seus propósitos e impede as acções de longo alcance necessárias para formar toda uma org.

Se um Oficial de Organização se considerasse o auxiliar do Oficial de Produto começaria a compreender a questão.

Temos uma missão Oficial de Produto/Oficial de Org a chegar para acelerar os FEBC. O Oficial de Produto fará com que se execute e crie o produto – um FEBC competente e graduado no avião de regresso a casa. O Oficial de Organização exercerá pressão no domínio dos materiais e das linhas para os pôr em forma e dar apoio ao Oficial de Produto. Bem, e que tem isto que ver com o HCO? Nada.

O Oficial de Organização assegura-se de que há um pasta ou palestra gravada ou leitor de cassetes ou obtém-nos (não por despacho) e o Oficial de Produto averigua, verifica, prepara as pessoas para lidarem com os seus postos, resolve os problemas dos FEBC, leva os casos avante.

O Supervisor de Curso continua a supervisionar. O Administrador de Curso continua a fazer trabalho de admin. O que estão a fazer de correcto em relação ao estudante é levado avante e aumentado. E a organização que existe é aumentada pelo Oficial de Organização.

Por exemplo, aqui está uma acção da esfera do CO, executada pelo Oficial de Produto, que foi levada a cabo:

SITUAÇÃO: O número de estudantes em curso está a crescer. Isto vê-se nas organizações.

MANEJO: Instituir uma missão de Prod/Org para fazer esse número de estudantes completar e ser enviado.

O CO encontrou 3 estudantes que poderiam, à primeira vista, ser postos em condições de serem enviados e transmitiu a ordem “VÁ, VÁ, VÁ” ao Gabinete de Acção.

A acção de cope foi enviar três IMEDIATAMENTE. A acção a médio prazo foi pôr uma missão a tratar disso.

Isto é produção cerrada.

Uma equipa Prod-Org trabalha em termos de *horas e dias*. Poupa uma hora, ganha um dia. Executa-o em horas, executa-o em dias.

Ao fazer isto, aprende as situações incorrectas nas linhas e materiais e os seus CSW para reforma das linhas e acções são escritos depois de terminar, e este é o seu primeiro contacto com o HAS e o HCO.

Bem, com estas reformas a acção geral da org será mais fácil e mais rápida e um pico de produtos em atraso não voltará a surgir tão depressa.

Uma equipa Prod-Org que escreve comunicados e aborrece o HCO não sabe QUE O SISTEMA DE PROD-ORG DEVE MANEJAR OS ATRASOS E OMISSÕES NOS PRODUTOS. *Tendo manejado*, eles podem aconselhar, ordenar ou obter aprovação para mudanças nas linhas e novo recrutamento, etc. Estas pode o HAS pôr em uso a longo prazo.

As equipas de prod-org TRABALHAM, não se limitam a dar ordens.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

**CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 29 DE JULHO DE 1971
PUBLICAÇÃO I**

REMIMEOGRAFAR

**N.º 21 DA SÉRIE DE PESSOAL
N.º 28 DA SÉRIE DE ORGANIZAÇÃO
PORQUÊ HATTING?**

Há alguns dias, quando descobri que cadeiras musicais e hatting falhado tinham destabilizado algumas áreas, perguntei a mim mesmo se isto poderia provir ou não, de alguma aberração social muito generalizada na sociedade em que estamos a trabalhar.

E parece que este é o caso. Trabalhei um pouco nisto e descobri o seguinte:

LEI: O PODER DE UM THETAN TEM ORIGEM NA SUA CAPACIDADE PARA MANTER UMA POSIÇÃO NO ESPAÇO.

Isto é bastante verdadeiro. Em *Cientologia 8-80* discute-se a base do motor. Ele segura dois terminais em posições fixas. Por eles estarem tão fixos, podem gerar energia.

Se um theta puder manter uma posição ou localização no espaço, pode gerar PODER.

Se não puder, não pode gerar poder e será fraco.

Sabemos isto há dezanove anos. Aplica-se aqui.

Observação: A SOCIEDADE MODERNA TENDE A CONFUNDIR E A DESTABILIZAR AS PESSOAS COM O SEU ANDAMENTO FEBRIL.

Observação: OS SERES QUE TEMEM AS PESSOAS FORTES PROCURAM ENFRAQUECÊ-LAS.

Observação: AS PESSOAS QUE SE DEIXAM FAZER GATO-SAPATO PENSAM QUE NÃO PODEM CONSERVAR UMA POSIÇÃO NO ESPAÇO.

Observação: AS PESSOAS DETESTAM PERDER OS SEUS POSTOS E TRABALHOS. CONSIDERAM ISSO DEGRADANTE.

Em processamento, pegar nesta cadeia de posições perdidas dá muito bons ganhos e reabilita a capacidade da pessoa para conservar um emprego.

LEI: AO DAR A UMA PESSOA UM POSTO OU POSIÇÃO ELA É DE CERTA FORMA FORTALECIDA E ADQUIRE MAIS CONFIANÇA NA VIDA.

LEI: AO PERMITIR QUE A PESSOA CONSERVE O SEU POSTO, ELA TORNA-SE MAIS SEGURA.

LEI: AO TREINAR UMA PESSOA NO HAT, ELA É GRANDEMENTE FORTALECIDA, TAL COMO É AJUDADA A DESEMPENHAR O SEU POSTO.

Uma pessoa basicamente insegura, que acha que é incapaz de conservar a sua posição no espaço é suficientemente fortalecida pelo hatting para se sentir suficientemente segura para fazer o seu trabalho.

LEI: TER UM HAT, SER TREINADO NO SEU HAT E DEMONSTRAR COMPETÊNCIA, FAZ COM QUE UMA PESSOA SE SINTA CAPAZ DE MANTER A SUA POSIÇÃO NO ESPAÇO E TORNA-A MAIS ESTÁVEL, COM MAIS CONFIANÇA NA VIDA E MAIS PODEROSA.

LEI: AS PESSOAS NÃO TREINADAS NO SEU HAT PODEM TORNAR-SE CRIMINOSAS NO POSTO, PORQUE SE SENTEM INSEGURAS E SE TORNAM FRACAS.

Quando uma pessoa teme secretamente os outros, instintivamente não os treina no seu hat ou dá-lhes o treino incorrecto no hat, e tende a transferi-los ou a pô-los aqui e ali.

Quando uma pessoa está insegura em posto e insuficientemente treinada pode tentar enfraquecer os outros, procurando evitar que eles sejam treinados no seu hat ou fazendo com que sejam transferidos ou mesmo despedidos.

Isto é aparentemente a aberração social a trabalhar.

A solução para uma organização e sociedade sãs, não é a previdência social nem a demissão. É:

Recrutá-los.

Treiná-los.

Treiná-los num hat.

Dar-lhes aprendizagem.

Dar-lhes um posto.

Na verdade isto é tão forte que desaberraria completamente a maior parte dos crimes fazendo-os desaparecer de uma sociedade.

E é certo que porá uma organização em PODER.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 11 DE AGOSTO DE 1971
PUBLICAÇÃO III

REMIMEOGRAFAR

N.º 29 DA SÉRIE DE ORGANIZAÇÃO
EXPANSÃO INFINITA

Não há razão absolutamente nenhuma para contrair ou reduzir alguma vez o tamanho de uma org, excepto destruição encoberta.

Em teoria não há limites ao tamanho de uma org.

O organograma de 1967 é capaz de se expandir até 200.000 membros de staff!

Para os nossos propósitos, não há nenhum limite real à expansão.

Desde que a compra de propriedade não comprometa perigosamente as receitas futuras e desde que os HAS mantenham a relação de dois staff de admin para um staff de tech não há nenhum limite à expansão.

Desde que a relação dinheiro/contas seja mantida em mais dinheiro do que dívidas, não há nenhum limite à expansão.

Desde que o staff produza o que os seus postos requerem, não há nenhum limite à expansão.

Desde que ENTREGUES com qualidade aquilo que VENDES, não há nenhum limite à expansão.

Desde que te mantenhas standard na admin e na tech, não há nenhum limite à expansão.

Por isso, não fiques assustado, não despeças pessoas, não reduzas. Compreende o que foi dito acima e a *totalidade* desta política. E não há nenhum limite à expansão.

Portanto, EXPANDE.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 10 DE NOVEMBRO DE 1971

REMIMEOGRAFAR

N.º 29-1 DA SÉRIE DE ORGANIZAÇÃO
ORGANIZAÇÃO E SOBREVIVÊNCIA

(Escrito originalmente por LRH para as OOD do *Apollo* a 10 de Novembro de 71.
Publicado como uma HCO PL a 11 de Setembro de 80).

As organizações bem organizadas sobrevivem. A sobrevivência dos indivíduos nessas organizações depende da condição extremamente organizada da actividade.

Um grupo pequeno, extremamente bem organizado, tem excelentes hipóteses de sobreviver.

Um grupo mesmo que seja grande, se estiver mal organizado, não tem a menor hipótese.

A essência de organização é o uso de organigramas, colocar em posto com realidade e, segundo os deveres que são executados, instruir e treinar no hat.

A isto tem de se adicionar a execução factual dos deveres de forma que a actividade seja produtiva.

Os sinais visíveis de um grupo mal organizado são falta de asseio, de cuidado e de jeito.

Um outro ingrediente que anda a par com organização e sobrevivência é a firmeza. A capacidade de se manter firme, confrontar e manejar o que quer que apareça no caminho da organização, depende completamente da capacidade dos indivíduos da organização de se manterem firmes, confrontarem e manejarem o que quer que seja que apareça nos seus caminhos. A totalidade composta por esta capacidade faz uma organização firme.

Um indivíduo que não esteja colocado em posto correctamente, que não está a fazer os deveres do posto e que não está instruído ou treinado no hat é brando. Ele não tem uma posição para ocupar, por isso cai à primeira abanadela de uma pena.

A confiança nos companheiros da equipa é outro factor na sobrevivência da organização. A confiança em si próprio é algo que se tem de ganhar. É respeito. É um composto de competência demonstrada, estar em posto e ser de confiança.

Depois de um indivíduo falhar, a confiança nele por parte dos seus companheiros de equipa entra em declínio. Ele foi humilhado e não é respeitado. Isto então manifesta-se de muitas maneiras. Depende desse indivíduo recuperar a confiança para que os seus colegas confiem mais uma vez nele. A forma de fazer isto é ele ser

colocado apropriadamente no organograma, ser instruído e treinado no hat, confrontar e manejar com competência o que quer que seja suposto controlar nesse posto.

O extremo da não confiança de um grupo num membro da equipa é absolutamente nenhum posto. Relatórios daqueles que não têm posto ou daqueles que estão entre postos enfatizam os horrores de não se ter nenhum posto.

A nossa sobrevivência depende totalmente de nos tornarmos inteira e completamente organizados. Sucederá na medida em que cada unidade, departamento e divisão individuais de uma org, esteja correctamente colocado no organograma, a desempenhar adequadamente os deveres do posto e seja instruído e completamente treinado no hat.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 14 DE JULHO DE 1972

REMIMEOGRAFAR

**N.º 14 DA SÉRIE DO EXECUTIVO
N.º 30 DA SÉRIE DE ORGANIZAÇÃO
N.º 22 DA SÉRIE DO OFICIAL DE ESTABELECIMENTO
FALHAS DO ESTO**

Durante vários meses tenho estado a estudar o sistema de ESTO em funcionamento e finalmente isolei os pontos exactos de quaisquer falhas, para que estas possam ser transformadas em sucessos.

PÔR DENTRO O SISTEMA

Um ESTO ao regressar a uma org pode desmoroná-la.

As razões exactas disto são:

- A. Os executivos que até agora fizeram trabalho organizacional dizem: "Ah, aqui está finalmente o sistema de ESTO" e de imediato abandonam as suas acções organizacionais e de pessoal.

Contudo, aqui está este Oficial Executivo de Estabelecimento solitário, sem Oficiais de Estabelecimento divisionais, sem ninguém treinado para o apoiar.

A solução correcta é quando um Oficial Executivo de Estabelecimento entra numa org onde não há Oficiais de Estabelecimento ESTO ou apenas um TEO ou QEO, deve reunir os executivos e dizer-lhes que vai levar-lhe semanas a recrutar e treinar os ESTO e que ELES TÊM QUE CONTINUAR QUAISQUER ACÇÕES ORGANIZACIONAIS QUE ESTEJAM A FAZER e que o HAS AINDA ESTÁ A ESTABELECER A ORG.

De outra forma eles largam as suas linhas.

- B. O novo Oficial Executivo de Estabelecimento tira pessoal-chave da produção das divisões para serem os ESTO e elas despenham-se.

A solução para isto é RECRUTAR os novos ESTO.

Isto é mais fácil do que parece se recrutas *auditores* ociosos da área para serem os ESTO.

Se fizeres isto lembra-te que eles ficaram ociosos como auditores porque tinham foras de ética, estavam PTS, tinham mal-entendidos e o TR 0 fora. Para os recuperares faz-lhes uma PL de 3 de Maio de 72 (ÉTICA E OS EXECUTIVOS), a PL de 5 de

Abril de 72 (MANEJO DO PTS TIPO A), Método 4 nos seus cursos e leva-os a fazer TRs verdadeiros, especialmente o Zero. E estarão prontos.

Obtém uma lista de auditores da área, contacta-os e faz com eles o que acima se indica e terás os ESTO já meio-treinados.

Se isto falhar, ou em suplemento a isto, recruta simplesmente.

C. O primeiro posto que um novo Exec ESTO deveria tomar é o Dept.º 1.

Ele Não “treina o HAS no hat” ou “executa programas apenas”. Arregaça as mangas e TRABALHA como Director do Dept.º 1.

Recruta, abastece por completo de gente o Dept.º 1. Treina no hat a totalidade do Dept.º 1.

Cria um Dept.º 1 que realmente, realmente faz fluir a entrada de pessoal, afixa e atribui postos nos organigramas e treina nos hats.

QUANDO tem um Dept.º 1 a FUNCIONAR pode começar a recrutar os ESTO, bem como outros membros de staff para a org.

Se não consegue pôr um Dept.º 1 a produzir à máxima velocidade, não tem o direito de ser um ESTO, pois não?

Ele NÃO põe o Dept.º 2 dentro ou actua como Dept.º 3. Ele faz com que o HAS maneje estes.

Com um Dept.º 1 forte e funcional, um sistema de ESTO pode então chegar a estar dentro.

D. Cadeiras musicais são a razão mais corrente para qualquer colapso de uma org.

O complexo de “pessoas novas querem mudar tudo” destruirá qualquer org.

Um Oficial Executivo de Estabelecimento, após a sua chegada, quando toma conta do Dept.º 1, CONGELA TODAS AS TRANSFERÊNCIAS DE PESSOAL. Não permite nem uma transferência.

A única excepção seria quando uma loucura de cadeiras musicais acabou de ocorrer. Se isto foi seguido por um despenhar das estatísticas, então DEVOLVES A ORG AO PERÍODO DE ALTAS ESTATÍSTICAS e em seguida CONGELAS AS TRANSFERÊNCIAS DE PESSOAL.

Porém, antes de inverter as coisas deve-se avaliar o período anterior pelas estatísticas para se certificar de que ERA o período de altas estatísticas.

Ao congelar o pessoal uma pessoa protege o que está a construir.

Quase todas as cadeiras musicais são obra de um supressivo, excepto quando são obra de um idiota.

E. Alguém a tentar manter o Dept.º 1 numa org faminta de pessoal está sentado sobre brasas, como qualquer HAS ou Director de Pessoal te pode dizer.

O tráfego de pessoas neste departamento em qualquer org de tamanho médio é incrível.

Parece a Estação Central nas horas de ponta.

“Preciso de ter _____”; “Onde está o meu Supervisor de Curso _____?” etc., etc., etc. são uma ladinha constante.

Podes passar todo o dia a entrevistar os executivos de staff e não obter coisa alguma feita.

Existe uma forma correcta de fazer todas estas coisas e mil milhões de formas incorrectas.

Evidentemente, a solução de todos os problemas deles é obter e treinar pessoas novas. No entanto, como se pode fazer isso no meio de uma tal barafunda.

Noventa por cento desses pedidos vêm de pessoas que não estão a treinar no hat nem a usar as pessoas de que já dispõem.

A forma correcta é, para qualquer novo pedido de pessoal, levar o Dept.º 3 a fazer um Formulário de Inspecção e Relatório sobre as pessoas da área do executivo que apresenta o pedido. Descobrirás com frequência pessoal que não tem hatting, não está treinado e é desperdiçado e numerosas situações fora.

Manténs a linha quanto a pessoal dizendo: “Maneja estes membros de staff não utilizados ou a trabalhar a meio-potencial ou estas situações fora. Figuras aqui na minha lista de procura de pessoal como tendo direito à (dá a prioridade, 3^a, 8^a) pessoa que contratemos ou recrutemos.

E sé industrioso no recrutamento, usando todas as acções standard para isso, porque é a única forma de poder resolver as coisas.

A maior parte das organizações funcionaria melhor com menos pessoas, porque o pessoal não tem hatting nem treino. Uma org, dois anos antes deste escrito, fazia quatro vezes mais dinheiro com *metade* do pessoal que tem agora.

Sem hatting, o staff é lento e hesitante. Não produzindo, os chefes de divisão exigem pouco.

Mas seguramente gritarão por mais pessoal!

Nenhuma org acredita alguma vez que tem pessoal a mais.

F. Algumas divisões (tais como as habituais Tesouraria ou Disseminação) podem ter pessoal insuficiente. Postos-chave de receitas são encontrados vagos na maioria dos casos.

Quando se preenche uma org estabelecem-se prioridades quanto a quem vai obter pessoal.

Isto é feito por comparação da PRODUÇÃO. Distribui-se o pessoal conforme a produção.

As pessoas novas entram pela Div VI. São registadas pela Div II. A entrega é feita pela Div IV. O dinheiro é cobrado pela Div III. Isto dá-te a sequência de como fornecer pessoal.

Preenches os postos das receitas e da entrega com novos contratos de pessoal.

O Oficial Executivo de Estabelecimento está a tentar estabelecer um Dept.^o 1, portanto é claro que também dá prioridade a este.

Até que as receitas estejam realmente a entrar em catadupas e a entrega a sair em catadupas, faz-se muito pouco acerca de outras áreas.

Tendo obtido VOLUME uma pessoa começa agora a fornecer para qualidade. Isto significa uma Secção de Clarificação de Palavras e Cramming em Qual. Significa mais HCO.

Agora visa-se a quantidade futura pondo auditores em treino, pondo em treino mais executivos superiores.

Quando a org está construída desta forma, a funcionar e viável, é tempo de fornecer todo o sistema de ESTO.

G. Em média uma pessoa em cada 5 deveria ser colocada no Dept.^o 1 como pessoal extra do Dept.^o 1, que cumpre os deveres do Dept.^o 1 e se treina a tempo parcial para ESTO.

Isto dá ao Oficial Executivo de Estabelecimento pessoal suplementar no Dept.^o 1.

Também inicia um ESTO da forma correcta.

Os seus deveres mais essenciais como ESTO são deveres do tipo do Dept.^o 1.

Finalmente tens um Dept.^o 1 a abarrotar. Tens um Dept.^o 1 básico que funciona bem e assim vai continuar. Tens os ESTO em treino que estão a trabalhar no Dept.^o 1 como pessoal do Dept.^o 1. E tens naturalmente algumas pessoas novas que são Auxiliares do HCO até terem bases suficientes para ocuparem postos normais.

Isto constitui um Dept.^o 1 volumoso e prova que uma pessoa pode actuar como ESTO!

SUCESSO

Se um Oficial Executivo de Estabelecimento introduz o sistema de ESTO exactamente com se indicou acima, e de nenhuma outra forma, terá sucesso.

Como um auditor que varia os processos ou altera os HCOB, um novo Oficial Executivo de Estabelecimento que modifique o que está acima, ocasionará desastre.

Quando os Oficiais Executivos de Estabelecimento entraram nas organizações de outra forma ou quando o sistema foi alterado, as estatísticas despencaram-se.

Entrando da maneira indicada acima, pode obter um sucesso enorme.

Quanto tempo leva a pôr um sistema de ESTO dentro? Leva meses de trabalho duro. Depende realmente da eficiência do Oficial Executivo de Estabelecimento a recrutar, posicionar as pessoas no organigrama e treinar no hat.

Se ele é bom nestas coisas o tempo não se prolonga para sempre.

Como termo de comparação, levou seis meses para construir cada uma das organizações de DC, Joanesburgo e SH até aos seus mais altos picos. Foram todas construídas do ponto de vista do Dept.º 1 de recrutar, posicionar as pessoas no organigrama e treinar no hat com o esforço suficiente para obter produção.

Portanto este é o esquema mais antigo de que dispomos – o Dept.º 1 desenvolve a org.

Quando a org se torna demasiado grande, o Dept.º 1 perde o contacto com ela. Prolonga-o a cada divisão e tens o sistema de ESTO. E tens os ESTO.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

**CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 23 DE JULHO DE 1972RB
REVISTA A 11 DE JANEIRO DE 1991**

REMIMEOGRAFAR

**N.º 15 DA SÉRIE DO EXECUTIVO
N.º 26 DA SÉRIE DE PESSOAL
N.º 31 DA SÉRIE DE ORGANIZAÇÃO
N.º 23 DA SÉRIE DO OFICIAL DE ESTABELECIMENTO
A NECESSIDADE VITAL DE HATTING**

Numa análise de gráficos de estatísticas passadas, a minha campanha de hatting, na qual um hat era uma guia de estudo e uma pasta de curso, aparentemente introduziu um aumento constante nas Receitas Brutas Internacionais.

Continuando a estudar isto, descobri um novo facto, simples e básico:

HATTING = CONTROLE

Uma pessoa que está treinada no seu hat pode controlar o seu posto.

Se pode controlar o seu posto pode manter a sua posição no espaço – em resumo, a sua localização. E isto é poder.

Quando uma pessoa está insegura, não pode controlar o seu posto, não pode controlar a sua posição. Sente-se fraca. Torna-se lenta.

Se pode controlar o seu posto e as suas acções sente-se confiante. Pode trabalhar com eficácia e rapidez.

A chave é CONTROLE.

Controle é a capacidade de COMEÇAR, MUDAR e PARAR.

Quando está treinado no hat, ele conhece a técnica para MANEJAR coisas. Desta forma pode controlá-las. É CAUSA sobre a sua área.

Se tens uma organização composta apenas por postos fracos e vacilantes, eles têm tendência a cair uns sobre os outros. Não existe PODER.

A organização, então, não pode ser CAUSA sobre o seu ambiente, visto que é composta por partes que não são causa. O todo é apenas a soma das suas partes.

Se todas e cada uma das partes são causa, então o todo será CAUSA sobre o ambiente.

Só uma organização em CAUSA pode alcançar e CONTROLAR.

Deste modo, uma organização de pessoas totalmente treinadas no hat pode ser causa sobre o seu ambiente, pode alcançar e controlar a sua sorte e fortuna.

DESTA FORMA, AS PRIMEIRAS METAS DE UM ESTO SÃO:

- A. A FORMA DA ORGANIZAÇÃO ESTABELECIDA e
- B. PESSOAL TOTALMENTE TREINADO NOS SEUS HATS.

SEQUÊNCIA BÁSICA DO HATTING

1. Recrutado ou contratado. Assina o contrato.
2. Recebe hatting instantâneo para o trabalho atribuído, como Auxiliar do HCO.
3. Estatuto Zero de Staff.
4. Manual Básico de Estudo (se o membro de staff não fez anteriormente o Hat de Estudante ou o Rundown Primário).
5. Estatuto I de Staff.
6. Estatuto II de Staff.
7. Colocado em posto com uma categoria diferente da de Auxiliar do HCO.
8. Hat completo feito por guia de estudo e pasta de curso com M6, M7, M9, M3 e M4 de Clarificação de Palavras.
9. Elegibilidade para estudo e audição (OU para serviço ou estudo para o staff).
10. Deve ter uma estatística e demonstrar que produziu em posto.
11. Rundown de Purificação.
12. Processos Objectivos: CCHs, 8-C, SCS, Havingness, etc.
13. Rundown de Cientologia para Drogas (se for necessário).
14. Método 1 de Clarificação de Palavras, Hat de Estudante.
15. Treino administrativo ou técnico (OEC ou audição).

Na Organização do Mar as Ordens de Flag podem mudar esta disposição ligeiramente, mas será basicamente a mesma.

Ninguém deve receber qualquer outro treino, e muito menos treino a tempo inteiro, antes do passo 12 da lista acima.

Depois de um membro de staff ter completado o Estatuto Zero de Staff pode receber manejos de PTS e estudar a guia de estudo de PTS e pode receber Ajudas de emergência. Pode também ser auditado por estudantes e membros do TTC se tiver estatísticas a subir.

Há limites de tempo estabelecidos para fazer o SS I e o SS II. Uma pessoa que não consegue fazê-los é encaminhada para Qual., onde é despedida recebendo conselhos sobre como tornar-se mais elegível para emprego. (Na Organização do Mar isto é feito pelo Conselho de Aptidão).

TESTADO PELO TEMPO

O acima dito é o caminho que foi testado ao longo do tempo e que se verificou ser bom.

Outras abordagens NÃO funcionaram.

Conceder de imediato treino a tempo inteiro é loucura. A pessoa poderá ser treinada mas nunca será um membro de staff. Esta é a maior falha com os auditores – não conhecem a organização. Treino de admin sem nenhuma experiência da organização relacionada com ele é um desperdício de tempo.

Foi assim que construímos cada grande organização. E quando isto foi abandonado a organização tornou-se muito menos poderosa.

Os veteranos falam destas grandes organizações nos seus grandes dias. E dir-te-ão tudo acerca do uso e preenchimento do organograma e do hatting que se fazia. Como o Oficial de Hatting do HCO e o Oficial de Treino do Staff de Qual. trabalhavam em equipa. E quão rápidas eram as linhas.

Os passos acima suportaram a prova do tempo e foram comprovados pelas estatísticas.

RECRUTAR E CONTRATAR

Nunca recrutes sob promessa de cursos ou audição gratuitos. Nem sequer HAS ou HQS. Recruta ou contrata alguém para fazer parte da equipa.

POR TÃO ABERTO

Se é permitida *qualquer* opinião ou selecção sobre a quem será permitido entrar no staff, todo o recrutamento e contratação falharão.

Segundo estatísticas reais, quando deixas que *alguém* diga: “Oh, não! Ele, não! Ela, não!” a porta fecha-se, o fluxo pára. E já apanhaste das boas.

Requisitos e elegibilidade *falham*. A prova é que, quando eles existiram em organizações, estas acabaram apenas com pessoas PTSes e pessoas sem-ganhos-de-caso!

A resposta correcta é contratar em FLUXO RÁPIDO. Tens então tanta gente que os que não conseguem lá chegar acabam na base do organograma ou saem. Não estás a tentar manter postos com pessoas que não qualificam mas “não se podem perder”.

Numa organização com muito pouco staff que “procura apenas as melhores pessoas”, o tipo que ninguém quer é posto num departamento deserto de “pouca importância”. Hei-lo agora Director!

Isto só acontece porque não tens dúzias de pessoas.

A resposta NÃO é trancar o portão ou ter requisitos. A resposta é TREINA NO HAT.

Uma organização que não tem hatting torna-se fraca e criminosa.

Não sejas selectivo ao contratar ou recrutar. Abre os portões e TREINA NO HAT!

Segue os passos dados acima e triunfarás.

Não gastes “moedas” em treino ou audição (ou viagens) com pessoas sem que elas tenham provado o seu valor. Não há bónus nem paga elevada para ninguém até terem atingido o passo 10 (uma boa estatística). O custo deste recrutamento em fluxo rápido não será então um factor importante.

O único problema que tive alguma vez com este sistema foi levar os chefes de divisão a UTILIZAR o seu staff. A PRIMEIRA TAREFA DE UM EXECUTIVO É ARRANJAR COISAS PARA O SEU PESSOAL FAZER. E MANTÊ-LOS OCUPADOS EM COISAS PRODUTIVAS.

Portanto, eu costumava ter que andar pela organização que fazia RECRUTAMENTO EM FLUXO RÁPIDO regularmente e fazia que as pessoas utilizassem o seu novo staff. E que afasta os que não conseguissem trabalhar.

Esta foi a ÚNICA dificuldade que tive com este sistema.

Enquanto não pus em vigor o RECRUTAMENTO EM FLUXO RÁPIDO havia sempre algum esforço da parte de alguém para fechar o portão.

TODOS os grandes executivos de Cientologia surgiram e formaram-se nessas organizações.

Com um fluxo de pessoas os melhores sobem. Os piores, quando os há, vão ficando de fora.

Só dão problemas as organizações com contratação ou recrutamento restringidos.

NUMA ORGANIZAÇÃO COM RECRUTAMENTO EM FLUXO RÁPIDO O HAS E OS ESTO TÊM QUE ESTAR ATENTOS AOS ACONTECIMENTOS. A QUEBRA

OCORRE QUANDO ELES NÃO DÃO HATTING E NÃO SE MANTÊM COM O DOMÍNIO DA SITUAÇÃO REFERENTE AO PESSOAL.

O recrutamento em fluxo rápido só tem quebras e recolhe protestos quando o HCO e os ESTO não estão a fazer um trabalho excelente. Eles têm realmente que *manejar* o pessoal, colocá-lo em posto, dar-lhe hatting, manter a forma da organização.

Uma organização completamente formada num local densamente povoado necessitará de centenas de staffs. Assim ganhará centenas de milhares.

Mas só se fizer recrutamento em fluxo rápido, der hatting, mantiver a forma da organização, e só então conseguirá produzir.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

*Revisão assistida por
Compilações e Pesquisas
Técnicas de LRH*

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 28 DE JULHO DE 1972

REMIMEOGRAFAR

N.º 16 DA SÉRIE DE EXECUTIVO
N.º 32 DA SÉRIE DE ORGANIZAÇÃO
N.º 26 DA SÉRIE DO OFICIAL DE ESTABELECIMENTO
ESTABELECER,
MANTER A FORMA DA ORG

Se uma pessoa que não soubesse tocar piano se sentasse ao piano e batesse em teclas ao acaso, não obteria qualquer harmonia. Obteria barulho.

Se o chefe de uma divisão desse ordens ao seu staff sem qualquer consideração pelos postos e deveres que lhe foram atribuídos, o resultado seria confusão e barulho.

É por isso que dizemos que um chefe de divisão “não sabe tocar piano” quando ele sabe tão pouco acerca da forma da org que a viola constantemente, atribuindo aos diversos membros de staff deveres que não se ajustam aos seus hats ou postos.

Porém, mesmo que a pessoa saiba tocar piano, ela precisa de ter um piano para tocar.

ESPECIALISTAS

Cada membro de staff da org é um especialista numa ou mais funções semelhantes. Estas são as suas especialidades.

Se ele está completamente treinado para as desempenhar diz-se que está TREINADO NO HAT.

As especialidades combinadas, convenientemente colocadas e a serem executadas, têm como resultado a produção total de uma org.

A forma da org é, portanto, as linhas, acções, espaços e fluxos concebidos e controlados por especialistas em cada função individual.

Estes especialistas agrupam-se em departamentos, os quais têm certas acções em comum.

Os departamentos que têm funções semelhantes agrupam-se em divisões.

As divisões combinam-se para dar a forma total da org.

É muito menos complexo do que parece. Seria muito complicado e confuso se não houvesse divisões e departamentos e acções especializadas. Sem estas, obteríamos barulho e produção e receitas muito limitadas, e com grande esforço.

Tomemos como exemplo um teatro. Há pessoas que fazem a publicidade; estas são as pessoas das relações públicas; estão treinadas para fazer publicidade e levar as pessoas a quererem ver a peça; chamemo-lhes a Divisão de PR. Existem produtores e directores; eles estão treinados para apresentar uma representação e fazer com que ela ocorra; chamemo-lhes Divisão de Produção. Existem os actores e os músicos; chamemo-lhes Divisão dos Artistas. Há os aderecistas; estão treinados para obter o guarda-roupa e os artigos necessários; chamemo-lhes Divisão de Adereços. Há os electricistas e o pessoal dos cenários, do pano, pessoal dos bastidores. Chamemo-lhes Divisão do Palco. Há os empregados da bilheteira, os que manejam o dinheiro, pagam os salários e as contas; estão treinados em assuntos financeiros e de vendas; chamemo-lhes a Divisão de Finanças. Há as pessoas que limpam o teatro e os arrumadores que conduzem as pessoas aos seus lugares e manejam as multidões; estes serão a Divisão da Casa. E há os directores, os autores da peça e das partituras e os “anjos” (financiadores); chamemo-lhes, de forma mais geral, a Divisão de Executivos.

Ora, enquanto eles conhecerem o seu organograma, tiverem os seus fluxos estabelecidos, tiverem o hat dos seus postos e fizerem um bom trabalho, mesmo uma peça mediana poderá ser viável.

Porém, atire-se fora o organograma, negligenciem-se os fluxos, não se lhes dê treino no hat, e até o argumento mais brilhante e a música mais maravilhosa serão apresentados a uma sala deserta e irão à falência.

Porquê? Porque a forma da org não é mantida. Possivelmente um produtor sem treino e sem hatting tentará fazer o pessoal do palco vender bilhetes, porá os actores a escrever a música, os financiadores a conduzir as pessoas aos seus lugares. Se ele não soubesse quem eram as pessoas nem quais eram os seus postos, ele poderia fazer isso mesmo.

Haveria barulho e confusão mesmo que não houvesse protestos. As pessoas atropelar-se-iam umas às outras. E o público acharia a apresentação geral tão grosseira que se afastaria em massa.

ACÇÃO DO OFICIAL DE ESTABELECIMENTO

O que teria então que fazer um ESTO (ou um Director Executivo) com, digamos, uma companhia teatral de amadores, de dilettantes que estivesse quase a afundar-se?

Provavelmente metade das pessoas já se teriam ido embora. E mesmo que houvesse pessoas na companhia, é provável que fossem necessárias mais.

A primeira acção seria aplicar o n.º 16 da Série do Oficial de Estabelecimento aos chefes para que fizessem dinheiro sem demora.

A primeira acção de organização seria abrir de par em par a porta ao recrutamento. Isto começaria por fazer sair PR de recrutamento e pôr alguém a registar as pessoas que viessem para serem contratadas (não a testar e a dar-lhes uma audição e a consultar referências, mas simplesmente a contratar pessoas).

A acção seguinte seria fazer um plano dos fluxos de corpos de público e dinheiro. Assim vê-se qual é o alcance da forma da org. E em seguida um horário.

A próxima acção seria traçar um organograma. Não é um trabalho para levar 3 semanas. (Eu gasto um par de horas para esboçar um com um marcador que possa ser exposto). E AFIXÁ-LO.

Depois toma-se o *chefe* de cada um destas divisões e dá-se-lhe *hat* sobre o que a sua divisão deve fazer e diz-se-lhe que o *faça*. AGORA.

Redige-se e manda-se afixar a carta de fluxos, o organograma e a planta com as localizações dos terminais, onde toda a companhia possa vê-los.

Faz-se exercícios tipo Escola Chinesa relativamente à carta de fluxos para lhes mostrar o que estão a fazer e o que tem que ser feito.

Faz-se Escola Chinesa do organograma, incluindo a apresentação de cada pessoa nele nomeada e fazendo repetir o que ela faz e quem é.

Faz-se Escola Chinesa da localização dos terminais onde se encontra cada uma destas pessoas (e funções).

Obtém-se acordo sobre os horários.

Agora tem-se um grupo que sabe quem é especialista em quê e o que se espera de cada um.

Faz-se com que o director da companhia dê *hatting* aos chefes das suas divisões e trabalhe com eles.

Agora levamos os chefes de divisão a dar *hatting* ao seu próprio staff enquanto nós ajudamos.

E pomo-los a trabalhar.

Damos em seguida os retoques finais no nosso próprio Dept.º 1 (PR de Pessoal, Contratos de Pessoal, Colocação de Pessoal, organigramas, compilação de hats, biblioteca de hats e *hatting*, *hatting*, *hatting*).

Formando e insistindo em que cada um faça o trabalho em que é especialista, e levando os superiores a MANTER A FORMA DA ORG dando as ordens correctas aos especialistas correctos e estabelecendo metas para a sua produção, e MAGIA! Esta companhia de amadores de teatro torna-se solvente e suficientemente boa para ir parar à Broadway. Tornou-se profissional!

Pode-se dizer: sim, mas e a qualidade artística? E a técnica de escrever música e de representar...

Ah, não se deu atenção à primeira acção. Abrimos a porta ao recrutamento, treinámos e formámos. E deixámos ir embora aqueles que não podiam produzir uma estatística.

Finalmente, encontrar-nos-íamos perante Emoções e Reacções Humanas e estabeleceríamos um HCO completo e uma QUAL completa, especialmente Cramming. Mas faríamos isso ainda para ter a certeza de que tudo continuava a avançar.

Sim, senhor; ele só pode tornar-se um grupo de profissionais, SE o ESTO estabeleceu e os obrigou a MANTER A FORMA DA ORG, produzindo enquanto o faziam.

Um Director Executivo pode fazer tudo isto e ainda produzir. Os grandes fazem coisas destas. Mas aqui está à vista de todos.

Uma org de Cientologia forma-se assim. O que pode explicar porque, quando queremos arrancar com uma coisa, dizemos:

“Ponham o espectáculo em andamento!”

Porém, não há espectáculo enquanto não estiver estabelecida a FORMA DA ORG e esta não for mantida.

Temos mais sorte do que o ESTO da companhia de teatro de amadores. Temos política para todos os postos e um livro delas para cada divisão, e a tech toda ainda por cima.

Por isso não existe à face da terra razão válida para não se poder estabelecer e depois manter a forma da org.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

**CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 13 DE JULHO DE 1974
PUBLCIAÇÃO I**

REMIMEOGRAFAR

**N.º 33 DA SÉRIE DE ORGANIZAÇÃO
BLOQUEIOS DE PRODUÇÃO**

Uma análise das falhas na produção em vários campos mostrou esta falha:

**FAZER EXPERIÊNCIAS NUMA
LINHA DE PRODUÇÃO STANDARD**

Exemplo: Uma cozinheira pode cozinhar com sucesso 30 pratos de diversos tipos. Em vez de manter estes e procurar inovar ou criar pratos paralelos, a cozinheira ensaia e altera os 30 pratos standard. O resultado é uma produção falhada.

Exemplo: Um grupo musical tem 15 peças testadas no seu repertório. Em vez de criar peças inteiramente novas, volta a escrever o repertório existente. O resultado é a impossibilidade de dar bons espectáculos.

Exemplo: Uma org está a ir bem com uma campanha standard de envio de cartas ao CF. Como experiência, o pessoal é desviado para telefonemas apenas. As estatísticas despenham-se. A acção correcta seria fazer um programa piloto de chamadas telefónicas com pessoal diferente e deixar que as acções standard se mantivessem.

Em todos os casos a acção correcta é manter sem variação a linha de produção standard e se uma experiência ou mudança for ter lugar: cria-se uma linha piloto lateral, com pessoas e acções que NÃO impeçam a produção standard .

No laboratório de pesquisa há sempre um modelo melhor do que o que está na linha de produção. O único bloqueio surge quando um modelo incompleto e desconhecido é atirado *como* linha de produção standard.

Se se revelar ser melhor a acção do teste, depois de experimentada e cuidadosamente observada, então, e só então, é *adicionada* à linha standard.

**L. RON HUBBARD
FUNDADOR**

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

**CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 13 DE JULHO DE 1974
PUBICAÇÃO II**

REMIMEOGRAFAR

**N.º 34 DA SÉRIE DE ORGANIZAÇÃO
INSTALAÇÕES QUE FUNCIONAM**

Nunca desmanteles (deites abaixo ou destruas) as instalações que funcionam.

Uma instalação que funciona é algo que é operacional.

A mais flagrante violação disto é desfazer a Divisão A para criar a Divisão B.

A Divisão A está a funcionar. Alguém ordena que a Divisão B seja reforçada.

Alguém da Divisão de Pessoal que seja estúpido ou supressivo desfará a Divisão A para conseguir pessoal para a Divisão B.

A acção correcta é encontrar pessoal extra ou novo para a nova acção.

CADEIRAS MUSICais (transferências de pessoas numa org) é POR SI SÓ A ACÇÃO MAIS DESTRUTIVA DAS ESTATÍSTICAS DE UMA ORG.

Não recrutar ou treinar pessoal novo conduz à destruição das instalações que funcionam.

Sempre que uma nova unidade tem de ser criada, o não recrutar e treinar evidencia-se vividamente. Pessoas essenciais são rapinadas dos seus postos para formarem a nova unidade, e a destruição de instalações que funcionam gerada por estas acções é mostrada imediatamente pelas estatísticas de produção.

É necessário muito trabalho para procurar, treinar no hat e colocar pessoas em posto e torná-las suficientemente experientes para produzirem. Requer muito trabalho criar uma instalação que funcione. Mas a transferência irresponsável de pessoal pode destruí-la num ápice.

O mesmo princípio aplica-se a assuntos mecânicos. Dá muito trabalho tornar uma coisa operacional. Se não é utilizada durante algum tempo, um mecânico pode roubar-lhe alguma das suas peças para reparar outra coisa qualquer, em vez de procurar peças novas para essa outra coisa qualquer. Depois, quando a instalação que funcionava é necessária, não funciona e ocorrem uma grande quantidade de problemas e despesa para a pôr a funcionar de novo. Os problemas e a despesa são de longe mais dispendiosos do que obter peças novas noutro lado qualquer.

NUNCA DESMANTELES UMA INSTALAÇÃO QUE FUNCIONA.

Será de longe bem mais dispendioso do que dar-se ao trabalho e do que as despesas para conseguir as pessoas ou as peças noutro lado qualquer.

**L. RON HUBBARD
FUNDADOR**

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 20 DE SETEMBRO DE 1976

REMIMEOGRAFAR
TODO O STAFF

**N.º 17 DA SÉRIE DO EXECUTIVO
N.º 35 DA SÉRIE DE ORGANIZAÇÃO
IMPULSIONAR ESTATÍSTICAS**

O QUE é exactamente o exigir de estatísticas?

O perigo de falar sobre este assunto de todo, é que alguém pode imediatamente fazer com que os outros não tenham razão dizendo: "Isto quer dizer que não se deve tentar elevar quaisquer estatísticas".

Portanto, para se compreender este assunto de todo, tem que se ter uma ideia bastante clara do que se pretende dizer exactamente com: "Não impulsiones estatísticas".

Em primeiro lugar tem que se saber precisamente que AS ESTATÍSTICAS SÃO UM INDICADOR, NÃO UM OBJECTO.

QUANDO SE IMPULSIONA O INDICADOR, NÃO SE OBTÉM O OBJECTO QUE ELE REPRESENTA.

A PRODUÇÃO SÃO CICLOS DE ACÇÃO COMPLETOS, NÃO APENAS NÚMEROS.

O número "1" em "1 maçã" não é a maçã.

Portanto, o impulsionar puro, imaculado e inalterado das estatísticas é um ponto-fora chamado "alvo errado".

Impulsionar uma estatística sem fazer coisa alguma para produzir essa estatística, é portanto uma aberração.

Exigir uma estatística sem fazer nada para se certificar de que ela ocorre, ou sem pôr alguma coisa lá que a crie, ou sem corrigir aquilo que a está a parar, é uma aberração feita de psicose ou da ignorância do que deveria realmente ser feito.

É bem certo que as estatísticas deveriam ser mantidas em cima. Porém, a não ser que sejam mantidas no alto pondo alguma coisa lá ou corrigindo alguma coisa que esteja lá e fazendo que todos os ciclos de acção sejam feitos por aqueles que deveriam fazê-los, as estatísticas DIMINUuem e finalmente desaparecem.

Uma ordem, um grito, um telex para "SUBIR AS ESTATÍSTICAS" é tempo perdido.

Além disso, tal ordem, telex ou grito sob qualquer forma tem um efeito muito deteriorante. Os indivíduos ou membros de staff encaram-na sob um ponto de vista adequadamente estranho. Eles estão ali, a fazer o que podem, têm problemas, salgadinhadas e barreiras. E dizer-lhes para “subir as estatísticas” provoca diversos tipos de reacção, nenhum dos quais é muito bom. Na essência, não lhes traz nem ajuda nem orientação e até os informa subtilmente de que a pessoa que dá a ordem ou não sabe ou não se preocupa com o que se passa e que não está prestes a ajudá-los. A reacção eventual pode ser ignorar esse canal de comando.

Há algumas acções especializadas no impulsionar de estatísticas. A principal delas é “impulsionar o GI”.

O indicador habitual disto é negligência ou abandono do staff ou descuido do staff. Não se vê uma atenção real e eficaz sobre recrutamento, treino, aprendizagem, hatting e futuros executivos. E quando se vê isto, em geral passa-se que está a acontecer um “impulsionar de GI” algures na camada executiva. Porquê este indicador? Bem, estás a ver, basta um meio punhado de pessoas para fazer entrar o GI, e quando a atenção dos executivos está em “impulsionar o GI”, os vários membros de staff de produção, o HCO e o resto da organização não são “necessários”. Encontras isto em Directores Executivos que fazem registação em vez de obter Registadores e de pôr uma organização lá, com os Directores Executivos que preferem instituições privadas de crédito e esquemas económicos estranhos. E também descobrirás que eles têm o maior número e volume de reembolsos e os maiores atrasos. E uma organização a encolher e infeliz. Lamentavelmente, em breve têm também o GI a despenhar-se porque nenhuma das acções de apoio está a ser executada em nenhuma das divisões.

A razão pela qual o “impulsionar de GI” acontece com tanta frequência está na própria estrutura da sociedade. O único crime real por que uma pessoa pode ser castigada pelos governos actuais é a falta de dinheiro. Em relação a outros crimes se possui as pesadas quantias necessárias para contratar advogados, a pessoa pode frequentemente safar-se. Porém, o crime de não ter dinheiro é o único crime de que não se pode safar. Existem mesmo leis que levam a que uma pessoa seja presa na rua se não levar uma certa quantia nos bolsos ou na carteira; chama-se “vagabundagem”. Portanto, com toda a sociedade aberrada num grande “impulsionar de GI”, com Wall Street a medir os valores apenas com base no custo disto e daquilo, com os salários e preços a subir em flecha para o desastre social total, no momento em que escrevo a presente, não é de admirar que os executivos míopes e sem treino ou mesmo aberrados entrem num “impulsionar o GI”.

A solução para não ter dinheiro é, naturalmente, ganhar mais dinheiro. E não há absolutamente nada de mal nisso. MAS isso *não* se faz “impulsionando o GI”. Faz-se pondo toda a organização lá, cada parte dela a funcionar e a entregar com todos os obstáculos tirados das linhas e ganhando muito, muito, muito mais dinheiro. Cinquenta membros de staff treinados a produzir tudo o que uma organização é suposto produzir ganharão muito mais dinheiro do que cinco tipos concentrados no GI e a deixar o resto da organização ir por água abaixo. O GI feito por esses cinquenta irá aumentando. O GI feito pelos cinco (sem o apoio do resto da organização) diminuirá semana após semana e acabará por se despenhar.

Tomemos alguns exemplos de “impulsionar estatísticas”.

A sala está fria e o staff está com casacos e mantas. O Sr. Impulsionador de Estatísticas vai até ao termómetro fixado na parede e vê que está mesmo muito baixo. Por isso grita para o termómetro: "Sobe a estatística!" Nada acontece, é claro; continua a marcar -9 graus, por isso ele grita para o staff: "Subam essa estatística!" Bem, neste caso, como têm um Impulsionador de Estatísticas, a organização não dispõe de uma Divisão de Tesouraria e portanto não há ninguém para pagar as contas e a companhia de combustíveis recusou-se a entregar mais. Não há contínuo porque não há HCO para contratar um ou manter um em posto, por isso não há ninguém para acender a caldeira, mesmo que houvesse combustível. E devido a um Comité de Planeamento Financeiro sem hatting, que também não se reúne ou não existe, não foi encomendada uma caldeira nova quando a velha deu o berro no ano passado. O Impulsionador de Estatísticas parece ser incapaz de observar estas factos, e tem demasiada falta de perícia para os corrigir. Portanto continua a gritar "Subam as estatísticas!" e o staff veste mais e mais casacos e mantas até que por fim a situação é apenas uma de gelo sólido e silencioso.

Se a estatística das cartas enviadas está em baixo, isto é um mau INDICADOR. É vital que se observe as estatísticas e se note quando uma delas baixa. É extremamente difícil uma pessoa governar-se em posto ou numa organização, a não ser que tenha uma estatística. Mas, ao descer, o QUE é que está a ser indicado? Falta de envio de cartas. Portanto, o que se faz? Grita-se "Subam a estatística do envio de cartas" ou examina-se o assunto? Ao examinar-se o assunto poderia encontrar-se e manejá-lo o verdadeiro Porquê, e a estatística das cartas subiria. Poder-se-ia descobrir que os Registadores por Carta haviam sido todos despedidos para aumentar a unidade da paga numa semana e que, de qualquer forma, se pôs um maluco num posto de pessoal ou de finanças (cujos R/Ses fazem até a sua cabeça abanar de um lado para o outro). Poder-se-ia descobrir que todas as máquinas de escrever estavam estragadas. Poder-se-ia descobrir que o pessoal do Dept.º 5 estava todo a ser usado pela Divisão 5 para manejá-lo os seus próprios arquivos. No mínimo dos mínimos descobrirá alguma coisa aberrada ou ignorante que se passa e tem que ser manejada antes que as cartas possam ser enviadas de novo em catadupas. QUANDO isto for encontrado e manejado, ENTÃO a estatística das cartas enviadas subirá.

Por conseguinte, o "Sr. Impulsionador de Estatísticas" opera essencialmente num curto-círcuito. Não pode ou não quer ver.

Existe outra variedade de aberração relativa às estatísticas, que surge quando uma quantidade de ordens "Subam as estatísticas!" fracassaram. Este é o "Sr. Que Ignora as Estatísticas".

O "Sr. Que Ignora as Estatísticas" está a conduzir um carro e deita um olhar ao velocímetro. Vê que marca 21 km/hora. Olha fixamente para o ponteiro por um momento e em seguida maneja a situação. Cola um bocado de papel no mostrador para não poder vê-lo. Recosta-se e conduz satisfeito. Se tivesse investigado, ter-se-ia dado conta de que tinha três pneus furados e o motor prestes a ficar sem óleo e explodir.

Depois há ainda o "Sr. Falsificador de Estatísticas". Sabe que estará em apuros se a ESTATÍSTICA estiver em baixo. Por isso imagina simplesmente um número e põe-no no papel quadriculado. Ganha coragem e torna-se confiante nisto porque tem a certeza de que nenhum superior virá descobrir as montanhas de cartas por responder,

ou o enorme atraso nas ordens de cramming, ou a multidão de público por manejar que se encontra na sala de espera ou a montanha de chapas de endereços por corrigir e arquivar. Ganha confiança porque nenhum superior o fez nos últimos dois anos. E pode dizer: “Estou upstat” quando o Oficial de Ética tenta chegar-lhe a roupa ao pelo por obstruir a porta principal da organização com a sua moto. Pode-se reconhecer-lo por ser um caso que fez cave-in, ter o moral em baixo e um olhar de glee perseguido enquanto se move pé ante pé pela organização.

Existe um denominador comum entre o “impulsionador de estatísticas”, o “que ignora as estatísticas” e o “falsificador de estatísticas”. É UMA AUSÊNCIA DE CAPACIDADE DE GERÊNCIA COMPETENTE.

Dispomos de tech de investigação. Está aí para ser usada. Temos a tech de avaliação da Série de Dados. Está aí para ser usada. Temos tech administrativa. Está tudo publicado e disponível para ser usado. Mais ainda, quando é sabido e usado, está provado vezes sem conta que a produção e a prosperidade ocorrem E reflectem-se nas estatísticas que INDICAM que a produção e a prosperidade estão a ocorrer.

Sim, é bem, bem verdade que uma organização, um gestor, um auditor ou um arquivista ficam em apuros se as suas estatísticas estão em baixo.

Sim, é verdade que as estatísticas devem existir e ser usadas.

Porém, é igualmente verdade que a forma de obter uma estatística é pôr aí alguma coisa que possa fazer algo e desobstruir as linhas e manejar a situação.

O destino do “impulsionador de estatísticas”, do “que ignora as estatísticas” e do “falsificador de estatísticas” é olharem um dia à sua volta e não verem nenhuma organização.

Há uma grande diferença entre gritar, enviar um telex ou escrever “Subam as estatísticas”, e manejar as coisas e fazer que os ciclos de produção sejam completados para que a estatística DE FACTO suba.

As estatísticas, correctamente declaradas e honestamente cuidadas, SÃO um indicador vital do cenário. Se souberes como usá-las podes encontrar as áreas que têm que ser manejadas. E se conheces as políticas e tech que te dizem respeito podes descobrir os Porquês verdadeiros e obter manejos reais e pôr as coisas a “zunir”.

Temos a intenção de fazer subir todas as estatísticas porque isso INDICA um estado de melhoramento das coisas para toda a gente.

A tarefa do oficial de produto NÃO é gritar “Subam as estatísticas”. O oficial de produto está aí para observar e ordenar coisas como “respondam a essas cartas para que as pessoas tenham respostas”. E a tarefa do oficial de organização é efectuar os manejos que o oficial de produto achar necessários para fazer a produção andar sobre rodas.

Um oficial de produto temeroso é uma pessoa de distinção para cada membro de staff SE está a tentar conseguir e a obter produção que resulta em condições melhoradas, melhores produtos, maior prosperidade, e ISTO reflectir-se-á casualmente nas estatísticas.

Há um mundo de coisas que têm que ser feitas e coordenadas antes das estatísticas subirem.

A nossa tarefa são pessoas, a nossa tarefa é um mundo melhor. Temos que ter ciclos de acção completos. E estes reflectem-se nas estatísticas.

Também vivemos num mundo de intercâmbio e assim seria, independentemente da ideologia sob a que vivamos. Temos que “fazer GI” e temos que ter “as estatísticas em cima”.

Porém o nosso sucesso é medido em termos das ACÇÕES que executamos, pois só essas se reflectirão nos indicadores a que chamamos estatísticas.

Por isso, muito bem. Vamos fazer as coisas da forma correcta. Vamos descobrir o que mantém as estatísticas em baixo, e manejar e corrigir essas coisas e assim tornarmo-nos upstat de uma forma honesta e rápida.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 20 DE SETEMBRO DE 1976-1
ADIÇÃO DE 17 DE ABRIL DE 1977

REMIMEOGRAFAR
TODO O STAFF

N.º 17-1 DA SÉRIE DO EXECUTIVO
N.º 35-1 DA SÉRIE DA ORGANIZAÇÃO
IMPULSIONAR ESTATÍSTICAS CLARIFICADO

Esta carta de política é uma revisão. O segundo parágrafo da original dizia que era perigoso falar do assunto porque alguém podia imediatamente tornar os outros errados dizendo: “Isto significa não tentar elevar quaisquer estatísticas”.

Bem, foi precisamente o que sucedeu. Houve uma campanha extensa que foi administrada a todos os Gabinetes de Ligação de Operações de Flag (FOLO) e às organizações, destinada a desacreditar os pedidos de subir as estatísticas. (A pessoa que o fez e falhou em impulsionar as quotas de produção está suspensa e sob Comité de Evidência).

Todo o significado parece ter sido incompreendido. Era este: Não podes pedir um NÚMERO, PODES e DEVES pedir ALGO.

Esse algo é um *produto*. É uma coisa, um item palpável.

Neste preciso momento, como resultado de uma missão, a HCO PL de 16 de Novembro de 76, N.º 19 da Série do Executivo, N.º 37 da Série da Organização QUOTAS DE PRODUÇÃO, foi agora dotada de sub-produtos minuciosamente investigados, que têm de ser impulsionados para se obterem PRODUTOS. Estas são as acções reais e palpáveis que tens que fazer para obter um certo número de produtos reais. Por outras palavras, obtendo muitos produtos menores exactos, podes alcançar o produto final valioso.

ESTATÍSTICAS são os números que simplesmente contam os produtos alcançados ou obtidos.

A gestão por estatísticas é o único tipo de gestão que se pode praticar num local de produção. A gestão por estatísticas foi transformada numa arte de precisão pela tech de admin de Cientologia. Desacreditá-la é, evidentemente, apelar ao fracasso.

Abusar da gestão por estatísticas é, porém, de certo modo um crime. Isto tem sido feito por alguns gestores que dizem “Subam as estatísticas” sem nunca informarem que sub-produtos tinham que se obter para em seguida se obter o produto.

A gestão por estatísticas é uma ferramenta valiosa que nos tem conduzido através dos anos. Desacreditá-la à partida dizendo apenas “Subam as estatísticas” sem explicar como, o quê ou porquê, foi um lado do pêndulo. Depois o pêndulo balançou totalmente

para o outro extremo e as pessoas foram tornadas culpadas até mesmo por observarem as estatísticas, por exigi-las ou trabalharem para as subir.

Portanto, vamos obter agora um equilíbrio do pêndulo.

É perfeitamente correcto exigir que as estatísticas subam, desde que uma pessoa diga que sub-produtos e produtos formam essas estatísticas e dê algumas indicações sobre o que as pessoas devem fazer para as subir.

É perfeitamente correcto fazer gestão por estatísticas.

E é perfeitamente correcto dar uma descompostura às pessoas ou organizações que não puseram as suas estatísticas num nível viável.

Desde que lhes dês uma ideia dos pequenos produtos (sub-produtos) que têm que obter para alcançar os produtos reais, NÃO estás a impulsionar estatísticas.

Desde que dês às pessoas algumas indicações e guias, podes reclamar pelo aumento das estatísticas tanto quanto quiseres.

E é melhor que o faças.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 14 DE NOVEMBRO DE 1976

REMIMEOGRAFAR
BUREAUX DE FLAG
TODAS AS ORGANIZAÇÕES
HCO EXTERNO DE FB

N.º 36 DA SÉRIE DE KNOW-HOW DE ADMIN

N.º 18 DA SÉRIE DO EXECUTIVO

N.º 28 DA SÉRIE DE PESSOAL

N.º 36 DA SÉRIE DE ORGANIZAÇÃO

COLOCAR PESSOAL NUMA ORGANIZAÇÃO

**A SEQUÊNCIA DE PREENCHER POSTOS
NOS DEPT.^{OS} E DIVISÕES**

Primeiro que tudo necessitas de um 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
SAINT HILL MANOR, EAST GRINSTEAD, SUSSEX

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 16 DE NOVEMBRO DE 1976

REMIMEOGRAFAR
TODOS OS STAFFS

**N.º 19 DA SÉRIE DO EXECUTIVO
N.º 37 DA SÉRIE DE ORGANIZAÇÃO
QUOTAS DE PRODUÇÃO**

Referência: HCO PL 8 Fev. 72

N.º 7 da Série do Executivo

ESTABELECER METAS DE ESTATÍSTICAS

DIVISIONAIS E QUOTAS

Numa recente experiência-piloto, executada por minha ordem pelo Capitão do Staff, descobriu-se que:

QUANDO UM MEMBRO DE STAFF NÃO CONHECE OS SUB-PRODUTOS QUE COMPÕEM UMA ESTATÍSTICA DIVISIONAL BRUTA, A GDS SERÁ AFECTADA E CAIRÁ.

E descobriu-se igualmente que:

QUANDO NÃO SE ESTABELECE UMA QUOTA PARA OS SUB-PRODUTOS, A QUOTA ATRIBUÍDA ÀS GDS FALHA.

O relatório sobre a experiência-piloto segue-se, e é dado por inteiro porque é um excelente exemplo do que um oficial de produto, ou executivo, encontra pela frente e de como o resolver.

“Durante as duas últimas semanas, enquanto dirigia a FSO, adquiri bastante experiência no assunto acima, e pensei que os dados de que disponho sobre ele lhe poderiam ser úteis.

Ao princípio da minha chegada à org, pressionava para obter produtos reais ao mesmo tempo que estabelecia quotas para as GDS.

Isto estava a andar bastante bem. Porém, no dia em que me enviou um telex *para que estabelecesse quotas para os produtos que constituem a estatística*, as coisas começaram realmente a avançar muito melhor.

O seu telex de facto abriu-me uma porta sobre a forma de prosseguir, parar fazer com que uma org trabalhe para os seus produtos e suba as estatísticas.

Eis o melhor exemplo. Há duas semanas atrás, na Segunda ou Terça-feira, os pontos de estudante encaminhavam-se para uma estatística semanal bastante baixa.

A D de T estava mais ou menos desesperada, sem ver como poderia alcançar a quota. Ela e o Tech Sec. tentavam descobrir o que tinha mudado.

Isto foi logo depois de eu ter lido o seu telex acima mencionado, pelo que lhes disse como teriam que trabalhar nos produtos que constituem a estatística.

O passo seguinte foi *traçar uma lista de quais os sub-produtos que constituíam a estatística*. Fiz apenas uma lista muito simples, não necessariamente completa, de: 1) Cursos Começados, 2) Estudantes com F/N, 3) Estudantes que alcançam suas metas, e 4) Estudantes que aumentam diariamente a sua produção. Depois assegurei-me que o D de T compreendia como estes formavam a estatística.

O passo seguinte depois disto foi trocar as alíneas de 1 a 4 acima, por: 'número de'.

Isto ocasionou aquilo a que se poderia chamar sanidade instantânea, e exclamações de compreensão sobre como a área podia ser manejada.

Dei seguimento a isto, fazendo a D de T trabalhar em cada um destes produtos. Deu muito trabalho e muito cálculo de como fazê-lo, visto que se estava bem longe de ter todos os estudantes com F/N, etc. Foram necessárias acções como descobrir todos os estudantes atolados e desbloqueá-los dando tudo por tudo.

O resultado final foi que a estatística não se despenhou, mas subiu um pouco, e esta semana subiu ainda mais.

Requereram-se outras acções na área, tais como o Qual. Sec. e o Imediato desen-calharem o Curso de TRs, a D de T fazer TRs, e outras, mas o certo é que funcionou.

Depois disto, transformámos a acção num padrão para ser seguido pelos outros chefes de departamento, isto é, trabalhar nos produtos e sub-produtos que constituem as estatísticas, traçar listas deles, estabelecer-lhes quotas, alcançar as quotas e alcançar as quotas das GDS.

Isto também se pôs dentro nas linhas do Dept.º 18, de forma a que a secção de Tournées e os Registadores externos deixem de ser pressionados apenas pelo GI e Pessoas. Existe desde há alguns dias um projecto-piloto com o Consultor de Serviços de Flag do Oeste dos EUA, que põe dentro todo um sistema de sub-produtos, bem como quotas e relatórios sobre os mesmos, que foi muito bem acolhido.

Contudo, o que também queria dizer-lhe é que *isto não passa a estar dentro automaticamente*, pois ainda estamos a deparar-nos com problemas.

Estes são os problemas com que nos deparámos:

1. O Dir. de Reg. tinha um molho de sub-produtos e produtos com muito boas quotas, mas quando lhe perguntaram quais eram as suas quotas para 'ciclos fechados' e 'ciclos de Reg. completados' ficou de boca aberta, pois não tinha pensado nisso.

Estabeleceu imediatamente quotas para estes e a produção aumentou logo em seguida.

2. A Dir. de Procura de Público (Sec. de Dissem. HFA) não tinha estabelecido quotas para a secção de Endereços e CF porque, dizia ela, 'é uma área a que é

impossível dar quotas'. O seu MU era que ela pensava que tinha que dar quotas a todas as áreas de Endereços e não apenas à parte em que estavam a trabalhar de momento. Teve um grande ganho com isso.

Também tinha as quotas de memória, pois 'detestava ter papéis espalhados'. Desde então tem-nas num caderno e está muito satisfeita.

3. O Sec. de Dist. não conseguia encontrar nenhum dos sub-produtos que obtinham NNCF (Novos Nomes nos Arquivos Centrais).
4. O Dir. de Receitas estava a trabalhar nos sub-produtos de tal forma que eles não formavam a sua GDS, ou melhor, não resultavam no alcançar da quota dessa GDS, e tentou justificar isto.

Várias outras pessoas requereram contactos pessoais em particular para fazerem as listas de quais seriam os produtos que constituíam a sua estatística.

Ainda estão a surgir mal-entendidos, mas é certo que funciona! É brilhante, Comodoro.

A imagem que tenho de uma org com cada membro de staff a funcionar nesta base seria incrível.

Bem, examinei os problemas com que um executivo se depararia ao implementar a ordem de estabelecer quotas para os produtos que constituem as estatísticas, e vejo uma quantidade deles, a não ser que a pessoa saiba exactamente como fazê-lo.

Isto é o que eu vejo:

Teria que se manter a quota da GDS presente e sempre em mente, porque caso contrário as coisas podem-se desleixar com demasiada facilidade.

Teria que se levar os terminais respectivos a uma compreensão do ciclo de trabalho nos produtos que constituem a estatística.

Teria que se ter uma lista de quais são esses produtos e sub-produtos, sem que esta se estendesse por vários quilómetros.

Teria que se assegurar de que a lista estava completa, segundo política, e de que na verdade formava a estatística.

Teria em seguida que se assegurar de que se estabeleciam quotas para a lista.

Depois teria que se verificar que as quotas fossem alcançadas e teria que se estar atento a pessoas que usassem mal a lista, de forma que a GDS não fosse alcançada.

Na maior parte destas, teria que se assegurar de que existissem 'calcular como obter', correctos, quanto a como agir para alcançar os produtos.

O acima dito, na verdade, agora que o examino, encaixa-se perfeitamente com as suas PL sobre Nomear, Desejar e Obter os Produtos.

Acho também que o que é importante, é que de facto se decomponha o que é necessário para obter os produtos; por exemplo, se dissesse ao DTS para obter 10

Pagos na Totalidade na org, ela ficaria 'em branco' até que decompusesse a coisa em: fazer a lista deles, efectuar tantos contactos, obter tantas ETA, etc.

Continua a ser necessário pressionar para criar impulso e mantê-lo.

Outro exemplo é a expedição de 100.000 peças de promoção numa semana. É necessário um planeamento incrivelmente detalhado abrangendo tudo: quando e o que tem que ir a I/A e à linha de montagem; que cheques têm que ser passados e quando; o que tem que ser endereçado e franqueado e quando; que operações de 'all hands' são necessárias e quando, etc. Tive que os obrigar a traçar planos exactos disto, com metas estabelecidas, etc., e em seguida pressionar como um louco.

O uso da HCO PL de 8 de Fevereiro de 72, N.º 7 da Série do Executivo, ESTABELECER METAS DE ESTATÍSTICAS DIVISIONAIS E QUOTAS é também muito importante em tudo isto.”

Portanto, as seguintes conclusões podem ser consideradas válidas e vitais:

TODAS AS GDS DEVEM SER DECOMPOSTAS NOS SEUS SUB-PRODUTOS E OS MEMBROS DE STAFF DEVEM CONHECÊ-LOS DE FORMA A ALCANÇAREM UMA GDS.

E:

DEVEM ESTABELECER-SE QUOTAS PARA TODOS OS SUB-PRODUTOS, PARA QUE SE ALCANCE A QUOTA DE UMA GDS.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 24 DE JULHO DE 1978

REMIMEOGRAFAR

N.º 19-1 DA SÉRIE DO EXECUTIVO
N.º 37-1 DA SÉRIE DE ORGANIZAÇÃO

SUB-PRODUTOS

COMO COMPIRAR UMA LISTA DE SUB-PRODUTOS

Se pegares em qualquer VFP e lhe seguires o rasto para trás, passo a passo, usando a separação de SER- FAZER-TER do que foi necessário para o criar, e em seguida escreveres a lista como sendo os preliminares, terás uma lista de subprodutos.

Tomemos uma chávena de café como o VFP. A lista mínima de subprodutos divide-se no que tens de ser, no que tens de fazer e no que tens de ter para teres como resultado uma chávena de café.

Ser: Alguém que deseje uma chávena de café, alguém treinado no hat em fazer café.

Fazer: Ferver água, adicionar café, pôr o café numa chávena, colocá-lo nalgum lugar onde possa ser bebido, deixar arrefecer até se poder beber.

Ter: Dinheiro para comprar o necessário, ou a capacidade de fazer dinheiro de forma a poderes comprar o necessário, ou a capacidade de criar o que é necessário: água, um tacho para ferver a água, combustível para fazer lume, lume onde pôr o tacho, tempo para ferver a água, café, a capacidade de fazer uma chávena de café, uma chávena onde deitá-lo quando pronto, um lugar para o pôr ou para bebê-lo.

Agora, quando colcas isto numa sequência de acções, verás que se parece com uma lista de doingness. Assim, terias de adicionar a lista de havingness e não faria sentido a não ser que criasses a lista de beingness.

Ora, do acima dito podes desenvolver a lista de subprodutos de uma chávena de café. Agora, se nalguma data futura descobrisses que havia algo de errado no produto final valioso – café – tudo o que é necessário fazer é avaliar esta lista e descobrir porque não há nenhum VFP. As omissões de subprodutos e alvos errados saltariam à vista e, se manejadas, poderiam resultar muito rapidamente no VFP de uma chávena de café.

E se tu próprio não estivesses envolvido em fazer uma chávena de café, poderias desbloquear o motivo de não haver chávenas de café.

E se outros departamentos ou pessoas tivessem de ser convencidos de que havia uma razão válida para não haver chávenas de café, usarias a lista.

Assim, como exercício, porque é que não compilas as listas de sub-produtos para a chávena de café?

Quando te envolves com algo tão vasto e complexo como uma org podes ver como as listas de sub-produtos são vitais à compreensão e logro dos VFP.

E não perguntarias se tens de ter um membro de staff para fazer cada passo para fazer uma chávena de café.

Agora, como segundo exercício pega num produto final valioso e separa-o, tu próprio, nas suas partes, tal como separámos a chávena de café, e terás holofotes a varrer o céu, bandas a tocar e reinará a compreensão em todos os lados assim como os VFP.

Não se está a conseguir preclears auditados? Não se está a conseguir estudantes treinados? Não se está a conseguir multidões de pessoas a entrar pela porta da frente? Não se compram novos edifícios? Não se tem staff perito e treinado profissionalmente? Faz algumas listas de sub-produtos, avalia-os e saberás tudo.

USO COMO ORDENS

Se uma lista válida de sub-produtos for usada como base para emitir ordens a um membro de staff, secção, departamento, divisão ou org, elas terão o alvo correcto e resultarão em produtos finais valiosos.

Aumentará grandemente a eficiência da org e porá os buracos a descoberto.

Quando as ordens são emitidas e os VFP não aparecem sabes o que tens pela frente e com o que é que estás a lidar: Não-cumprimento? Sabotagem? Sobrecarga? Nenhum recrutamento? Nenhum treino no hat? R/Sers? Staff mal dirigido? Ou que mais? Bem, depende de ti investigar e tens um guia: a lista de sub-produtos e de o que não ocorreu ou o que não podia ocorrer, trabalha e faz algo em relação a isso.

USO COMO QUOTAS

Os sub-produtos podem e devem ter quotas, mas só podem ter quotas do ponto de vista do que se pode fazer com o que se tem.

Quando atribuis quotas só a um sub-produto numa grande sequência de outros sub-produtos que não têm quotas, podes entrar numa situação onde o sub-produto ou o sub-produto com quota tem falta de apoio, e por essa razão não ocorre. Neste caso podes ver que o sub-produto consegue obter apoio enquanto se obtém na base de se fazer cope.

Não podes simplesmente passar a vida a dar uma série de números aos membros de um staff.

É mais seguro dar quotas ao que é realizável e depois gradualmente, adicionar quotas a novas coisas realizáveis, à medida que as tuas instalações, equipamento e capacidade expandem.

Podes dar quotas a um HGC no que respeita preclears em sessão. Mas lembra-te também que tens de dar quotas aos Serviços Técnicos para as chamadas telefónicas e cartas.

Para dar quotas tens de saber como “tocar o piano” e tens de ser totalmente conhecedor dos cenários existentes em qualquer momento. Não é um trabalho de torre de marfim.

Podes dar a quota de 500 pastas de arquivos arquivadas, mas lembra-te de que será melhor, apenas para essa altura, que dês a quota de 500 pastas de arquivo, se não há nenhuma pasta de arquivo.

Dar quotas resulta de facto em sub-produtos, que resultam em Produtos Finais Valiosos e deve-se fazer.

Mas é um processo extremamente educacional. A resposta pode ir desde “Eles já não as fazem” a “Os auditores não têm canetas” ou “Avariou”, mas a questão é que, independentemente do que apareça ao dares quotas, tu podes manejá-las.

Se não dás quotas talvez não tenhas nada para manejá-las e o resultado é uma vida fácil, leve e inactiva de pobreza completa para toda a gente e mais alguma.

As listas de sub-produtos são feitas para aqueles que não se dedicam ao culto da pobreza e da destituição.

Assim, dá quotas e muito em breve descobrirás mais sobre tocar o piano da org do que alguma vez soubeste, e podes até obter também alguns VFP que, no final das contas, é disso que o jogo se trata. Se dás quotas erroneamente e com frequência, e não aprendes no decorrer, terás provavelmente um motim.

É bastante certo que se não dás quotas a nada, nunca terás uma área aclarada. Portanto, dá quotas abundante e inteligentemente.

USO EM DESBLOQUEAMENTO

Um uso muito importante das listas de sub-produtos é desbloquear a ausência de produtos finais valiosos em grande quantidade, e de grande qualidade, ou nenhum produto de todo.

Como são os VFP que mantêm uma org em funcionamento, não promessas ou esperança, podes ver que uma lista de sub-produtos é vital para endireitar uma área.

Avaliando as listas de sub-produtos contra uma inspecção directa da área à qual se aplicam, pode-se ver as coisas principais que faltam. São estas coisas que faltam as que impedem o alcançar do produto final valioso da área, tão vital à sobrevivência da org.

COMPREENSÃO

Uma lista de sub-produtos ajuda enormemente a compreender o que uma área devia estar a fazer.

Descobrir-se-á que o pessoal de uma secção ou departamento ou até divisão não sabe realmente o que é suposto estarem a fazer.

Abordando simplesmente as listas de sub-produtos ponto por ponto, com eles, visionarão de súbito o VFP e verão o que ele é realmente.

PRODUÇÃO

As pessoas podem estar muito ocupadas sem produzirem nada. A diligência das pessoas pode às vezes ser bastante mal direcionada.

Tendo uma lista exacta de sub-produtos, os membros do pessoal obtêm uma realidade muito boa do que é diligência produtiva. Eles coordenarão a sua diligência e abandonarão a diligência não produtiva, e começarão a aparecer verdadeiros VFP da org.

ORGANIZAÇÃO

Como uma org está compartimentada, os membros do pessoal de uma parte da org ou até de uma parte de um departamento não têm nenhuma visão de outras áreas e não sabem o que é suposto fazerem. Uma lista de sub-produtos é extremamente informativa para eles. O que é suposto sair daquela outra área?

Um membro do pessoal também é parte de uma linha de fluxo. Se ele não faz ideia do que o ponto anterior na linha é suposto fazer, e o que o ponto a seguir é suposto fazer, ele às vezes não é capaz de ver o valor do que é suposto fazer e não toma a responsabilidade adequada por ele, pois pode não conceber o quanto importante é para o VFP.

Um caso concreto disto – não acreditarás – foi quando uma Divisão 2 não podia compreender porque não tinham nenhuma reinscrição até descobrirem que os estudantes com F/N eram um sub-produto da Academia. Quando descobriram isto – e que não havia nenhum estudante com F/N na Academia, mas uma série de estudantes com TA alto – eles não podiam fazer nada sobre o seu próprio estado lamentável. (Escusado será dizer a agitação que ocorreu na reunião do staff). Assim, usando listas de sub-produtos, uma parte da org pode melhorar-se a si própria e os seus próprios VFP sabendo que sub-produto outra parte da org é suposta produzir.

LISTAS INCOMPLETAS

Quando tens listas incompletas de sub-produtos – e provavelmente nenhuma lista de sub-produtos é perfeita – podes ter um falso sentido de segurança.

Uma lista incompleta não funciona bem como lista de desbloqueamento. Assim, listas de sub-produtos têm de ser usadas inteligentemente e, com frequência, recompiladas. Elas têm também de ser adequadas à actividade para a qual são compiladas.

LISTAS ERRADAS

Quando se desenvolve mal uma lista de sub-produtos o pessoal dessa área pode receber metas erradas e pode-se tornar muito ocupado mais uma vez sem obter nenhum VFP.

O teste de qualquer lista de sub-produtos é: Resulta em Produtos Finais Valiosos?
Se não, alguém tem estado ocupado a ocupar o staff.

O teste de uma lista correcta de sub-produtos é: resulta de facto em bons VFP quando é usada?

E sabendo tudo isto, podes agora actuar e os VFP irão agora aparecer por magia.

É tudo pura magia no fim de contas, não é?

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 20 DE JULHO DE 1978

REMIMEOGRAFAR

N.º 38 DA SÉRIE DE ORGANIZAÇÃO
HAT DUPLO
DESEMPENHADO DESDE CIMA

Há dois tipos de hat duplo.

Um deles, todos conhecemos e é muito comum e bastante permissível. Este é o que se pode chamar hat duplo “*ao nível*”. Neste caso, por exemplo, o Oficial de Arquivos de Mimeógrafo é também o Oficial de Equipamento dos Arquivos de Mimeógrafo. Desde que não se tenha um hat em cada uma das diferentes divisões e o hat esteja todo numa divisão (e numa org grande todo num só departamento) não resultará em demasiada tensão e problemas.

O outro tipo de hat duplo pode ser chamado hat duplo “*vertical*”. Neste caso o chefe de uma área *também* detém um hat de Encarregado na sua própria área.

Vemos isto nos organigramas como “HFA” (*Held from Above* no inglês). “Desempenhado de cima” é muito comum. Um Secretário Técnico é também o Director de Processamento.

Bom, numa org pequena que não está a fazer dinheiro e não está a entregar, isto seria usual. Provavelmente o Secretário Técnico seria também o único auditor.

Mas aqui estamos a falar de áreas bastante atarefadas que produzem e onde perdoamos demasiadas casos de “HFA”.

Hatting duplo vertical é o caminho certo para ficar com stress.

Exemplo: O Oficial de Artilharia, encarregado de toda a artilharia, assume também o hat de “Encarregado do Inventário de Munições”. Bom, ele está tão embrulhado a contar as munições que não repara – como o deveria fazer por ser o Oficial de Artilharia – que perderam todos os seus canhões. Resultado – batalha perdida, tribunal marcial. E tudo porque ele tinha um hat duplo vertical.

Quando uma pessoa ocupa dois pontos de nível diferente num canal de comando está a atrair sarilhos. Está ocupada no ponto inferior, normalmente porque é uma doingness a tempo inteiro, e assim negligencia muitos outros sectores que deveriam ser supervisionados a partir do ponto mais alto.

Quando vejo “Director de Processamento” marcado como HFA pelo Director Executivo, não necessito de olhar para as estatísticas ou para ordens éticas futuras para essa org. Sei exactamente quais elas serão. O lugar de D de P pode estar a ser

desempenhado, mas a org estará numa desordem por falta de supervisão activa. O Director Executivo em breve será objecto de uma missão.

Sim, pode fazer-se durante uma semana – mesmo um mês por vezes. MAS se não o corrigimos estaremos na rota da aspirina.

Um conselho a qualquer Encarregado que seja hat duplo vertical:

1. Recruta
2. Treina
3. Treina no Hat

o posto inferior rapidamente e assegura-te de que produz.

TREPA DE NOVO PELO ORGANIGRAMA ACIMA.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 9 DE AGOSTO DE 1979RA
PUBLICAÇÃO II
REVISTA A 31 DEZEMBRO 2000

REMIMEOGRAFAR

TODAS AS

ORGANIZAÇÕES

TODOS OS MEMBROS

DE STAFF

N.º 38 DA SÉRIE DE KNOW-HOW DE ADMIN

N.º 39 DA SÉRIE DE ORGANIZAÇÃO

N.º 37 DA SÉRIE DO OFICIAL DE ESTABELECIMENTO

OFICIAL DE PRODUTO DE SERVIÇO

Referências:

Palestras gravadas		do Curso de Instrução de Flag para Executivos
As HCO PLs		da Série de Organização
As HCO PLs		da Série do Oficial de Estabelecimento
HCO PL	9 Ago. 79 I	CALL-IN: A CHAVE PARA A ENTREGA E FUTURAS RECEITAS
HCO PL	7 Ago. 76 I	N.º 33 da Série de Know-How de Admin N.º 31 da Série do Oficial de Estabelecimento SISTEMA DE OFICIAL DE PRODUTO- ORGANIZAÇÃO NOMEIA O TEU PRODUTO
HCO PL	7 Ago. 76 II	N.º 34 da Série de Know-How de Admin N.º 32 da Série do Oficial de Estabelecimento SISTEMA DE OFICIAL DE PRODUTO- ORGANIZAÇÃO DESEJA O TEU PRODUTO
HCO PL	7 Ago. 76 III	N.º 35 da Série de Know-How de Admin N.º 33 da Série do Oficial de Estabelecimento SISTEMA DE OFICIAL DE PRODUTO- ORGANIZAÇÃO PARA OBTERES O PRODUTO TENS DE SABER COMO ORGANIZAR
HCO PL	20 Nov. 65RB I Rev. 13.3.99	AS ACÇÕES PROMOCIONAIS DE UMA ORGANIZAÇÃO
HCO PL	28 Maio 72	INFORMAÇÃO PARA UMA EXPANSÃO RÁPIDA A FUNÇÃO BÁSICA DE PUBLICAÇÕES
HCO PL	15 Nov. 60R I Rev. 4.2.91	AS MODERNAS CARTAS PARA OBTER PÚBLICO
HCO PL	14 Fev. 61 II	O PADRÃO DE UMA ORGANIZAÇÃO CENTRAL
HCO PL	21 Nov. 68 I	POLÍTICA SUPERIOR
HCO PL	28 Fev. 65 I	ENTREGA
HCO PL	23 Ago. 79R I Rev. 23.8.84	N.º 38 da Série do Oficial de Estabelecimento N.º 1 da Serie de Desbloqueamento de Produto TECH DE DESBLOQUEAMENTO
HCO PL	23 Ago. 79R II Rev. 24.6.88	N.º 39 da Série do Oficial de Estabelecimento N.º 2 da 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 Repcionista? 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
SAINT HILL MANOR, EAST GRINSTEAD, SUSSEX

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 11 DE JUNHO DE 1972

REMIMEOGRAFAR

**N.º 38-1 DA SÉRIE DE KNOW-HOW DE ADMIN
N.º 39-1 DA SÉRIE DE ORGANIZAÇÃO
N.º 37-1 DA SÉRIE DO OFICIAL DE ESTABELECIMENTO
OFICIAIS DE PRODUTO**

(Escrita originalmente por LRH para as OOD do *Apollo* de
11 de Junho de 72. Publicado como uma HCO PL a 21 de Setembro de 80).

Trabalhei a noite passada para conseguir que a Divisão de tech começasse a movê-los rapidamente até à terminação.

A PL sobre Vender e Entregar Audição (HCO PL de 28 de Setembro de 71) diz-te porque tens de auditar um pc de uma só vez num programa inteiro. Gota a gota significa reparações, devido às preocupações da vida, antes de o indivíduo alcançar o resultado devido.

Assim, põe pressão sobre as pessoas e leva um PC *até ao fim*. Depois teremos alguns produtos pelas nossas moedas.

Um oficial de produto tem de nomear, desejar e obter os seus produtos.

Isto significa que uma pessoa diz: “Ei! Tu aí! O João Silva. Quero-o terminado. Muito bem, FÁ-LO”. Produto por produto. Não existe nenhuma generalidade como: “Audita estes preclears”. “Aumenta as horas”. Raio, nunca terás um produto dessa forma.

“Tu aí, Jorge Passarão. Quero que termines o teu Rundown Primário, que te inscrevas no curso e o termines, e que te classifiques. Vá, mexe-te! Ah, o Dagoberto Diamantino disse-te para fiteres os tofes antes de futares. Oficial de Organização? Entrega este nome ao MAA de Flag e faz desaparecer as ordens cruzadas das minhas linhas. Agora tu, Jorge Passarão, quero que termines o teu Primário, te inscrevas e termines o curso até 1 de Julho. Percebeste? Agora já percebeste! Bom. Bem, vamos lá. Mexe-te!” Anota no bloco de notas: Oficial de Org deve investigar e fazer relatório da ordem cruzada de Dagoberto Diamantino. “Toma a tua cópia”. Anota no quadro de progresso: Jorge Passarão HSDA, 1 de Julho. “Agora, Taciano Tomias, o que é que contas; como tens passado? . . . Bem, estar aí a fumar e a observar a paisagem não vai fazer nada. Se a tua miúda já não gosta de ti, o que tens a fazer é afundar as tuas mágoas no Rundown Primário. . . OK, vais ser um auditor de Dianética Expandida. Muito bem, excelente. Quero que termines até 16 de Julho. . . , não me importa se os dias são de 16 horas. Vejamos: RD Primário até _____ e Academia Classe IV até _____ e _____. Sim, a 16 de Julho AO MEIO-DIA. Homem, par’ o diabo com os

teus PTP. Mexe-te, homem!” E põe-no no quadro de progresso. E desse quadro: “E aqui está o Guilherme Carvão, ele deve terminar o Primário hoje, onde está ele? OK, Guilherme – ah, chegaste até aí. Ora, estás dentro da meta. Excelente. HSDA. Anda com isso, homem. Tu completaste o Primário há 20 minutos atrás e ainda não estás no curso seguinte. Supervisor! Mas que raio!”

É assim que é a vida de um Oficial de Produto de tech “Estamos a terminar a Adosinda, o Torres e o Gustavo hoje. Hoje. Sim, hoje. Certificados e fora das linhas. Percebeste, D de T? Bem, fá-lo!”

Empurra, desbloqueia e impele. Nomeia-o, deseja-o e obtém-no.

É a *única* forma de alguma vez se conseguir um produto.

É triste, mas é verdade.

Eles nunca acontecem por si só.

E toda a tagarelice das relações públicas do mundo não é um produto. Eu já conheço esta ronda dos oficiais de produto.

É canja.

Mas tem de ser FEITO.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 14 DE FEVEREIRO DE 1980

REMIMEOGRAFAR
HATS DE EXECUTIVO
TODOS OS HATS DE STAFF

**N.º 40 DA SÉRIE DE ORGANIZAÇÃO
N.º 40 DA SÉRIE DO OFICIAL DE ESTABELECIMENTO
N.º 9 DA SÉRIE DE DESBLOQUEAMENTO DE PRODUTO
ORDEM VERSUS DESORDEM**

Referências:

HCO PL	9 Fev. 74R Rev. 17.2.80	CONDIÇÃO ABAIXO DE TRAIÇÃO FÓRMULA DE CONFUSÃO E FÓRMULA EXPANDIDA DE CONFUSÃO
HCO PL	30 Dez. 70	N.º 15 da Série de Pessoal N.º 20 da Série de Org CONTROLE DO MEIO AMBIENTE

Fiz uma grande descoberta recentemente, enquanto investigava áreas de baixa produção, e apercebi-me de que era necessário dizer muito mais sobre o assunto de ordem e desordem.

Ordem define-se como uma condição em que tudo está no lugar certo e executa a sua função certa. Uma pessoa com um sentido pessoal de ordem sabe *o que* são as coisas na sua área, sabe *onde* estão, sabe *para que* servem. Ela comprehende o seu valor e relação com o todo.

Um sentido pessoal de ordem é essencial em obter produtos numa área.

Uma dactilógrafa ordenada, por exemplo, teria todos os materiais que precisasse ser dactilografados, teria bastantes folhas e papel químico ao alcance da mão, teria o seu líquido corrector à mão, etc. Com todas as acções preparatórias concluídas, ela podia sentar-se para dactilografar numa máquina operacional e saberia o que essa máquina de escrever era e para que servia.

Ela seria capaz de se sentar e obter o seu produto, sem movimentos desperdiçados ou paragens.

Mas vamos supor que havia um carpinteiro que não conseguia encontrar o seu martelo e nem sabia para que ele servia, e não conseguia encontrar o seu escopro porque depois de lhe pegar ele largava-o e não o conseguia encontrar de novo e depois não sabia onde estavam os seus pregos. Dás-lhe um suprimento de madeira e ele não sabe para que serve, de forma que não o categoriza num lugar em que possa ter acesso ao mesmo.

Quantas casas pensas que ele construiria?

O facto real deste caso é que uma pessoa desordenada, a funcionar numa área desorganizada, torna um ciclo de dez minutos num ciclo de três semanas (acredita em mim, isto é verdade) simplesmente porque ele não conseguia encontrar a sua régua, perdeu a sua borracha, partiu a sua máquina de escrever, deixou cair uma porca e não conseguia encontrá-la de novo e tinha que mandar vir outra de Seattle, etc., etc., etc.

BÁSICOS

Ao trabalhar recentemente com um grupo de técnicos improdutivos, descobri uma coisa interessante: básicos fora. De facto encontrei uma camada inferior àquilo que nós geralmente pensamos quando dizemos “básicos”.

De acordo com um relatório, estes técnicos tinham pesquisado uma peça-chave do equipamento e tinham tudo com pés e cabeça. Mas eu descobri que eles nem sabiam os fundamentos básicos do que era suposto a máquina fazer e o que era suposto eles fazerem na sua área!

Isto indicou-me imediatamente que eles não tinham ficheiros ordenados, não tinham dados de pesquisa. Eles perdiam coisas.

Então, se eles perdiam coisas, isso abria a porta a outro básico: eles não podiam saber onde estavam as coisas. Eles pousavam uma ferramenta por ali, e depois quando precisavam novamente dela, tinham que procurar por toda a parte porque não a tinham colocado onde pertencia.

O trabalho deles não estava organizado de modo a poder ser executado e não conheciam as ferramentas.

De forma que fui verificar. Eles estavam a manter um registo das peças que retiravam e voltavam a guardar de forma a poderem voltar a encontrá-las? Guardavam as coisas quando tinham acabado de as usar? Não, não o faziam.

Isto é simplesmente o admin básico ligado ao conhecimento do que são as coisas com as quais a pessoa está a trabalhar. Trata-se de ser arrumado e saber o que as coisas são, saber para que servem e onde estão, etc. Isso é a camada inferior.

Se as pessoas não têm um conhecimento verdadeiro do que são as coisas com que estão a trabalhar, se há ferramentas omitidas, ferramentas inoperacionais, se não sabem o que as suas ferramentas devem fazer, se não há arquivos ou se, uma vez usados, não são reunidos outra vez e postos de novo na gaveta dos arquivos, se as coisas se perdem e as pessoas não sabem onde elas estão e assim por diante, elas vão andar às voltas gastando 3 ou 4 horas a tentar localizar uma folha de papel. Isso não é produção.

Se uma pessoa não pode dizer o que são as coisas com que trabalha, para que servem e onde estão, ela não vai obter nenhum produto. Ela não sabe o que está a fazer.

É como o carpinteiro a tentar construir uma casa sem saber o que tem para construí-la, sem compreender as suas ferramentas e matérias-primas e as acções básicas que tem de levar a cabo para obter o seu produto. Isso era o que estava a impedir a produção na área: desordem. E os básicos estavam fora.

Isto está na realidade muito *abaixo* de saber a tech da área – as verdadeiras técnicas usadas para conseguir o produto. A pessoa nem sabe o que são as suas ferramentas e equipamento ou o que é suposto fazerem. Ela não sabe se estão operacionais ou não. Ela não sabe que quando se usa uma ferramenta, deve-se voltar a pô-la no seu devido lugar. Quando se tem um comunicado, põe-se num arquivo de onde pode ser retirado novamente. Isto vem por baixo até mesmo de saber as ordens e as PL relevantes do seu hat.

Quais são os básicos que faltam? Os básicos de sentar-se à mesa à qual era suposto sentar-se para fazer o trabalho! Os básicos de saber quais são as ferramentas, matérias e equipamento com que se trabalha e o que é suposto fazer com que eles para se conseguir o seu produto. Estes são os básicos que faltam.

Chegámos a uma verdadeira razão por que uma pessoa não consegue realizar produtos.

Isso é o que está a parar a produção de uma pessoa assim. É muito por baixo de saber a técnica do seu trabalho.

Básicos fora. Ele sabe onde está o arquivo? Quando acaba de usar esse arquivo, deixa-o espalhado por toda a parte ou junta-o de novo e põe-no no ficheiro onde pode ser encontrado?

Agora, uma pessoa que trabalha vai ter papéis por todos os lados, mas será que ela sabe onde estão, e será que ela vai depois juntá-los de novo, e voltar a pô-los em ordem, ou só vai deixá-los ali e amontoar mais alguns em cima?

Se encontras o Projecto N.º 2 espalhado em cima do Projecto N.º 1, sabes alguma coisa sobre essa área. Os básicos estão fora.

Isto é um pequeno pedaço de tech e com este pedaço de tech ficas a ter uma compreensão profunda disto. Terias que ter uma ideia geral de qual seria o aspecto da área quando devidamente arrumada e organizada – como seria organizada para ter uma produção óptima.

Depois podias inspecionar a área e descobrir o que se estava a passar. Inspecccionarias na base de: Como é que a área se compara com a forma como devia estar organizada? Descobririas se o pessoal não sabia o que as coisas na área eram ou para que serviam, verias se sabiam o valor das coisas na área ou se havia importâncias alteradas, arquivos ou acções de arquivo omitidos, acções a serem feitas fora de sequência, ferramentas ou equipamento inoperacionais, qualquer coisa acrescentada ao cenário que não era aplicável à produção, etc.

Por outras palavras, podes inspecionar uma área por pontos-fora em comparação com este único factor de ordem.

Este tipo de básicos-fora e desordem cortam a produção a ponto de não haver nada. Simplesmente não terás absolutamente nenhuma produção. Não se construirão nenhuma casas.

Aqui estamos a falar de um estado de espírito ordenado. Uma pessoa com um sentido de ordem e uma compreensão do que está a fazer, senta-se para escrever uma história ou um relatório e terá o seu papel à mão; ajustado com papel químico e terá à mão as suas notas para consulta. E antes de tocar na máquina de escrever,

familiarizar-se-á com o estado do cenário. Ela fará o trabalho preparatório necessário para poder obter o seu produto.

Agora, alguma outra pessoa pode sentar-se, escrever alguma coisa, depois lembrar-se vagamente de que havia uma nota em algum lugar, em seguida procurar durante uma hora para encontrar onde essa nota estava, a seguir não conseguir encontrá-la, depois decidir que seja como for não tem importância e depois de ir e vir algumas vezes, finalmente descobre que dactilografou tudo sem o papel químico.

Há um manejo para isto. Qualquer pessoa que tente manejar uma área, e que não entenda os básicos do que está a tratar e esteja num estado total de desordem, tem que obter uma realidade firme sobre o facto de que até aprender os básicos e manejar a desordem, a área não vai produzir coisas satisfatoriamente.

A seguinte inspecção é usada para determinar e manejar o estado de uma área assim.

INSPECÇÃO

Esta inspecção é feita para determinar o conhecimento dos básicos de uma área e a sua ordem. Pode ser feita pelo superior de uma área com propósito de localizar e corrigir áreas desordenadas. Pode também ser usada como parte da tech de desbloqueamento, tal como se refere na HCO PL de 23 de Agosto de 79 I, N.º 38 da Série do Oficial de Estabelecimento, N.º 1 da Série de Desbloqueamento do Produto, TECH DE DESBLOQUEAMENTO. É para ser usada por qualquer pessoa que esteja no negócio de produção e de obter produtos.

A completa inspecção abaixo seria feita, com um bloco na mão, tomando notas completas, e depois os manejos seriam preparados com base no que se encontrou na inspecção (de acordo com a secção de Manejo desta PL e os manejos sugeridos abaixo e dados entre parênteses).

1. A PESSOA SABE EM QUE ORGANIZAÇÃO, FIRMA OU COMPANHIA ELA ESTÁ? ELA SABE QUAL É O SEU POSTO OU O SEU TRABALHO?

Isto é uma questão de: ela sabe sequer onde está? Ela sabe o que a organização ou companhia para a qual trabalha é, ela sabe qual é o posto que detém?

(Se ela está tão confusa e desorientada que nem conhece a companhia ou organização em que está ou não sabe qual é o seu posto, necessita de aplicar a Fórmula Expandida de Confusão, a HCO PL de 9 de Fevereiro de 74R, e depois subir pelas condições.

Claro que a pessoa também necessitaria de receber hatting instantâneo no seu posto – a organização, o título do seu posto, a sua posição relativa no organograma, o que se espera que venha a produzir no seu posto, etc.

Se está a fazer este manejo como parte da sua Fórmula Expandida de Confusão, faz simplesmente com que receba o hatting instantâneo e prossiga com a sua Fórmula de Confusão).

2. PERGUNTA À PESSOA QUAL É O SEU PRODUTO.

Ela sabe-o? Consegue dizer-te sem retardo de comunicação ou confusão?

Podes descobrir que a pessoa não tem ideia de qual é o seu produto, ou que ela tem o produto errado, ou que tem confusões em relação ao seu produto. Talvez nem saiba que se espera que ela obtenha produtos.

(Se este for o caso, a pessoa tem que descobrir qual é o seu produto. Se o produto da pessoa é dado em referências de políticas, ela deve procurá-los. Se o seu produto não está coberto em referências de tech ou políticas, vai ter que elaborar o que é).

3. A PESSOA PODE RECITAR NA SEQUÊNCIA CORRECTA UMA LISTA DAS ACÇÕES BÁSICAS NECESSÁRIAS PARA OBTER O SEU PRODUTO OU HESITA AO FAZÊ-LO?

Ela sabe o que fazer com o produto uma vez que esteja completo?

A pessoa pode tentar dizer-te o que faz cada dia, ou como ela maneja isto ou aquilo, e quais são os transtornos que tem com o seu trabalho. Anota isso, mas o que te interessa é se ela sabe as acções básicas que tem de tomar para conseguir obter o seu produto? E ela sabe o que fazer com o produto quando está completo?

(Se ela não é capaz de recitar a sequência de acções 1, 2, 3, nesse caso é melhor que faça um demo em plasticina sobre as acções básicas, na sequência correcta, necessárias para obter o seu produto e depois exercitar estas acções até que as possa recitar com uma perna às costas. Se ela não sabe o que fazer com o seu produto uma vez que esteja completo, então tem que descobrir e depois exercitar o manejo do produto acabado).

4. PERGUNTA-LHE QUAIS SÃO AS FERRAMENTAS QUE LHE PERMITEM OBTER O SEU PRODUTO.

Toma nota da sua reacção. Pode nomear as suas ferramentas de todo? Inclui as ferramentas importantes da sua área? Inclui a sua pasta do hat como uma ferramenta?

(Se não sabe quais são as suas ferramentas, é melhor que descubra com o que está a operar e o que faz. Um bom trabalhador conhece as suas ferramentas tão bem que as pode usar de olhos fechados, de caras e com uma perna às costas).

5. PEDE-LHE QUE TE MOSTRE AS SUAS FERRAMENTAS.

As suas ferramentas estão presentes na área de trabalho, ou tem-nas fora de alcance, no fundo do corredor ou em alguma outra sala?

(A pessoa pode ter que reorganizar o seu espaço de trabalho para ter as suas ferramentas à mão de semejar e pôr dentro alguns básicos de organização. O propósito de tal organização seria facilitar a produção e torná-la mais rápida).

6. PEDE-LHE PARA TE DIZER QUAIS SÃO TODAS AS SUAS FERRAMENTAS.

Pode defini-las?

Sabe o que são todas e para que servem?

(Se não sabe, é melhor que descubra).

7. PEDE-LHE PARA TE DIZER QUAL É O RELACIONAMENTO ENTRE CADA UMA DAS SUAS FERRAMENTAS E O SEU PRODUTO.

(Se não o pode fazer, põe-no a mostrar num demo de plasticina os passos que toma para obter o seu produto com cada ferramenta que usa, para que veja o relacionamento entre cada ferramenta e o seu produto).

8. PEDE-LHE PARA NOMEAR AS MATÉRIAS-PRIMAS COM QUE TRABALHA. PEDE-LHE PARA TE MOSTRAR OS SEUS MATERIAIS.

A pessoa sabe quais são as suas matérias-primas? Elas estão na sua área de trabalho? Elas estão em ordem? Ela sabe onde obtê-las?

(É possível que tenha que descobrir quais são as matérias-primas do seu posto [definindo-as] e de onde vêm. Ela devia exercitar-se a procurar e manejá-las e depois fazer Alcançar e Retirar nelas).

9. TEM UM ARMÁRIO DE ARQUIVO? ARQUIVOS? PERGUNTA-LHE O QUE SÃO.

Ela sabe para que servem? Ela sabe o que é um comunicado, etc.?

(É possível que tenha que ser levada a uma compreensão do que são arquivos, armários de arquivos, comunicados, etc, e o que têm a ver consigo e o seu produto. Ela pode ter que fazer um demo de plasticina sobre o relacionamento entre estas coisas. Vai ter que montar um sistema de arquivo. Ref.: HCO PL de 18 de Março de 72, N.º 10 da Série do Oficial de Estabelecimento, ARQUIVOS).

10. TEM UM SISTEMA PARA LOCALIZAR COISAS?

Pede para vê-lo. Verifica os seus arquivos. Tem registos? Regista as saídas neles e actualiza-os quando põe as coisas de volta? Os cestos de comunicação estão rotulados? Tem um local específico para os materiais de trabalho? Pede-lhe para localizar alguma coisa nos seus arquivos. Quanto tempo é que demora?

Tem uma colectânea de referências ordenada, ou tem uma biblioteca que contém os materiais da sua área? Está organizada de forma a poder ser usada?

(Se ela não tem um sistema para localizar as coisas, fá-la estabelecer um. Faz com que estabeleça um sistema de arquivo, um sistema de registos, que rotule os cestos de comunicação, que organize os materiais de trabalho, etc. Faz com que monte uma biblioteca de referências e a organize. Exercita-a no uso do sistema que tem).

11. QUANDO USA UM ARTIGO, COLOCA-O DE NOVO NO MESMO LUGAR? COLOCA-O NUM LUGAR ONDE OS OUTROS O POSSAM ENCONTRAR?

A pessoa provavelmente dir-te-á que sim, que é claro que o faz. Olha à volta. Os objectos e os arquivos estão espalhados por toda a parte? O local está asseado

ou está uma balbúrdia? Pede-lhe para encontrar qualquer coisa. Ela sabe exactamente onde está ou tem de andar às voltas à procura dela? Há uma acumulação de partículas por manejar?

(Faz com que demonstre em plasticina porque é que seria vantajoso colocar de novo as coisas no lugar em que as encontrou. Exercita-a em colocar de novo as coisas no lugar, quando ela já terminou o que estava a fazer com elas. Faz com que limpe o lugar, manejando qualquer acumulação de partículas por resolver).

12. SE POSSÍVEL, VAI MESMO COM A PESSOA ATÉ AOS SEUS APOSENTOS.

A cama está feita? A área está limpa? As coisas estão guardadas? Quanta roupa suja é que ela tem? Está arrumada num saco ou cesto, ou está espalhada por todos os lados? Todas as pessoas a quem se encontrou o MEST pessoal em desordem, uma por uma, não estavam a obter produtos em posto – não tinham senso de ordem.

(Se os seus aposentos estão numa balbúrdia – no seu tempo livre, claro – leva-a a pôr a sua área pessoal em ordem e a mantê-la nessa ordem diariamente. Isto ensinar-lhe-á o que é a ordem).

MANEJO

Algumas áreas, claro, serão encontradas numa excelente ordem e passariam a inspecção. Isto acontece mais em áreas de alta produção.

Outras áreas serão encontradas com apenas alguns dos pontos de inspecção fora, que se corrigiriam facilmente com os manejos acima. Estas serão áreas onde provavelmente alguma produção está a ocorrer.

Quando o pessoal tem um conceito do que é a ordem e de porque é que ela é importante, normalmente estará ansioso por corrigir os pontos de desordem que surgiram durante a investigação e podem não necessitar de mais insistência, exercício ou correcção e começar rapidamente a remediar os pontos-fora. Para muitos membros de staff, inteligentes e de boa vontade, ler simplesmente esta carta de política, será suficiente para fazer com que ponham ordem nas suas áreas de imediato.

Existe, contudo, um sector que não tem conceito de ordem e pode não ter a mais leve noção de porque é que alguém se iria incomodar com isso. É bastante provável que os encontres em apatia, esmagamento ou em desespero em relação às áreas dos seus postos. Independentemente do que eles façam, eles simplesmente não conseguem obter os seus produtos em quantidade e qualidade adequadas. Eles tentam e tentam e tentam, mas tudo parece estar a trabalhar contra eles.

Quando encontraras uma situação deste tipo, dá-te conta de que a área está em Confusão. Estás a tentar manejar uma área que está numa confirmada e dedicada condição de Confusão.

Tal área ou indivíduo requererá a aplicação da Fórmula Expandida de Confusão (HCO PL de 9 de Fevereiro de 74R), incluindo os manejos acima indicados. Assim, se estas coisas se confirmam numa área, deves usar a Fórmula Expandida de Confusão e os manejos dados acima até completação total. Porque, francamente, tal área ou indivíduo está numa condição de Confusão e continuará em Confusão até que seja

aplicada a Fórmula Expandida de Confusão, incluindo os manejos completos da inspecção.

Uma vez fora de Confusão, a pessoa deveria ser levada pelo resto das condições acima.

AVISO

A condição de Confusão é uma condição muito baixa e não deve ser atribuída se não for legítimo. Quando um ou dois pontos da inspecção acima foram encontrados fora numa área, e quando foram corrigidos facilmente, não haverá propósito em atribuir Confusão a essa área. De facto, atribuir a condição incorrecta pode piorar uma área.

Mas quando se tem uma situação de longo prazo com poucos ou nenhuns produtos, combinada com um estado de desordem, dá-te conta de que essa área ou indivíduo está numa condição de Confusão, e que a aplicação da Fórmula de Confusão juntamente com os manejos dados nesta PL trarão a área para fora do lodo e até à estaca zero onde pode *começar a produzir*.

NOTA: Se a inspecção é feita a uma pessoa ou área e alguns dos pontos foram encontrados fora e os manejos foram feitos, mas a condição de Confusão não foi atribuída, deve-se voltar a inspecionar a área cerca de uma semana mais tarde. Desta forma detectarás se uma verdadeira condição de Confusão passou despercebida, uma vez que a área ou terá regredido ao estado de desordem ou terá piorado.

RESUMO

Ter o estado de ordem numa área e o conhecimento dos básicos da mesma, é essencial para a produção.

Quando encontrares um tipo que está completamente a milhas dos básicos, não tem a menor ideia sobre o assunto da ordem e que anda algures nas nuvens em vez de simplesmente tentar montar o que é suposto montar ou fazer o que é suposto fazer, encontraste com exactidão o Porquê para a sua falta de produção.

Com a inspecção e os manejos dados nesta carta de política, nós podemos agora manejar qualquer grau de estado de desordem ou de desorganização.

E a ordem irá reinar.

As áreas improdutivas tornar-se-ão capazes de produzir.

As áreas que já estão a produzir aumentarão a sua produção.

E a produção fluirá.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 28 DE FEVEREIRO DE 1980

REMIMEOGRAFAR

N.º 21 DA SÉRIE DO EXECUTIVO
N.º 41 DA SÉRIE DE ORGANIZAÇÃO
N.º 17 DA SÉRIE DE FINANÇAS

PRODUÇÃO E O NÍVEL DE VIDA DAS PESSOAS

Referências:

HCO PL	19 Mar. 71 II	N.º 6 da Série de Finanças TEORIA DOS FEIJÕES, FINANÇAS COMO UMA MERCADORIA
HCO PL	9 Mar. 72 I	N.º 11 da Série de Finanças FLUXOS E FONTES DE RECEITAS, PRINCÍPIOS DA GESTÃO DE DINHEIRO
HCO PL	27 Nov. 71 I	N.º 3 da Série do Executivo N.º 6-1 da Série de Finanças DINHEIRO
HCO PL	3 Dez. 71	N.º 4 da Série do Executivo N.º 6-2 da Série de Finanças INTERCÂMBIO

Conferências gravadas do FEBC

(NOTA: Apercebo-me de que as unidades de administração, organizações e staff estão diariamente a ser bombardeados com dados económicos falsos. Os factos reais da vida colidem com muitos dados falsos. Esses dados que incapacitam provêm de muitas fontes – a escola, os anunciantes, o governo, os banqueiros, os propagandistas, até mesmo os pais que insistiam para que o Joãozinho fosse médico para poder “viver bem” ou lhe davam eles mesmos um exemplo horrível. Muitos foram os que ajudaram a baralhar as ideias às pessoas sobre esse assunto. É um factor que inibe a prosperidade individual dos executivos, membros de staff e organizações. Quando uma área não prospera, devia-se fazer um checkout de nível estrela nesta PL ao seu pessoal e remover os dados falsos que têm sobre o assunto, para que em seguida possam prosperar como deveriam).

O “nível de vida” pode ser definido como a qualidade relativa dos bens, habitações, alimentação, equipamento, ferramentas e condições da área de trabalho e existência de uma pessoa ou grupo. É o estado do ambiente em que a pessoa vive e inclusivamente trabalha. Quando existe uma continuação potencial, o nível de vida está relacionado com sobrevivência. É uma lei económica básica e natural que a produção de VFP e o nível de vida da pessoa estejam intimamente ligados.

Isto aplica-se tanto ao indivíduo como à equipa.

Quando ocorrem violações, existem iniquidades.

A nível pessoal, uma pessoa tem que produzir em excesso em relação ao seu nível de vida apenas para o assegurar e manter.

Na realidade, o “excesso” significa que, devido a sobrecarga de trabalho, impostos, serviços, instalações, contas de electricidade e água, matérias-primas, máquinas e outras despesas adicionais à sua própria esfera de trabalho, uma pessoa não pode esperar guardar só para si todo o valor dos seus VFP. Isso não é economicamente praticável. Esse “excesso” varia de posto para posto e de tarefa para tarefa, mas nunca é inferior a 5 vezes no mínimo. Na indústria considera-se que tem que ser pelo menos de 10 vezes para manter os padrões da companhia e a solvência. O “excesso” pode ser realmente muito elevado em algumas indústrias. Mas em todo o caso, qualquer ideia de que deva ser um para um é fatal. As pessoas que sabem pouco sobre Economia ou Gestão, muitas vezes propõem que um trabalhador deveria ter o benefício total dos seus VFP – mas todo o trabalho e todos os VFP requerem serviços de apoio, e negligenciá-los traria rapidamente a penúria. Mesmo quando trabalhamos só para nós, estes factores de “excesso” existem e raramente descem abaixo de 5 vezes, porque mesmo assim, uma pessoa precisa de serviços de apoio. As receitas brutas corrigidas, divididas pelo staff têm que ser pelo menos 5 vezes o custo do nível de vida do membro de staff individual só para que esse nível mal possa ser mantido. Isso não significa que o salário do staff deva ser 1/5 dessa soma. Significa que todas as coisas (incluindo a paga) que entram na manutenção do seu bem-estar e ambiente de trabalho teriam que ser cobertas por 1/5 dessa importância. Uma organização razoavelmente eficaz e próspera com um staff formado, industrial, *gung ho*, pode com a maior facilidade manter níveis muito aceitáveis com 1/10 dessa importância. O valor real em dinheiro de cada trabalho efectuado por uma pessoa pode de facto ser calculado. É intrincado e complicado de se fazer e muito sujeito a cálculos exagerados para mais ou para menos, mas pode fazer-se. Não é vital fazer isto, mas uma pessoa pode sentir curiosidade acerca disso. Se assim for, fá-lo para ti próprio. Assim pode dar-se um preço aos VFP em comparação com o que eles trazem como receitas, como parte do cenário global, mesmo quando parecem indiretos. Todos os números acima dados são muito grosseiros e sujeitos a variações, mas isto dar-te-á uma ideia do que nessa lei quer dizer o “excesso”.

Quando várias pessoas num grupo ou numa equipa não produzem VFP em excesso relativamente ao seu nível de vida, elas rebaixam o nível de vida do grupo ou equipa.

Quando alguns no grupo não só não produzem VFP como elaboram produtos overt, eles rebaixam activamente o nível de vida de cada membro desse grupo ou equipa.

Muitos economistas e teóricos procuram evitar esta lei. Fazem-no para agradar a políticos ou para engrandecer qualquer filosofia falsa, cujo verdadeiro propósito é supressão, sob outras aparências. Porém, a lei permanece e a sua violação gera uma epidemia de males económicos. Entre estes males encontram-se a inflação, a super-burocracia, o caos no mercado e a decadência da civilização.

Quando toda uma sociedade exige um nível de vida elevado e no entanto não se concentra na produção pessoal de VFP, está acabada.

Os produtos são a base do nível de vida. Não surgem do ar. Provêm de trabalho realmente feito. Não de esperanças nem de dados falsos.

É o sonho de um drogado que as máquinas e computadores, sob ditadura, farão tudo. As máquinas podem elevar o nível de vida ajudando na produção. Mas não podem fazer a vida do Homem por ele. Concebidas e usadas de uma forma inteligente permitem, dentro de certos limites, aumentos na população. Mas as máquinas são apenas ferramentas. Têm que ser inventadas, projectadas, construídas, usadas e têm que receber manutenção, e as suas matérias-primas e combustível têm que ser encontrados e entregues, e os seus produtos promovidos, entregues, usados e muitas vezes, por sua vez, têm que receber manutenção. A era das máquinas foi na verdade reconhecida como um fracasso, quando os líderes mundiais começaram a levar avante a redução da população do planeta para “melhorar o seu nível de vida”. Se as máquinas iam resolver tudo, porque está a civilização agora num declive tão pronunciado? Foi necessário que homens produtores *trabalhassem* em e com uma era mecânica para fazer a sociedade funcionar. Não multidões ociosas, socialmente assistidas, exigindo um nível de vida elevado enquanto alguns tipos se matam a trabalhar. Prometer a lua é bonito, mas já alguém a recebeu de presente? Esta interpretação errada da era mecânica foi uma grande violação da lei económica acima citada. Mas o verdadeiro mal da era mecânica foi criar uma falsa crença de que não se tinha que produzir muito para se sobreviver. Isto baixou os cálculos das pessoas sobre quanto elas próprias tinham que produzir para sobreviver, quanto mais para um nível de vida elevado. É um facto que uma pessoa normalmente tem que trabalhar depressa, com perícia e em grande volume para criar um nível de vida aceitável para si e o seu grupo. Este é um ponto que a era mecânica obscurece. Porém, continua a ser verdade de uma forma nítida e demonstrável.

Um executivo que trabalha duramente mas faz conjecturas sobre o seu baixo nível de vida, deveria passar o seu pessoal em revista para descobrir os que não estão a produzir VFP, ou fazem mesmo produtos overt enquanto exigem meios para viver. Eles estão a absorver o nível de vida potencialmente aumentado do grupo.

Quando um grupo tem um nível de vida muito baixo, só precisa de rever a lei acima e as suas violações potenciais para compreender porquê.

Uma pessoa não pode, e de facto não deve, subir o nível de vida de um grupo por formas que violem a lei acima citada. Isso acabaria por atrair calamidades sobre o grupo.

Numa sociedade levada para o mau caminho por uma economia de doidos, as violações da lei acima indicada criam um vasto número de exemplos errados. Os ricos (a maior parte dos quais dá o corpo ao manifesto) são considerados ociosos ou mesmo criminosos. A melhor maneira de viver é apresentada como sendo a ociosidade. Dir-se-ia que alguém nos deve uma existência sem qualquer esforço da nossa parte. O trabalhador produtivo deve ser multado com impostos mais altos. Estes não são vistos como simples dados falsos espalhados por aí para dar cabo das coisas, mas são considerados como “verdades”. E na sua esteira vem o funeral desse grupo ou sociedade.

Existe mesmo uma teoria económica, espalhada hoje em dia, chamada “equalitarianismo”. Declara que toda a gente deveria ter o mesmo salário e o mesmo nível de vida. Não menciona que alguém deve fazer qualquer trabalho. Mantém que o melhor operário não deveria ter melhor salário. Afundaria qualquer sociedade.

Depois há o “monetarista” que acredita que se pode manipular toda uma sociedade apenas com dinheiro. E nenhum pensamento sobre qualquer produção. A sua

resposta à produção? (Não vais acreditar). Redução da procura! Por outras palavras, reduzir o nível de vida de toda a gente!

A economia básica acaba eventualmente por fazer todos estes pretextos falsos e estranhos pagar com língua de palmo. Pode levar tempo mas, tal como na lei da gravidade, a maçã acabará por cair a despeito de quantos doidos avancem teorias para dizer que ela não pode cair, que irá para cima ou se desvanecerá. As leis verdadeiramente básicas da economia são assim. Fazem-se pagar com língua de palmo. Por isso não te admires com as inflações, depressões e civilizações em decadência. A economia básica fez os doidos pagarem com língua de palmo.

Um executivo tem que prestar atenção à lei básica sobre o nível de vida. Se não dá uma atenção cuidadosa a esta, o seu próprio nível de vida e o do seu grupo desmoronam-se.

Ele pode ser “um bom tipo” e procurar a popularidade tentando elevar o nível de vida acima do que se ganha. E o seu grupo despenha-se.

Pode ser tolo e procurar aumentar as suas próprias recompensas acima do que está a ganhar pessoalmente em termos de VFP. Mas tanto ele como o seu grupo fracassarão.

Pode ignorar os verdadeiros produtores do grupo e não se certificar que o seu nível de vida seja comparável à sua produção individual. E tanto ele como o seu grupo falharão.

Pode ignorar as pessoas que não são produtivas e as que obtêm produtos overt, e ao ignorá-las fazer em pedaços o seu nível de vida e o do grupo.

Pode dar ouvidos a uma quantidade de PR de um membro de staff sobre quão valioso é esse membro do staff e render-se a ele sem realmente contar nunca os verdadeiros VFP que esse membro do staff não está a produzir (ou está mesmo a impedir). (Isto acontece). São apenas os VFP reais que contam.

Pode matar-se a trabalhar sem exigir produção dos outros e ver o seu nível de vida desmoronar-se.

Existem enxames de dados falsos sobre este assunto a voar por aí hoje em dia. São ensinados nas escolas, nas melhores escolas; ouvem-se na rádio e vêem-se na TV e nos jornais. A civilização, à medida que decai, é literalmente cegada por milhares de ideias falsas sobre o que é e como ocorre um nível de vida. Estas, quando entram em conflito com a lei básica, impedem activamente uma pessoa de prosperar, cegando-a em relação à verdade do seu cenário.

Numa organização ou unidade de administração de Cientologia, o verdadeiro VFP são pessoas valiosas e boas que obtêm produtos finais valiosos e em seguida constituem um público valioso e bom. Cada trabalho e cada dever numa unidade de administração ou numa organização contribui para isso.

O nível de vida de um executivo, de uma unidade de administração, de uma organização ou de um membro do staff, é determinado por esta única lei económica básica: a produção pessoal de VFP para o grupo e o nível de vida de cada um estão intimamente relacionados.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 20 DE AGOSTO DE 1982
PUBLICAÇÃO I

REMIMEOGRAFAR

**N.º 42 DA SÉRIE DE ORGANIZAÇÃO
BÁSICOS DE ORGANIZAÇÃO**

Uma organização consiste em propósitos, linhas e terminais coordenados. Isto é tudo em que ela consiste.

Para ser viável tem que ter um intercâmbio justo e valioso com uma área exterior ao seu perímetro num volume adequado às suas necessidades.

Para se expandir deve fortalecer os seus propósitos, aumentar as suas linhas e terminais e multiplicar o seu intercâmbio por cima da sua taxa de consumo.

Quando tiveres compreendido isto totalmente, terás compreendido todos os grupos, companhias, sociedades, civilizações, países e impérios.

Estes elevam-se ou caem na razão directa de quão bem correspondem ou falham em corresponder aos três primeiros parágrafos acima.

E quando captares totalmente a definição básica de organização e estiveres a tentar construir, tornar viável e a expandir uma, serás muito duro para com alguém que esteja a descoordenar ou enfraquecer os propósitos, a prejudicar ou omitir as linhas e a desestabelecer os terminais. Compreenderás exactamente o que essa pessoa está a fazer. Está a procurar tornar a organização menos viável e a tentar fazê-la contrair-se e a destrui-la. Por isso, conhece os teus inimigos.

E quando vires alguém a tentar construir esforçadamente a sua organização segundo estes três primeiros parágrafos, saberás que ele é teu amigo e portanto ajuda-o tanto quanto puderdes.

Será muito bom que clarifiques qualquer confusão demonstrando os três primeiros parágrafos em plasticina. Se os dominares, então terás muitas coisas clarificadas. E poderás não só compreender o que faz de um bairro miserável um bairro miserável, de uma boa sociedade uma boa sociedade, porque é que uma área é pobre e outra opulenta, como terás também adquirido o potencial para criar ou ajudar a criar uma vida melhor para todos.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

GABINETE DE COMUNICAÇÕES HUBBARD
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 imediatamente.

O que está envolvido aqui é o princípio administrativo de que para se conseguir que se faça qualquer coisa de modo a ser uma função em expansão, dás essa coisa a alguém e dizes-lhe que a amplie.

Um CO ou ED, cuja responsabilidade é ver que as funções principais da 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 19 DE DEZEMBRO DE 1982
PUBLICAÇÃO I

TODAS AS ORGANIZAÇÕES
TODOS OS EXECUTIVOS
TODO O STAFF
TODOS OS CHEFES DE DIVISÃO
COMUNICADORES DE LRH
HCO
HATS DE DEPT.º 1
HATS DE DEPT.º 3

N.º 32 DA SÉRIE DE PESSOAL
N.º 44 DA SÉRIE DE ORGANIZAÇÃO
PROIBIDO “FAZER QUICKSILVER”

Referências:

HCO PL	19 Mar. 71 I	N.º 20 da Série de Pessoal PREVISÃO DE PESSOAL
HCO PL	24 Jun. 70 II	RESERVAS DE PESSOAL
HCO PL	7 Jan. 66 I	DEIXAR O POSTO ESCREVER O TEU HAT
HCO PL	20 Abr. 69 II	HATS, NÃO USAR
HCO PL	20 Ago. 71 III	CADEIRAS MUSICAIS
HCO PL	11 Ago. 71 II	N.º 22 da Série de Pessoal NÃO DESTRUAS UMA INSTALAÇÃO QUE FUNCIONA
HCO PL	7 Mar. 65 III	OFENSAS E PENALIDADES
HCO PL	13 Jul. 74 II	N.º 34 da Série de Organização INSTALAÇÕES QUE FUNCIONAM

Há uma condição que pode existir nas organizações e que difere ligeiramente das “cadeiras musicais” (a transferência rápida de pessoal de posto para posto), mas que lhe é parentada e tão mortífera como ela.

Poderíamos chamar-lhe um cenário de “pessoal quicksilver”.

(“Quicksilver” é outro nome do mercúrio, o elemento metálico, branco como a prata, líquido à temperatura ambiente, que é usado nos termómetros, barómetros e instrumentos semelhantes).

Usado figurativamente, o termo “quicksilver” significa uma coisa que se move rapidamente, que é imprevisível e se escapa como o mercúrio, ou “mercurial”. Uma coisa que é mercurial é instável, variável e volátil.

Para alguém que já observou uma gota de “quicksilver”, ou mercúrio, num vaso aberto ou sobre uma placa de vidro, isto é real. Ora está aqui, ora está noutro sítio. Basta que respires sobre ele e muda de posição. E onde se *encontrava* há um instante atrás, nada existe agora.

É miserável (se não impossível) para um executivo ou corpo de administração tentar gerir coisas com o staff a fazer quicksilver. Uma pessoa pode deparar-se com algumas surpresas desagradáveis.

Por exemplo, a situação do pessoal de uma organização pode parecer formidável no organigrama, com os postos preenchidos, os hats existentes e conhecidos, a produção a ocorrer e em ascensão – tudo parece bem quando de repente as estatísticas se despenham.

Um exame inicial pode mostrar que não houve honestamente quaisquer transfeências de posto, em si. Porém, cava um pouco mais fundo e é provável que encontres uma situação de pessoal quicksilver. O auditor principal da entrega está para fora, de férias por duas semanas. O Secretário de Qual. foi enviado numa tournée de recrutamento. O Registador saiu fora de ética e foi suspenso, sem substituto, enquanto recebe qualquer manejo de ética. O Imediato está fora em licença de parto, e o CO, que desempenha o posto dela desde cima, é o orador convidado numa celebração na cidade vizinha.

Isto acontece e não só nas organizações de Classe IV, mas também nas organizações de serviço superiores e nas unidades de administração em que as tournées são essenciais e as missões têm que ser enviadas e onde podem aparecer outras situações que requerem pessoal.

Isto notou-se por vezes drasticamente em várias organizações grandes. Numa delas, o chefe de uma rede vital partiu em missão e, não tendo deixado ninguém na área em posição de superior, as estatísticas da área despenharam-se. Noutra o gerente de vendas foi de licença, as suas funções de rotina foram ignoradas e as vendas sofreram gravemente. E ainda noutra, descobriu-se que nada menos do que seis terminais-chave da entrega tinham partido em tournées de registação na mesma semana, alguns deles por um período de várias semanas seguidas e numa altura em que a entrega de serviços totalmente pagos estava atrasada!

Nenhum destes terminais tinha sido removido, transferido ou promovido. E poderia dizer-se que as acções que estavam a ser executadas estavam todas de qualquer forma cobertas por política, eram necessárias, e portanto, justificadas. Contudo estes terminais estavam todos fora de posto sem substitutos, não estavam?

Esta é uma situação de pessoal quicksilver. É instável.

FACTORES CONTRIBUTIVOS

Os executivos que emitem ordens que destroem instalações que funcionam, para obter que alguma coisa seja feita no local “X” quando a produção está a ocorrer em “A”, ocasionam estas situações.

Os membros do pessoal que, como quicksilver, se mudam comodamente dos seus postos atribuídos sem deixar substituto, para fazer outra coisa ao primeiro convite ou ordem, ajudam a gerar e sustentar tais situações.

Os superiores que permitem ou são cúmplices disto também estão envolvidos.

O pessoal pode fazer quicksilver por uma de várias razões. Para alguns, a oportunidade de viajar e ver outras pessoas e novos lugares pode ser uma perspectiva atraente. Alguns são demasiado tímidos para recusar uma ordem destrutiva e por isso obedecem, protestando. Para outros existe ganho financeiro implicado – há por vezes comissões ou um bónus em jogo.

As tournées têm sido usadas por alguns, aparentemente com a cumplicidade dos executivos, para tomar licenças maiores (mais tempo de licença por ano) combinando 4 ou 6 ou mesmo 8 semanas de “tournée de registação” com uma “licença”, com a organização a pagar tanto as viagens da pessoa como as despesas de sustento e sem distinção clara entre o período de “tournée” e o período de “licença”. (Se bem que isto faça parte de um cenário de pessoal instável, é também uma situação que em si mesma requer um manejo de ética separado).

Às vezes um executivo muito convincente faz ver a um membro de staff que a ação que pede a sua saída imediata de posto sem substituição ou com substituição inadequada, é na verdade mais importante do que o seu trabalho. Quando isto ameaça a produção e não há um substituto adequado é quase sempre uma falsidade.

É verdade que as missões têm que sair. As tournées são vitais para as receitas e a entrega. O staff por vezes precisa mesmo de sair de posto temporariamente para um manejo de um tipo ou de outro. As celebrações são valiosas em termos de promoção, boa vontade, PR e inscritos. E para certas situações destas, pode ser necessário pessoal chave ou pessoal treinado na entrega de tech. As Emergências de facto surgem. O pessoal tem direito a uma licença anual. E a rapidez das operações é importante.

Do lado positivo, temos de facto pessoal capaz e versátil, que está disposto a dar tudo por tudo quando é necessário, para fazer que as coisas corram bem. Temos executivos exigentes, fogosos, que pretendem manejear situações e abrir novos campos à entrega, o que em si mesmo é uma coisa boa. E muitos deles fazem-no de maneira standard.

Porém, o superior ou executivo, a qualquer nível, que põe em perigo a entrega e a produção em curso e/ou destabiliza uma situação de pessoal produtivo para fazer essas coisas, está simplesmente a avisar toda a gente sem excepção de que não é capaz de prever, planejar e organizar ou levar os outros a fazê-lo. Há aqui falta de controle, tal como de puro e simples bom senso. A coisa mais caridosa que poderíamos dizer de um tal executivo é que ele é míope. E “quicksilver” é um termo bastante leve para o membro de staff que sai tão facilmente do seu posto e deixa um buraco na disposição da produção, sem pensar nas consequências.

Poder-se-ia dizer que todos temos problemas pessoais. MAS isto não é o PORQUÊ.

MANEJAR SITUAÇÕES DE “PESSOAL QUICKSILVER”

As primeiras políticas que *se não aplicam* são as que cobrem as substituições e passagem de hats.

PORQUE SE TRATA DE UMA AUSÊNCIA “TEMPORÁRIA” NINGUÉM EXIGE SUBSTITUIÇÃO NEM PASSAGEM DO HAT A ALGUÉM QUE POSSA COBRIR O POSTO COM COMPETÊNCIA.

Porém, há políticas em abundância sobre este assunto – A HCO PL de 29 de Agosto de 70 I, N.º 1 da Série de Pessoal, AS TRANSFERÊNCIAS DE PESSOAL PODEM DESTRUIR UMA ORG, realça os pontos-fora que podem destruir uma organização mais depressa do que quaisquer outros. A HCO PL de 7 de Janeiro de 66, DEIXAR O POSTO, ESCREVER O TEU HAT, trata da responsabilidade do membro de staff pelo posto que deixa vago em *quaisquer* circunstâncias. A HCO PL de 20 de Abril de 69 II, HATS, NÃO USAR, dá ênfase à responsabilidade do membro de staff por saber que ele é o Secretário de Qual., ou Reg. ou o título do posto para o posto e funções que aceitou. A HCO PL de 11 de Agosto de 71 II, N.º 22 da Série de Pessoal, NÃO DESTRUAS UMA INSTALAÇÃO QUE FUNCIONA, cita as razões principais pelas quais alguma vez tivemos quedas bruscas e prolongadas nas organizações.

As políticas sobre pessoal estão aí. Mas frequentemente quando se permite uma situação de “pessoal quicksilver”, PORQUE ALGUÉM OBTEVE UM SUCESSO NUMA ÁREA, AINDA QUE AS ESTATÍSTICAS NA SUA PRÓPRIA ÁREA SE POSSAM DESPENHAR, AS POLÍTICAS DE ÉTICA EXISTENTES QUE COBREM TAL QUEDA OU O COLAPSO DE UMA ÁREA PODEM SER NEGLIGENCIADAS OU DELIBERADAMENTE IGNORADAS.

Portanto, como se manejam situações de “pessoal quicksilver”?

A solução é acrescentar algum “poder eficaz” às políticas existentes.

1. UMA AUSÊNCIA DE POSTO MESMO POR UM PERÍODO TEMPORÁRIO TÃO REDUZIDO COMO MEIA SEMANA É UMA OFESA DE ÉTICA, A NÃO SER QUE ALGUÉM SEJA NOMEADO E ESTEJA LÁ COMO SUBSTITUTO, A QUEM O POSTO TENHA SIDO DEVIDAMENTE ENTREGUE E QUE O POSSA DESEMPENHAR COM COMPETÊNCIA.
2. SE TAL AUSÊNCIA SEM SUBSTITUIÇÃO COMPETENTE OCORRE EM ABSOLUTO, UM TRIBUNAL DE ÉTICA DEVE SER CONVOCADO IMEDIATAMENTE PARA O MEMBRO DE STAFF QUE DEIXOU O SEU POSTO VAZIO OU INADEQUADAMENTE COBERTO, BEM COMO PARA O SUPERIOR OU EXECUTIVO QUE A ORDENOU, FOI CÚMPLICE OU A CONSENTIU.
3. SE ISSO OCORRER E RESULTAR NO DESPENHAR DAS ESTATÍSTICAS DE UM CURSO, DE UMA DIVISÃO, DEPARTAMENTO, SEÇÃO, UNI-DADE, ÁREA, ZONA OU ORGANIZAÇÃO, TEM DE SER CONVOCADO UM COMITÉ DE EVIDÊNCIA PARA TODOS OS IMPLICADOS, NOMEADOS COMO PARTES INTERESSADAS.

As acusações:

TOLERAR CIRCUNSTÂNCIAS OU OFENSAS CAPAZES DE LEVAR UM CURSO, SECÇÃO, UNIDADE, DEPARTAMENTO, ORGANIZAÇÃO, ZONA OU DIVISÃO A UM ESTADO DE COLAPSO.

e

NEGLIGÊNCIA DE RESPONSABILIDADES QUE RESULTAM NUMA CATÁSTROFE, MESMO QUANDO OUTRA PESSOA CONSEGUE EVITAR AS CONSEQUÊNCIAS FINAIS.

Com esta política dada a saber e posta em vigor, *existe uma cura para aqueles que fazem “quicksilver” e para os executivos e os superiores cuja falta de planeamento e falta de previsão dão origem às situações de pessoal quicksilver.*

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 29 DE DEZEMBRO DE 1982RA
PUBLICAÇÃO II
REVISTA A 21 DE JANEIRO DE 1991

REMIMEOGRAFAR
TODAS AS ORGS
TODOS OS EXEC
TODO O STAFF
DE ADMINISTRAÇÃO

N.º 45 DA SÉRIE DE KNOW-HOW DE ADMIN
N.º 24 DA SÉRIE DO EXECUTIVO
N.º 45 DA SÉRIE DE ORGANIZAÇÃO
N.º 45 DA SÉRIE DO OFICIAL DE ESTABELECIMENTO
AS FERRAMENTAS DE GESTÃO

Referências:

HCO PL	11 Abr. 70 I	TECH DE TERCEIRA DINÂMICA
HCO PL	28 Julho 72	N.º 16 da Série do Executivo N.º 32 da Série de Organização N.º 26 da Série do Oficial de Estabelecimento ESTABELECER, MANTER A FORMA DA ORG
HCO PL	1 Julho 82	N.º 41 da Série de Know-How de Admin COORDENAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO

Há uma simplicidade em dirigir eficazmente. Começa com as bases da administração.

Embora possa parecer a algumas pessoas que assim é, a administração bem sucedida não é uma actividade muito complicada e esotérica. Contudo, tal como um auditor ou um C/S têm que conhecer e ser capazes de usar as ferramentas da Tech de Primeira Dinâmica para manejar casos, a fim de alcançar resultados exactos e standard em todas as pessoas sem excepção, assim também um executivo ou director deve conhecer e ser capaz de utilizar as ferramentas exactas da Tech de Terceira Dinâmica para manejar grupos e obter resultados bem sucedidos e exactos em todos os casos.

Dentro da riqueza de dados de Tech de Terceira Dinâmica contidos nas Cartas de Política do HCO, nos Volumes do OEC, nas palestras gravadas e livros sobre o assunto, existem certas *ferramentas* específicas, definidas, que um gestor usa. Estas são as ferramentas de gestão.

A diferença entre a administração brilhante e medíocre ou inexistente, em qualquer nível, reside em:

1. Saber quais são as *ferramentas* de gestão e
2. Saber como usá-las.

Muitas pessoas não têm consciência de que, tal como um carpinteiro ou qualquer outro operário, um gestor utiliza *ferramentas* específicas e exactas. Assim, vemos

pessoas aqui e ali, que estão a fazer o equivalente a utilizar o cabo do escopro para cravar pregos em betão que ainda não está seco.

É uma falha comum encontrar operários inexperientes a usar as suas ferramentas de uma forma errada, ou não as usar em absoluto. Fazem um avanço quando descobrem para que servem as ferramentas específicas.

Podemos ver isto em pessoas que não sabem misturar som ou não se podem tornar técnicos de mistura. Sentam-se com todos aqueles botões na sua frente, estendem a mão e agarram este botão ou aquele, esperando esperançosamente que alguma coisa aconteça ao som. E no entanto cada componente que têm na sua frente é uma ferramenta exacta que faz ao som alguma coisa precisa!

Há muitas comparações que poderíamos fazer, mas a questão é que as pessoas em posições de administração têm à sua disposição, em Dianética e Cientologia, *ferramentas* precisas que acontece serem de longe as melhores ferramentas que já existiram neste planeta.

Podemos ter muito boas pessoas em postos de administração que no entanto se podem afundar se não conhecerem e aplicarem as ferramentas de gestão.

Mas se estas não forem especificadas como ferramentas exactas, pode não se ver a simplicidade das coisas.

ESCALÕES DE ADMINISTRAÇÃO

Ao operar, como o faz, num cenário em expansão, Cientologia viu-se na necessidade de ter e usar vários escalões de administração.

Há algum tempo que temos chefes de divisão nas organizações e, acima deles, o Conselho Executivo, dirigido pelo CO ou ED da org.

Acima do nível das organizações de serviços temos a administração intermédia e ainda acima desta temos o Estrato Executivo Superior da administração. Cada um destes escalões tem de conhecer as ferramentas de gestão e o modo de as usar.

O OEC (Curso de Executivo de Org) e o FEBC (Curso de Instrução de Flag para Executivos) há muito foram estabelecidos como os cursos essenciais para treinar executivos ao nível das organizações de serviços e níveis superiores.

Estes cursos e os Volumes do OEC e das Séries de Gestão em que se baseiam, ensinam a forma da org e o modo de usar as partes, postos e funções que vão constituir o todo. Dão-nos executivos que sabem utilizar correctamente o staff, os postos e os deveres que lhes foram atribuídos. Chamamos a isto “saber tocar piano” –é uma questão de saber em que tecla carregar, quando e quais as combinações de teclas a fazer para produzir um resultado desejado. (Referência: HCO PL de 28 de Julho de 72, ESTABELECER, MANTER A FORMA DA ORG). Por outras palavras, é uma questão de conhecer e usar as ferramentas. Os cursos de OEC e FEBC ensinam estes dados e muitos 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 a taxa de expansão actual.

Entretanto um executivo, em qualquer nível e qualquer que seja o seu treino, precisa de conhecer e usar as suas ferramentas de gestão **DE IMEDIATO**, se quer funcionar em absoluto.

Um chefe de divisão tem que saber “tocar piano” dentro da sua divisão.

Os postos de CO ou ED, Imediato, Supercargo, Sec. Exec. da Org, e Sec. Exec. do HCO requerem executivos que sejam capazes de “tocar piano” nas divisões de toda a org e de usar correctamente os hats e postos e funções para obterem produção imediata da org como um todo.

Na administração média está-se a manejar não uma função nem apenas uma org, mas muitas organizações e as suas funções, o que exige que se saiba “tocar piano” a esse nível.

E no Estrato Executivo Superior da Administração, entramos na necessidade vital de “saber tocar piano” numa esfera muito mais vasta, usando todo o alcance das ferramentas de gestão, e usando-as com muita perícia. A pessoa pode estar a usar as mesmas ferramentas que as camadas inferiores de administração, mas requer-se um nível mais elevado de perícia, visto que os nossos planos, decisões e acções influenciam áreas muito, muito mais vastas.

O que ocasionou isto foi a rápida expansão de Cientologia para zonas mais extensas de responsabilidade e, consequentemente, de maior responsabilidade, com o resultante aumento de tráfego. Isto tem naturalmente de ser manejado aumentando a eficiência. O que ela fez, com efeito, foi empurrar algumas pessoas do estatuto de administração de nível inferior para o estatuto de administração de nível superior, necessariamente. Sem se aperceberem, alguns executivos têm vindo a subir os degraus de estatuto em termos de influência e zonas de controle. E só podem subir até certo ponto sem serem extremamente precisos no seu uso das ferramentas. Depois disso, sem esta precisão adquirida, eles afundam-se.

A resposta evidente a tudo isto é o programa de treino de executivo, que dá *hatting instantâneo* a executivos sobre as ferramentas fundamentais de gestão e proporciona guias de estudo de Estatuto de Gestão, por intermédio das quais um executivo ou administrador eleva o seu estatuto *tornando-se cada vez mais perito nestas e numa gama ainda mais vasta de ferramentas*. E um programa assim foi agora desenvolvido!

GUIAS DE ESTUDO DE ESTATUTO DE GESTÃO

O novo programa de treino de executivos consiste em três níveis de estatutos.

Estes níveis serão cobertos por uma série de guias de estudo de Estatuto de Gestão.

A guia de estudo do Estatuto Um de Gestão tem o requisito de Estatuto II de Staff. *Dá hatting instantâneo* a um executivo relativamente às ferramentas básicas de gestão, tais como:

Escala de Admin, política de metas, planos estratégicos, programas, linhas específicas e terminais da org, organigramas, comunicados e telexes, estatísticas e gráficos,

condições, hats e hatting, arquivos, folders de pessoal, folders de ética, etc. Cada um é uma ferramenta específica.

A guia de estudo do Estatuto Dois de Gestão (com requisito de OEC) consiste na revisão profunda das ferramentas básicas de gestão e no estudo das ferramentas de gestão de nível superior, que incluem:

Sondagens, PR, pilotos, revisão do desempenho no passado, economia geral, sistemas financeiros, contabilização de custos, controle das organizações por meio das redes, indicadores de admin, moral, leis, boa vontade, intercâmbio, missões (missões de Acção), gestão económica e gestão por dinâmicas.

A guia de estudo do Estatuto Três de Gestão (com requisito de FEBC) seria uma revisão mais profunda das ferramentas de gestão de níveis básico e superior, além do treino nos doze ingredientes da expansão nos quais opera o Estrato Executivo Superior.

Até um graduado em OEC ou em FEBC faria as guias de estudo, pois quando sai do OEC ou do FEBC, nas nuvens, é necessária a guia de estudo de Gestão para o trazer de volta à terra e dizer-lhe que está a lidar com ferramentas que são ferramentas muito definidas.

O que se comunica aos executivos por meio destas guias de estudo é que eles têm ferramentas, o que são ferramentas exactamente, e que eles têm de as usar.

NÍVEIS DO ESTATUTO DE EXECUTIVO

Um gestor tem de satisfazer exigências específicas para atingir cada um dos três níveis do Estatuto de Executivo.

Avançando gradualmente por estes níveis de estatuto, um gestor não só se torna mais competente a manejar uma org, qualquer org, mas fica completamente qualificado para trabalhar nos escalões médios ou superiores de administração.

Os níveis do Estatuto de Executivo são:

1. ESTATUTO UM DE EXECUTIVO: Neste nível a pessoa é simplesmente colocada de repente em posto, as ferramentas básicas de gestão são-lhe postas nas mãos por meio de uma breve guia de estudo, zás-trás-pás do Estatuto Um de Gestão e ele dá conta do recado.
2. ESTATUTO DOIS DE EXECUTIVO: Para se obter um diploma neste nível, deve-se ter completado o OEC, feito a guia de estudo do Estatuto Dois de Gestão e ter um historial de produção adequado.
3. ESTATUTO TRÊS DE EXECUTIVO: Para se obter um diploma deste nível tem que se ter completado o FEBC, feito a guia de estudo do Estatuto Três de Gestão e ter um historial de produção comprovado.

Quando os passos para certificação do Estatuto de Executivo estiverem completados, o executivo deve apresentar as provas adequadas disso à Divisão de Qualificações. Depois da verificação das provas, é-lhe concedido o diploma de Estatuto de Executivo adequado.

Pela aplicação destes níveis de Estatuto de Executivo, os executivos em níveis de administração puderam ver os executivos que tinham (ou não tinham). A designação “ES I (Estatuto I de Executivo) dir-lhes-ia imediatamente com que estavam a lidar, etc. E também, do ponto de vista do indivíduo, ele saberia onde tinha de ir para obter classificação de nível superior.

Uma vez emitidas estas guias de estudo do Estatuto de Gestão, o pessoal administrativo médio e central não deve receber a paga completa nem ter direito a bónus enquanto não tiver completado a guia de estudo do Estatuto Um de Gestão, pois não trabalharão eficientemente até terem feito isto.

ESTATUTOS DE EXECUTIVO E ESTATUTOS DE STAFF

Os níveis do Estatuto de Executivo não substituem o treino do Estatuto de Staff. Todos os membros de staff e executivos têm programas e sobem nos Estatutos de Staff, a fim de terem uma melhor ideia da org como org; estes níveis também são indicativos do treino e experiência de um membro de staff e mostram o seu direito a promoção.

Um executivo deve atingir o Estatuto Um de Executivo completando a guia de estudo do Estatuto Um de Gestão logo que possível depois de assumir o posto, de maneira a dispor das ferramentas de gestão para aplicação imediata.

Quando um executivo atinge o Estatuto VI de Staff (graduado no Curso de Executivo de Organização), ele pode atingir o Estatuto Dois de Executivo preenchendo as exigências acima mencionadas. Um graduado no FEBC atinge o Estatuto Três de Executivo de maneira semelhante,

RESUMO

Com a publicação das novas guias de estudo dos Estatutos de Gestão existirão níveis de treino precisos e por gradiente para todos os escalões da administração, comparáveis aos níveis de treino precisos e em gradiente requeridos em todos os escalões de entrega técnica.

Uma combinação invencível!

Encontramo-nos no fim com gestores completamente familiarizados com as suas ferramentas exactas, com o A-B-C da técnica de gestão na ponta da língua, e sabendo “tocar piano” eficazmente em toda uma org, um continente ou um planeta!

Por conseguinte, a resposta à expansão actual é uma acção orientada para gerar ainda mais expansão. E esse é o único caminho a seguir!

Começa pelas ferramentas básicas de gestão.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

*Revisão assistida por
Compilações e Pesquisas
Técnicas de LRH*

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

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 31 DE JULHO DE 1983R
PUBLICAÇÃO I
REVISTA A 21 DE JANEIRO DE 1991

REMIMEOGRAFAR
TODAS AS ORGANIZAÇÕES
TODOS OS EXECUTIVOS
TODO O PESSOAL DE ADMIN

N.º 48 DA SÉRIE DE KNOW-HOW DE ADMIN
N.º 26 DA SÉRIE DO EXECUTIVO
N.º 46 DA SÉRIE DE ORGANIZAÇÃO
N.º 47 DA SÉRIE DO OFICIAL DE ESTABELECIMENTO
FERRAMENTAS BÁSICAS DE GESTÃO

Referências:

HCO PL	29 Dez. 82RA II	N.º 45 da Série de Know-How de Admin
	Rev. 21.1.91	N.º 24 da Série do Executivo
		N.º 45 da Série de Organização
		N.º 45 da Série do Oficial de Estabelecimento
		AS FERRAMENTAS DE GESTÃO
HCO PL	31 Jul 83 II	N.º 49 da Série de Know-How de Admin
		N.º 27 da Série do Executivo
		N.º 47 da Serie de Organização
		N.º 48 da Série do Oficial de Estabelecimento
		AVANÇO IMPORTANTE NAS FERRAMENTAS DE GESTÃO

A seguinte é uma lista de materiais que, entre as muitas ferramentas de Gestão, compreendem as **FERRAMENTAS BÁSICAS DE GESTÃO**.

1. **ESCALA DE ADMIN:** Uma escala para uso, que fornece uma sequência (e prioridades relativas) de assuntos relacionados com a organização. A escala, de cima 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 ascendente 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

*Compilação assistida por
Compilações e Pesquisas
Técnicas de LRH*

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

**CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 31 DE JULHO DE 1983
PUBLICAÇÃO II**

REMIMEOGRAFAR
TODAS AS ORGANIZAÇÕES
TODOS OS EXECUTIVOS
TODO O PESSOAL DE ADMIN

VITAL – IMPORTANTE

**N.º 49 DA SÉRIE DE KNOW-HOW DE ADMIN
N.º 27 DA SÉRIE DO EXECUTIVO
N.º 47 DA SÉRIE DE ORGANIZAÇÃO
N.º 48 DA SÉRIE DO OFICIAL DE ESTABELECIMENTO**
**AVANÇO IMPORTANTE
NAS FERRAMENTAS DE GESTÃO**

Referências:

HCO PL	29 Dez. 82R II	N.º 45 da Série de Know-How de Admin
	Rev. 30.7.83	N.º 24 da Série do Executivo
		N.º 45 da Série de Organização
		N.º 45 da Série do Oficial de Estabelecimento
		AS FERRAMENTAS DE GESTÃO
HCO PL	31 Julho 83 I	N.º 48 da Série de Know-How de Admin
		N.º 26 da Série do Executivo
		N.º 46 da Série de Organização
		N.º 47 da Série do Oficial de Estabelecimento
		FERRAMENTAS BÁSICAS DE GESTÃO

A PRIMEIRA COISA QUE UM EXECUTIVO OU GESTOR DE QUALQUER NÍVEL PRECISA DE SABER, É QUE TEM **FERRAMENTAS COM AS QUAIS ADMINISTRAR AS COISAS.**

Isto aplica-se aos níveis mais altos de administração, a escalões intermédios de administração e em todas as organizações, desde o CO ou ED, até ao Conselho Executivo e a todos os chefes de divisão ou departamento.

AVANÇO IMPORTANTE

Este dado é o resultado de um avanço importante recente e revelador.

O avanço importante não foi uma questão de descobrir, desenvolver ou melhorar os materiais que compõem as ferramentas de gestão. Os 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
SAINT HILL MANOR, EAST GRINSTEAD, SUSSEX

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 18 DE JUNHO DE 1985

REMIMEOGRAFAR
TODOS OS EXECUTIVOS
OFICIAIS DE PRODUTO
OFICIAIS DE ORGANIZAÇÃO
OFICIAIS DE ESTABELECIMENTO
OFICIAIS DE CRAMMING

N.º 30 DA SÉRIE DO EXECUTIVO
N.º 48 DA SÉRIE DE ORGANIZAÇÃO
ORIENTAÇÃO PARA O PRODUTO

Referências:

HCO PL	14 Set. 70 I	N.º 2 da Série de Org FAZER COPE E ORGANIZAR
Conferência:	7011C17 SO	FEBC N.º 1, "Bem-vindos ao FEBC"

Um dos deveres primários de um oficial de produto é olhar à sua volta e encontrar alguma coisa que produzir.

Num posto de executivo, a fórmula em que se opera é 50% de produção e 50% de organização. Quando a organização é superlativa e muito bem feita (embora continue a ocupar apenas 50% do tempo do executivo), acabará por chegar a 75% de produção e 25% de organização. Este é aproximadamente o cenário ideal.

EXCESSO DE ORGANIZAÇÃO

A organização é uma actividade vital. Contudo, quando a quantidade de tempo gasto em organização começa a exceder o tempo de produção, isto é um indicador de outras situações incorrectas. O propósito de organizar é em primeiro lugar para que a produção possa ter lugar. Numa área de organizar-organizar-organizar uma pessoa encontrará sempre mal-entendidos devastadores, dados falsos, overts e ocultações. Por outras palavras, estas são as coisas que transformam as pessoas em piciunhas de organização.

O tempo de organização não deveria exceder 50% do tempo que a pessoa passa em posto. Fazer cramming e exercitar fazem parte de organizar e a regra dos 50-50 também se aplica aqui. A solução para um membro do staff que está a cometer erros não é pô-lo a tempo inteiro em exercícios ou cramming. A pessoa deveria receber as suas acções de correcção durante metade do dia e ser posta a exercer qualquer função na outra metade do dia, para que continue acostumado à situação. De outra forma, corre o risco de ficar perro e ter dificuldade em voltar ao posto quando terminar de facto a sua correcção. O estudo, e até mesmo o cramming, são na realidade uma recompensa. E então os indivíduos que estão a fazer todo o trabalho? Não gostariam de ter também um dia inteiro de cramming?

MANTER A PRODUÇÃO SOBRE RODAS

É da responsabilidade do executivo manter o seu staff ocupado com produção.

Muitas pessoas não gostam de ser executivos porque têm que andar sempre a rebuscar, a assegurar-se de que o staff está a produzir e a encontrar coisas para ele fazer. Porém o pessoal está realmente a ser colocado em perigo quando não é mantido a produzir. Uma grande companhia que de repente despede uma larga porção do pessoal tem simplesmente executivos indolentes que não encontraram coisas para o pessoal fazer.

Mesmo se a produção principal numa área particular está provisoriamente parada por qualquer motivo, podem-se encontrar outros produtos e sub-produtos relacionados com ela (ou diferentes) para o staff fazer, que se possam obter com os recursos existentes.

Como exemplo disto, suponhamos que temos uma companhia de produção cinematográfica cuja máquina de filmar está em reparação. Conquanto não se pudesse de facto filmar coisa alguma, haveria contudo ciclos que se poderia executar entre-tanto. Poder-se-ia reunir os adereços, ensaiar os actores, e assegurar-se de que eram feitas todas as outras acções que seriam necessárias para completar o filme.

Não é uma coisa sem importância negligenciar assuntos como este porque mais tarde, algures pelo caminho, no meio de grande produção urgente, de súbito um destes ciclos abandonados virá à tona e deterá toda a linha enquanto está a ser resolvido como uma emergência.

RESUMO

O truque do oficial de produto é encontrar períodos vagos e coisas para os preencher. Se alguém for treinado a pensar desta forma, torna-se uma coisa muito fácil. De outra forma, há pânico por todos os lados.

A orientação para o produto é muito importante, visto que a longo prazo protege o trabalhador e põe as coisas em andamento. Não se pode produzir totalmente ou organizar totalmente em qualquer momento específico. É necessário um equilíbrio entre a produção e a organização para manter as coisas a funcionar. Porém, a ideia é manter as coisas a funcionar e manter produtos a sair em volume.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR

GABINETE DE COMUNICAÇÕES HUBBARD
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 organogramas, o oficial de organização do oficial de produto tem de estar nesses organogramas. E o EXEC ESTO tem de estar nesses organogramas. 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