

## ÁREAS FUNCIONAIS

Nunca destruas áreas que estão a funcionar.

A mais violenta violação disto é destruir a divisão A a fim de criar a B.

A divisão A está operacional e alguém ordena o reforço da divisão B. Um responsável pelo pessoal estúpido ou malévolo irá destruir a divisão A para daí retirar pessoal para a divisão B.

A acção correcta é encontrar pessoal extra ou novo para a nova acção.

A DANÇA DAS CADEIRAS (transferência de pessoas de um lado para o outro) É A ACÇÃO MAIS DESTRUTIVA PARA A PRODUÇÃO DE UMA ORGANIZAÇÃO.

Um fracasso em recrutar e treinar novo pessoal conduz sempre à destruição de zonas operacionais.

Sempre que uma nova unidade tem de ser montada, as falhas no recrutamento e no treino vêm ao de cima. Pessoas essenciais são retiradas dos seus postos para formarem a nova unidade e a destruição de áreas operacionais é logo aparente nos indicadores da produção.

Dá muito trabalho encontrar, treinar e colocar no posto pessoas e dar-lhes experiência suficiente para produzirem. Dá muito trabalho pôr de pé uma instalação operacional. Mas, num ápice, uma transferência irresponsável de pessoal pode destruí-la.

NUNCA SE DESTRÓI UMA ÁREA FUNCIONAL.

É muito mais caro do que ter todo esse trabalho e despesa de arranjar as pessoas ou as coisas necessárias noutro sítio.

(pl13/7/74)

## ENTRAVES À PRODUÇÃO

Uma análise feita em vários campos a fracassos na sua produção mostrou esta falha:

A FAZEREM-SE EXPERIÊNCIAS NUMA  
LINHA NORMAL DE PRODUÇÃO.

Exemplo: Um cozinheiro consegue cozinhar bem 30 pratos de vários tipos. Em vez de manter estes como estão e procurar criar ou encontrar novos pratos paralelamente, ele começa a fazer experiências e muda os seus 30 pratos. O resultado é um fracasso em produzir.

Em qualquer caso, o que há a fazer é manter sem variação a linha de produção existente e, se se tiver que experimentar ou mudar algo, faz-se um ensaio paralelo com pessoas e acções que NÃO impeçam a produção normal.

Se se provar, de acordo com os testes e a experiência, que a nova acção, convenientemente ensaiada, é melhor, então e só então ela é adicionada à linha normal de produção.

(pl13/7/74-II)

## COLOCAÇÃO DO PESSOAL

É primeiro necessário ter um organograma.

A sequência pela qual uma organização é provida de pessoal, é aproximadamente a seguinte:

- Departamento de Pessoal e Recepcionista.
- Departamento de Treino (se não houver no mercado pessoal treinado no produto em causa)
- Pessoal Comercial e de Vendas
- Departamento de Produção (pessoal suficiente para se aproximar da relação de 2 administrativos para 1 técnico)
- Departamento de Contratos e Encomendas.
- Departamento de Receitas.
- Departamento de Inspeções e Relatórios.
- Instrutores do pessoal.
- Arquivos centrais de Clientes e correspondência.
- Departamento de Publicidade.
- Departamento da Administração.
- Departamento de Planeamento da Produção.
- Departamento Jurídico
- Executivos
- Divisão de Distribuição Completa.
- Divisão Interna Completa
- Divisão de Produção Completa
- Divisão Comercial Completa
- Divisão de Control de Qualidade Completa
- Administração Completa
- Divisão Financeira Completa.

## **ESCALA ADMINISTRATIVA**

Esta escala dá uma sequência (e a importância relativa) de assuntos relacionados com uma organização.

METAS  
OBJECTIVOS  
REGRAS E POLÍTICA  
PLANOS  
PROGRAMAS  
PROJECTOS  
ORDENS  
CENÁRIO IDEAL  
INDICADORES  
PRODUTOS FINAIS

Esta escala é analisada para cima e para baixo ATÉ QUE CADA PONTO ESTEJA EM PLENO ACORDO COM OS RESTANTES.

Em suma, para obter êxito, todos os pontos da escala devem concordar com todos os outros sobre o mesmo assunto.

Quando um item da escala não está alinhado com os outros o projecto será entravado ou fracassará mesmo.

A pericia com a qual esses pontos são alinhados em qualquer actividade e postos a funcionar, é chamada GESTÃO.

Os membros do grupo só ficam preocupados quando um ou mais destes pontos não estão alinhados com o resto e com a procura de, pelo menos algum acordo seu.

Os grupos apresentam-se lentos, deficientes, infelizes, inactivos ou conflituosos só quando estes pontos não estão alinhados, não são divulgados nem coordenados.

Qualquer actividade pode ser melhorada desbloqueando ou alinhando esta escala de acordo com a actividade do grupo.

Pontos irreais da escala (não alinhados) produzem perturbações e descontentamento.

As regras do grupo assim alinhadas e por ele seguidas, levam a um grupo ético e também estabelecem o que deve ser então considerado pelos seus membros como actos nocivos ao mesmo grupo.

Esta escala e a capacidade para as alinhar as suas partes são um dos instrumentos mais valiosos em gestão.

(pl 6/12/70)

## **SANIDADE DE GRUPO**

Os pontos de êxito e fracasso de um grupo são:

1. ADMISSÃO
2. TREINO
3. APRENDIZAGEM
4. UTILIZAÇÃO
5. PRODUÇÃO
6. PROMOÇÃO
7. VENDAS
8. ENTREGA
9. FINANÇAS
10. JUSTIÇA
11. MORAL

Estes onze pontos DEVEM CONCORDAR E ESTAR ALINHADOS COM A ESCALA ADMINISTRATIVA.

Quando estes assuntos não são bem-manejados e quando um ou mais estão muito desalinhados, o grupo sofre uma aberração (desvio).

Trata-se então de uma ESCALA DE SANIDADE para um grupo.

O grupo exibirá sintomas de aberração onde um ou mais destes pontos não se verificarem.

O grupo será sã na medida em que estes pontos se verificam.

Tensões internas de magnitude começam a afectar os membros do grupo em maior ou menor grau quando um ou mais destes itens são negligenciados ou mal manejados.

A sociedade em geral tem correntemente a maioria destes pontos em falta.

Estes elementos tornam-se aberrados das seguintes maneiras:

## 1. ADMISSÃO

A sociedade está em massa numa de não-poder-ter (uma negação de qualquer coisa a alguém) no que respeita ao povo. A automatização e penalização do emprego demonstra um esforço para bloquear a entrada de pessoas e a oferta de postos de trabalho. A confirmar isto está o crescimento do desemprego e fantásticas somas para o fundo de desemprego, como cinquenta por cento da América nesta década ficará desempregada devido à explosão da população sem uma correspondente expansão em produção. Mais a mais a produção nos EUA está a ser cortada por decreto presidencial. A guerra e controlo de natalidade são dois dos muitos métodos usados para reduzir a população. Esta PSICOSE DE TERCEIRA DINÂMICA É UMA RECUSA A EMPREGAR PESSOAS. A EXCLUSÃO DOS OUTROS É A CAUSA DE GUERRAS E INSANIDADE.

## 2. TREINO

A educação caiu sobre o controle dos um-mundistas e é cada vez menos real. Os dados ensinados estão a ser menos bem ministrados. Estão a ser ensinados menos dados. A agitação das escolas e

universidades reflectem este facto. A confirmação disto está na deterioração da educação básica que se verifica entre os jovens como por exemplo na escrita. As tecnologias mais antigas estão a perder-se nas versões modernas. ESTA PSICOSE DE TERCEIRA DINAMICA É UMA RECUSA ENCOBERTA, AO TREINO.

### 3. APRENDIZAGEM

As indústrias, actividades e profissões de maior êxito de séculos passados foram conseguidas treinando a pessoa como aprendiz, permitindo-lhe aprender com os outros, durante muito tempo, a função que ele viria a ter, antes de ocupar o posto. Algumas escolas europeias estão a procurar recuperar isto, mas de uma forma geral e não como sistema de aprendizado. UMA PSICOSE DE TERCEIRA DINAMICA É UMA NEGAÇÃO DE EXITO DUMA EXPERIÊNCIA ADEQUADA.

### 4. UTILIZAÇÃO

Em indústrias, governos, forças armadas tal como na própria vida, o pessoal não é utilizado. A um homem trinado para uma coisa é pedido para fazer algo diferente, ou o seu treino não é usado, ou ele não é de todo utilizado. UMA ABERRAÇÃO DE TERCEIRA DINAMICA É NÃO UTILIZAR AS PESSOAS.

### 5. PRODUÇÃO

O pensamento moderno é premiar baixa produção. Uma pessoa é paga para não trabalhar. Os governos, que não produzem nada empregam a maior parte da gente. Os impostos e outras práticas correntes penalizam a produção. Aos países que produzem pouco são dadas esmolas fabulosas. A guerra que destrói alcança as maiores apropriações. UMA ABERRAÇÃO DE TERCEIRA DINAMICA É IMPEDIR A PRODUÇÃO.

### 6. PROMOÇÃO.

As actividades de promoção estão subvertidas em actividades sem valor. O verdadeiro valor raramente é promovido. O que realmente estamos a conseguir tem pequena meção enquanto que outras coisas são altamente promovidas. A realidade e relações públicas são estranhas. UMA PSICOSE DE TERCEIRA DINAMICA É PROMOÇÃO IRREAL OU NÃO FACTUAL.

### 7. VENDAS.

As vendas são irreais ou desequilibradas. As vendas sem geito ou não funcionais penalizam produtos e consumidores. Em áreas de alta procura as vendas não têm significado mesmo quando existe grande quantidade de publicidade. Isto é provado pela incapacidade de vender o que é produzido mesmo em grandes países por, isso os cortes de produção são ameaças contínuas às economias e trabalhadores. Uma população passa fome em tempo de fartura de bens. Com o corte de fábricas de automóveis um país anda em carros velhos. Com o corte da indústria da construção as pessoas vivem em casas más. Os impostos sobre as vendas são quase universais. UMA PSICOSE DE TERCEIRA DINAMICA É IMPEDIR A DISTRIBUIÇÃO DO PRODUTO A CONSUMIDORES POTENCIAIS.

### 8. ENTREGA.

Não entregar o que é oferecido é procedimento standard dos grupos das humanísticas. Comercialmente está na mão.

### 9. FINANÇAS.

A nossa própria experiência em finanças é adequada para demonstrar as dificuldades criadas com dinheiro. UMA PSICOSE DE TERCEIRA DINAMICA É A PREVERSÃO DAS FINANÇAS.

## 10. JUSTIÇA.

Sob o nome de justiça, homens aberrados cometem injustiças fantásticas. As pessoas produtivas são atacadas, as improdutivas são consetidas. Os boatos são aceites como prova. As forças policiais e poder são usados para FORÇAR as injustiças contidas de 1 a 9 acima. Justiça supressiva é usada como meios ineficazes mas selvagens para resolver situações na realidade causadas pelas psicoses acima listadas. Quando os abusos nos ponos de 1 1 9 fazem as coisas ir mal, a aberração social intriduz então injustiça supressiva num esforço de cura. A revolta e guerra são versões ampliadas das injustiças. Gente em excesso, é matá-los numa guerra. A PSICOSE DE TERCEIRA DINAMICA É A SUBSTITUIÇÃO DA RAZÃO PELA VIOLENCIA.

## 11. MORAL.

Uma ameaça contínua à moral pública acontece na imprensa e outros media. A felicidade e toda a satisfação com a vida estão sob ataque permanente. Credos, ideais, propósitos, sonhos, estão ameaçados. UMA INSANIDADE É DEIXAR OS OUTROS SER, FAZER OU TER.

Toda a acção que conduza a moral mais elevada tem que ser defenida dos poucos insanos. UMA PSICOSE DE TERCEIRA DINAMICA É REPULSA PELA MORAL ELEVADA.

O DENOMINADOR COMUM de todas estas insanidades é o desejo de sucumbir.

A insanidade tem como produto final a auto ou destruição do grupo.

Estes onze tipos de aberração louca são pontos principais pelos quais um grupo SUCUMBE.

POR ISSO, estes onze pontos permanecendo são garantem a SOBREVIVENDIA do grupo.

Ver tudo isto num exemplo permite-nos observar que estas insanidades de terceira dinâmica combinam-se para destruir.

A. Acreditar na impossibilidade de obter ou fazer dinheiro, uma firma não pode admitir pessoal suficiente para produzir. Por isso tem pouco produto para vender o qual é mal promovido, não é vendido e o dinheiro é pouco para admitir pessoal.

B. Há gente na firma, mas é mantida a fazer as coisas erradas havendo por isso pouca produção e nenhuma promoção ou vendas, não há dinheiro para lhe pagar e é despedida.

C. Entra um novo produto. Para o fazer são tiradas pessoas da área que está já a fazer um produto valioso o que colapsa essa área não havendo dinheiro suficiente para promoção, as vendas caem e as pessoas são despedidas.

Os exemplos são muitos. Existem estas mesmas onze insanidades de grupo em jogo num grupo, numa firma ou numa sociedade.

Se isto é a descrição da aberração de grupo então temos a chave para a sanidade de grupo.

1. Introduzir gente no grupo amplamente, é a chave para todos os grnades movimentos e melhor cultura no planeta. Foi esta a ideia que fez do budismo a mais forte influência civilizadora que o mundo jamais conheceu em termos de números e território. Não houve exclusões. Raça, côr, credo não foram barreiras à entrada neste grande movimento.

Politicamente os Estados Unidos era o país mais forte e foi enfraquecido pelos seus esforços para excluir certas raças ou fazer delas cidadãos de segunda classe. A sua maior guerra interna (1862-65) foi para estabelecer este ponto e a fraqueza nem mesmo assim foi resolvida.

A igreja católica só começou a falhar quando começou a fazer exclusões.

Assim, inclusão é um ponto capital em todas as grandes organizações.

O que leva uma organização ao caminho da exclusão é (a) os impulsos destrutivos de 10 a 15 por cento da sociedade e (b) oposição por interesses que se consideram ameaçados eles mesmo pelo

grupo ou organização potencial resultando em infiltração num (c) esforço para imitar a tecnologia do grupo destrutivamente e estabelecer grupos rivais.

Todas estas coisas erguem barreiras que um grupo poderia adquirir impensadamente e agir para remediar com planos não a longo prazo para manejar.

Estas tensões tornam o grupo incisivo e combativo. A organização então procura resolver estes três pontos por exclusão enquanto que o seu crescimento depende totalmente de inclusão. Ninguém alguma vez resolveu estes pontos com êxito no passado por falta da tecnologia para fazê-lo.

Tudo se articula em três pontos: (1) a sanidade do indivíduo; (2) o valor do grupo em termos de área geral, planetária ou sobrevivência universal; e (3) a superioridade da tecnologia de organização do grupo e seu uso.

Neste momento o primeiro ponto é resolvido conclusivamente em Cientologia. Mesmo personalidades hostis e destrutivas que vão parar ao grupo podem ser solucionadas e, devido à natureza básica do Homem, melhoradas para o benefício delas próprias e dos outros.

O valor do grupo é determinado pela ajuda dada à sobrevivência.....  
..... produtos e a sua real e factual entrega.

A superioridade da tecnologia administrativa de um grupo e a sua aplicação é neste momento bem coberta em desenvolvimentos recentes.

.....  
.....  
.....

Por exemplo, a Cientologia correntemente tem que ripostar contra as organizações de psiquiatria dos campos de morte cuja solução é um mundo morto como provam as suas acções na Alemanha antes e durante a II Guerra Mundial. Mas nós temos que nos lembrar que tencionamos reformar e salvar até estes oponentes. Estamos a ver se os incluímos na sobrevivência geral forçando-os a cessar as suas práticas de não sobrevivência e ultrapassar o seu horrível grupo do passado.

Há então dois estados principais de inclusão de gente: um é uma organização de pessoal pago e outro de pessoal pago. AMBOS estão na essência a ser "contratados". O pagamento difere. A grande maioria recebe o pagamento da paz pessoal e efectividade e um mundo melhor.

As contribuições monetárias à Igreja de Cientologia ou o dinheiro pago ao membro do pessoal é economia interna. O pagamento, o pagamento real, é uma melhor sobrevivência pessoal e um mundo que pode viver.

Os planos de inclusão são exitosos. Por vezes contêm defesa até podermos incluir.

Mesmo a resistência à igreja pode ser interpretada como uma futura inclusão por ela. Resistência e inclusão é um ponto comum do ciclo de inclusão. Numa organização em que toda a gente ganha eventualmente de algum modo, a falta de senso da resistência torna-se aparente mesmo ao mais obtuso. Só aqueles que se opõem à sua própria sobrevivência resistem a uma organização produtora de sobrevivência.

Mesmo em companhias comerciais, as melhores organizações com os melhores produtos encontram habitualmente competidores a confundir-se com elas.

## 2. TREINO

Treino básico, cursos, folhas de controlo, e textos DEVEM existir para cada membro do grupo.

Conduta criminal e anti-social ocorrem quando não existe uma função.

Qualquer tipo de membro ou papel ou posto na organização ou seu campo, requer treino individual e de equipa. Só quando existe um membro do grupo que não é capaz de ter ou desempenhar uma função, é que temos algum problema.

Perguntemos a nós próprios "quem é que não está treinado no seu posto ..... curso?" e podemos responder "quem está a causar o problema?"

Treino básico, ligeiro ou a fundo, é vital para cada membro do grupo pago ou não.

Este manual é o recurso do Ministro Voluntário.

Isto requer treino.

O treino começa na infância. Frequentemente tem que ser reorientado.

O treino como membro do grupo tem que ser feito.

O treino da tecnologia exacta ou precisa de administração não é o primeiro estágio do treino. O treino básico dos membros do grupo não importa quão ligeiro, tem que existir e ser feito.

De contrário faltam aos membros do grupo os pontos básicos de acordo que harmonizam o todo da organização em geral e o seu público.

O treino deve estar em materiais reais e ser rápido. A tecnologia de como treinar é expressa em velocidade de treino.

A ideia que leva 12 anos a fazer um pasteleiro de bolos de lama é falso. O TEMPO em treino não determina a sua qualidade. A quantidade de dados aprendidos que podem ser aplicados e a perícia exercitada com êxito é que determinam o treino.

Dar importância ao tempo é um factor aberrativo da sociedade.

A capacidade para aprender e aplicar os dados é o produto final do treino, não a velhice.

O grau do treino estabelece, até certo ponto, o factor de expansão de um grupo e influencia a suavidade do grupo durante essa expansão.

### 3. APRENDIZADO

O treino no posto é o segundo estágio de qualquer acção de treino.

Trata-se essencialmente de uma acção de familiarização.

Deixar uma pessoa abandonar um posto e outra tomar conta dele sem "aprendizado" ou orientá-la nele pode ser de todo fatal.

O sistema de delegar é facilmente o melhor. Todo o posto é delegado por um período maior ou menor antes de ser entregue e a nomeação ser feita. Quando o delegado está totalmente familiarizado torna-se titular do posto.

Expansão rápida e economia em pessoal tende a prejudicar este passo. A sua falta pode ser muito destrutiva.

O óptimo seria haver sempre um ou dois delegados por cada posto-chave. É um sistema de aprendizado contínuo.

Economicamente existem limitações. Há que pesar a perda por não o fazer contra o custo para fazê-lo. Descobriremos que as perdas são de longe maiores que os custos mesmo que isso aumente o pessoal um terço de uma dada organização.



Quando uma organização negligenciou isto como sistema, (e entregou demasiados postos sem acção de delegação ou aprendizagem) a sua economia pode cair a um ponto que não pode mais levantar-se. Isto é quase o estreitor da morte para uma organização.

Numa indústria de dois séculos altamente exitosa, só o sistema de aprendizagem foi e é usado (a indústria do vinho do Porto). A qualidade do produto é tudo o que o mantém no mercado mundial. Se a qualidade caísse a indústria colapsava. O aprendizado como único sistema mantém-no.

Certamente cada executivo de uma organização e cada técnico especializado de uma organização devia ter um delegado em treino. Apenas então podiam a qualidade da organização ser mantida e a do produto garantida.

Todo o funcionamento da organização devia realmente assentar neste sistema. E sempre que uma pessoa é tirada do posto, o delegado toma conta e um novo delegado deve ser nomeado. O último passo (nomeação de um novo delegado) é o que esquece.

A falta de recrutamento de pessoal novo por algum tempo muito pela certa a organização se encontrará em declínio unicamente porque não existe sistema de aprendizagem de delegados. A organização expande, põe uma só pessoa nos postos, promove alguns inexperientes, e começa a perder a sua vantagem económica. Seguem-se salários baixos, as pessoas saem, e então ninguém pode ser contratado. É realmente um ciclo idiota porque pode ser evitado de forma suficientemente fácil admitindo pessoas suficientes, suficientemente cedo, quando a organização está a ir bem.

**A regra é PÔR UM DELEGADO EM CADA POSTO E REPÔ-LO DE NOVO QUANDO AS PROMOÇÕES OCORREM.**

A forma mais encoberta de dar a volta a isto é só chamar cada a Júnior um delegado mesmo que ele tenha outras funções. "Tens um delegado para cada posto?" "Ah, claro!" Mas os delegados são apenas júniores com o seu próprio posto.

Um delegado é usado para funcionar no mesmo posto de que ele é delegado. Isto significa duplo posto pura e simplesmente.

Ficariámos espantados com a produção que um posto executivo pode atingir quando tem também um delegado e quando o detentor principal do posto o usa e orienta no posto, e não para cobrir um posto inferior vago.

#### 4. UTILIZAÇÃO

O pessoal deve ser utilizado.

O equipamento deve ser utilizado.

O espaço deve ser utilizado

Aprender a USAR é uma lição dura para alguns. Pessoal não treinado, má organização, maquinaria pobre, , espaço inadequado, tudo isto tende a remeter uma pessoa para a não utilização.

A regra é, se tu o tens usa-o. Se não o podes usar livra-te dele.

Isto mais precisamente, aplica-se às pessoas. Se tens um homem usa-o. Se não podes usá-lo passa-o a alguém que possa usá-lo. Se ele não é útil maneja e treina-o.

Uma pessoa que não pode saber como usar pessoal, equipamento e espaços para obter produtos finais valiosos, não é merecedor do nome de executivo.

Inversamente obtemos o que um executivo ou chefe deve ser: Um executivo ou chefe é uma pessoa que pode obter, treinar e usar pessoal, equipamento e espaços para economicamente conseguir produtos finais valiosos.

Alguns são peritos a preparar pessoas, sistemas, equipamento, património e espaço para uso. Mas se então isto vai para alguém que não o USA temos colapso.

O estado previdência e a sua inflação são uma triste legenda da "capacidade executiva".

Um executivo cujo pessoal é inactivo e cujo material é decadente, não passa de um traidor à sua gente e organização, porque ele quer destruí-los a todos.

UTILIZAÇÃO requer um conhecimento de quais os produtos finais valiosos e como fazê-los.

Acção que não resulte num produto final que redunde nos produtos finais valiosos, é uma acção destrutiva não importa quão destrutiva ela pareça. O homem tem um planeta como um produto final valioso. O uso impróprio dos países e mares, ar e massas que compõem o planeta, acabará com a destruição do Homem, toda a vida existente, e a sua utilidade. Por isso a utilização correcta de qualquer coisa é um factor muito real.

No século 19, tipo industrial, os reis loucos que construíram grandes estruturas serviram-se dos homens, não os utilizaram devidamente.

E não os utilizando de todo, que é a cena corrente, é o mais mortal.

A UTILIZAÇÃO é uma grande questão. Aplica-se a recursos, capacidades e a muitos outros factores.

A pergunta a fazer em cada caso é "como podemos UTILIZAR isto economicamente de modo a obtermos um produto final valioso?"

Não dar resposta a essa pergunta dá-nos os "mistérios da vida".

## 5. PRODUÇÃO

Uma pessoa pode ter qualquer tendência para crer que não há qualquer senso em produzir. Tal pessoa provavelmente também dirá "não há qualquer senso" ou "se continuam a produzir vai ser totalmente impossível de destruir".

A produção de qualquer produto final valioso é a cadeia de todas as sequências de produção.

Mesmo o artista está a produzir uma reacção. A utilidade da reacção numa esfera mais ampla que a faz vigorar, é o que dá à arte o seu sentido. Uma sensação de bem estar ou leveza ou nobreza, por exemplo, são produtos finais valiosos legítimos.

As áreas de produção e actividades de uma org que produzem produtos finais valiosos são as áreas e actividades mais importantes da org.

## 6. PROMOÇÃO

A aceitação do valor dos produtos finais valiosos depende em larga escala de (a) um valor real e (b) desejo por eles.

A promoção cria o desejo pelo produto final valioso.

O velho ditado que o homem que faz a melhor ratoeira terá toda a gente a bater-lhe à porta é uma falsidade total.

A menos que o valor seja dado a conhecer, e o desejo criado, as ratoeiras ficarão por vender.

A promoção é tão importante que se pode manter sozinha. Ela pode ter um êxito limitado mesmo quando não existe produto. Mas nesse caso será de curta duração.

A promoção deve conter realidade e o produto final tem que existir e estar disponível e entregue para a promoção ter pleno êxito.

As relações públicas e anúncios e toda a sua perícia cobrem esta área de promoção.

## 7. VENDAS

É difícil vender o que não é promovido e não pode ser entregue.

A economia afecta as vendas grandemente.

Cada coisa deve ser vendida por um preço comparável ao seu valor aos olhos do comprador.

O CÁLCULO DE CUSTOS é uma arte exacta pela qual as despesas totais da organização, administração e produção devem ser adequadamente cobertas no CÁLCULO DE PREÇOS, permitindo todas as perdas e erros na entrega, e para produzir uma reserva.

O CÁLCULO DE PREÇOS (a quantia pedida) não pode ser feito sem alguma idéia do custo total do produto final valioso.

O preço da venda de um produto final valioso pode ter que cobrir o custo de outros produtos que são entregues sem preço.

O CÁLCULO DE PREÇOS não se limita necessariamente apenas a cobrir o custo imediato de um produto. Uma pintura com o valor de um dólar em tinta e tela pode ter um preço de meio milhão de dólares.

Também uma pintura usada em promoção pode custar duzentos dólares e ser exibida a nenhum custo para o espectador.

Estes factores relativos também incluem a PERÍCIA do próprio vendedor e existe muita tecnologia envolvida no acto de vender alguma coisa a alguém e o mundo está cheio de livros sobre o assunto.

Por isso, vendas (uma vez a promoção feita) estão realmente ligadas a CUSTO, PREÇO e VENDA.

O valor aos olhos do cliente é indicado pelo desejo nele criado pelo produto. Se isto também é um valor real e se a entrega pode ocorrer então a VENDA é muito facilitada, mas ainda é uma acção de perícia.

A produção de um produto final de valor é muitas vezes totalmente determinada por se pode ou não ser vendido, e se pode ser vendido a um custo mais elevado do que o custo na entrega.

Que ele seja vendido depende do vendedor.

A perícia do vendedor é dedicada a elevar o desejo e valor aos olhos do comprador obtendo o pagamento adequado.

## 8. ENTREGA

O assunto e acção de ENTREGA é o mais susceptível de falhar em qualquer organização. Qualquer deficiência na sequência de acções resultando num produto final de valor pode deteriorá-lo ou barrar a entrega final.

Há muitos passos preparatórios ou fora da vista do público numa linha de produção. Quando qualquer destes falham, a entrega está em perigo.

Dada a matéria prima e com que fazer qualquer produto final de valor, o produto final de valor deve ocorrer.

QUANDO UM PRODUTO FINAL DE VALOR NÃO É PRODUZIDO E NÃO PODE SER ENTREGUE HÁ QUE REPARAR OS PASSOS ANTERIORES DA SUA PRODUÇÃO.

A LEI DO MINIMO 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 descarta as acções de contribuição anteriores e produtos pois estes não são visíveis em pleno.

Quando uma organização ou seus postos operam apenas num mínimo irredutível, a produção vai mal e a entrega cai.

Tomemos um cozinheiro que tem o seu posto a um mínimo irredutível. Está a aparecer-----  
-----  
-----  
-----

-----  
-- Se o cozinheiro operasse a qualquer nível abaixo do que ele já está, nenhuma comida comestível seria visível daqui, mínimo irredutível. A comida servida será má, mas visível. Não estão a ser feitas acções invisíveis para os clientes.

Para melhorar a comida, mandar executar as acções menos visíveis. Manda executar toda-----  
-----  
-----

Treinemos. O produto final de valor é um mecânico treinado. O instrutor que faz o seu posto num mínimo irredutível, está simplesmente ali, parecendo instruir.

O seu produto final pode ser horrivelmente imperito. A aprendizagem pode ser "para sempre".

Para melhorar isto vamos atrás na linha de montagem: materiais, textos, palestras, serviços técnicos do estudante, horários, dúzias de acções incluindo mandar treinar o instrutor.

O visível é ainda um instrutor e estudantes a ser ensinados. Mas com toda a linha anterior no produto final de valor é excelente!

Um ser espera ociosamente produção instantânea. Não acontece desta forma no universo físico. As coisas são produzidas numa sequência de subprodutos que resulta num produto final de valor. Esperar é o que todos nós queremos. Quando omitimos os sub-produtos não obtemos qualquer produto final de valor.

Quando o pessoal de uma organização não conhece os produtos finais de valor da mesma e quando uma pessoa não conhece o produto final do seu posto, emerge uma condição em que nenhuma ENTREGA ocorrerá, ou se ocorrer será pobre e cara. É vital que uma pessoa saiba quais os produtos finais do seu posto e quais os subprodutos da sua unidade, secção, departamento e divisão e como o seu próprio e cada um destes contribuem para os produtos finais de valor da organização para que uma entrega real ocorra.

Entregar outra coisa que não produto final de valor ou produto final inútil que necessita constante correcção, também redundaria em não entrega.

Uma civilização inteira pode ir abaixo à volta do ponto de ENTREGA, assim como uma organização.

Uma vez que o dinheiro pode ser visto como um produto final de grande valor, ele pode realmente impedir a ENTREGA.

-----  
-----  
-----

ENTREGAR O QUE É PROMETIDO quando é esperado, em volume suficiente e qualidade adequada é a primeira máxima mesmo de um grupo político ou humanístico.

## 9. FINANÇA

As finanças descurem com muita frequência outros factores desta escala ou os outros factores desta escala descurem com muita frequência as finanças para que as organizações se mantenham viáveis por muito tempo.

O financiamento deve estar em acordo com todos os outros factores desta escala e todos os outros factores desta escala devem estar em acordo com as finanças para que haja viabilidade.

Porque o dinheiro permite intertroca por mercadorias as pessoas confundem-no com muitas coisas.

Se olharmos o dinheiro como tantos feijões, como mercadoria em si mesmo, abrimos a porta à sua compreensão.

O dinheiro é tantos feijões para obter e tantos feijões para gastar.

Quando podemos dominar isto podemos trabalhar FINANÇAS.

Ao pessoal de FINANÇAS de uma organização, de uma civilização, de um planeta, deviam ser postos uns tantos feijões e esperar que saíssem mais feijões do que os que tinham. Este é um ponto de vista correcto para as finanças.

A diferença entre feijões entrados e feijões saídos para um planeta é resolvida adicionando feijões suficientes aos já existentes para cobrir novas mercadorias.

Quando o pessoal das finanças não consegue fazer estes feijões deixa de estar a par com a produção e ocorrem a inflação e deflação.

Numa organização ou qualquer das suas partes, a aplicação do pessoal faz a diferença entre feijões entrados e feijões saídos.

Uma organização tem que ter maiores entradas que saídas. É a primeira regra de finanças. A sua violação traz a bancarrota.

Agora se o pessoal de FINANÇAS de uma organização aplicar a mesma regra sem piedade a todas as suas transações (planeamento financeiro) com cada pessoa e parte de uma organização, as finanças tornam-se reais e executíveis.

Tantos feijões entrados para apoiar o primeiro departamento significa tantos feijões fora da organização de volta para as finanças por causa do trabalho cooperativo do primeiro departamento.

Um esforço fraco para trabalhar apenas com produzir acaba com as finanças num 8.

Temos que estimar (CUSTOS) a contribuição de cada parte duma organização para o produto final de valor para saber o que permitir a que parte da organização.

As finanças têm que ter realidade total sobre os produtos finais de valor, subprodutos e produtos de postos de toda a organização para colocar os fundos inteligentemente.

Esta pessoa, aquele departamento, cada um contribui com uma parte da acção que resulta no dinheiro recebido pelos produtos finais de valor.

Assim as finanças distribuem um tanto por cada um, assim o espera, e uma quantia adicional de volta. Se isto acontecer a expansão também acontece.

As finanças falham quando não podem "CUSTEAR" uma organização e não pode apoiar a produção de produtos de valor.

As finanças não só deve pôr em prática "entrada maior que saída" em relação à organização, mas também a cada uma das suas partes.

A sequência torna-se então real.

A maior das aberrações das finanças é ----- As perdas reais de uma organização são as receitas que nunca foram feitas. Estas são as perdas mais importantes em que as finanças devem atentar.

Um negócio ou actividade que faz 500\$ por semana e que devia fazer 5000\$, está a perder, potencialmente, 4500\$ por semana!

As finanças podem forçar a produção de certo modo, fornecendo fundos e obtendo mais de volta.

As finanças tornam-se com muita facilidade na gestão duma organização, mas isto só ocorre quando deixam de lidar com o seu próprio produto: dinheiro.

Uma organização que tem executivos não familiarizados com dinheiro, cairá logo no controlo dos sujeitos das finanças. E estes sujeitos, se realmente não conhecem o dinheiro, caem sob controlo dos financeiros exteriores à organização.

É preciso saber de finanças em qualquer organização, em qualquer parte, mesmo num socialismo. Mais cedo ou mais tarde os livros estarão em equilíbrio em qualquer das sociedades.

## 10. JUSTIÇA

Sem justiça, não pode haver uma organização real.

Mesmo um governo deve ao seu pessoal um clima operacional no qual possam ocorrer as transacções humanas e de negócios.

Quando indivíduos insanos e criminosos operam encobertos na comunidade a justiça é incerta e brutal.

Uma sociedade na qual o insano sobe a uma posição de poder torna-se num pesadelo.

A justiça é um assunto difícil. O homem resolve-a mal.

A justiça não pode acontecer até que a insanidade seja detectada e curada.

Toda a tarefa da justiça é para defender os homens honestos. Por isso o seu objectivo é o estabelecimento duma sociedade saudável.

A incapacidade de para detectar ou curar o insano destroi civilizações.

A justiça é um esforço para trazer equidade e paz.

Quando não podemos detectar e curar a insanidade então, mais tarde ou mais cedo as acções de justiça tornam-se injustas e utilizadas pelo insano.

Para nós a justiça é a acção necessária para refrear o insano até que seja curado. Depois seria ver se um jogo limpo estava a ser feito.

## 11. MORAL.

Quando todos os factores se equilibram numa actividade e dão ao grupo uma direcção comum e viabilidade mútua, pode esperar-se que a moral seja boa.

Quando a Escala Administrativa e os dez elementos descritos estão desequilibrados (sem a devida importância dada a cada um deles) e quando um ou muitos desta Escala Administrativa e Escala de Sanidade não estão em acordo com a outra, então a moral será pobre.

A moral não é feita de conforto e indolência. É feita dum propósito comum e obstáculos vencidos pelo grupo.

Quando a Escala Administrativa e estes dez elementos descritos não estão juntos por fins similares, então a moral tem que ser mentida artificialmente.

A mais pavorosa moral que eu já vi foi entre os "ricos ociosos"

A moral mais alta que já vi foi no meio de um grupo furiosamente dedicado a um propósito comum trabalhando sob um stress fantástico com muito pouco contra desproporções quase sem esperança.

Eu costumava observar que a moral numa unidade de combate nunca se materializava antes de terem passado um inferno juntos.

Sem dramas, a moral é feita de altos propósitos e confiança mútua. Isto vem do item da Escala Administrativa com estes elementos de administração bem alinhados, cada um com o próximo, esforço honesto e são para atingir um objectivo final para todos.

Tudo isto é tecnologia muito fundamental de terceira dinâmica.

É a primeira tecnologia de grupo verdadeira que pode desaberrar o pleno e alisar e ----- dentro do grupo qualquer dos seus membros e o próprio grupo.

Assim, combinado com tecnologia de audição, pela primeira vez podemos confiar totalmente na tecnologia para melhorar e manejar membros do grupo e o próprio grupo no sentido duma desejável e atingível realização de felicidade e alta moral.

Como qualquer habilidade ou tecnologia tem de ser dada e executada e continuada para ser efectiva.

A descoberta, desenvolvimento e prática destes dados, deu-me muita animação e confiança assim como no grupo teste.

Espero que vos faça o mesmo a vós.

(pl 14/12/70)

## O CÓDIGO DO GESTOR

Para que seja eficiente e bem sucedido um gestor terá de:

Compreender tão completamente quanto possível as metas e objectivos do grupo que dirige. Tem de ser capaz de ver e abordar a forma ideal de os obter.

Tem de ser capaz de tolerar e melhorar as realizações práticas de que o grupo e os seus membros sejam capazes.

Tem de se empenhar, a todo o momento, em reduzir o abismo sempre existente entre o ideal e a prática.

Tem de compreender que uma das suas missões primordiais é a interpretação total e honesta do ideal, deontologia, metas e objectivos feita para os seus subordinados e para o próprio grupo.

Tem de liderar criativa e persuasivamente os seus subordinados, os indivíduos do grupo e o próprio grupo na direcção destas metas.

Tem de abarcar toda a organização e actuar só em função de toda ela, nunca favorecendo nem formando facções.

A sua avaliação sobre os membros do grupo só deve ser feita à luz do seu valor para a totalidade do grupo.

Não pode nunca vacilar no sacrifício de indivíduos para o bem do grupo quer no planeamento, na execução ou em assuntos de justiça.

Tem de proteger todos os canais de comunicação estabelecidos e complementá-los onde necessário.

Tem de proteger toda o afecto que dependa de si e ter ele próprio afecto pelo grupo.

Tem de se atirar sempre à mais alta realidade criativa.

O seu planeamento de acordo com as metas e objectivos tem de atingir a actividade de todo o grupo.

Não pode nunca deixar a organização crescer desordenadamente mas, aprendendo à custa de projectos piloto, deve manter o seu planeamento actualizado e flexível.

Tem de reconhecer em si próprio a base analítica do grupo e prestar a maior das atenções quanto à verdade das informações que recebe e que avalia para conceber as suas soluções.

Tem de permitir-se ser bem servido quanto aos seus requisitos pessoais, praticando uma economia de esforços e gozando certos confortos a fim de manter elevada a sua capacidade de análise.

Deve requerer que os seus subordinados transmitam tão claramente quanto possível a totalidade dos seus sentimentos e as razões para as suas decisões só as completando e interpretando para uma melhor compreensão dos indivíduos governados por esses subordinados.

Não se pode permitir nunca deturpar ou encobrir qualquer parte do ideal e da deontologia de acordo com os quais o grupo actua nem pode permitir que estes fiquem desactualizados, envelhescam ou não sejam funcionais.

Não pode nunca permitir que o seu planeamento seja alterado ou cortado por subordinados.

Não pode nunca permitir que o ideal e a deontologia dos membros do grupo, como indivíduos, se deteriore, usando sempre a razão para interromper uma tal deterioração.

Tem de ter fé nas metas, em si próprio e no grupo.

Tem de liderar sempre pela demonstração de sub-metas construtivas. Não pode conduzir os outros pela ameaça e pelo medo.



Tem de compreender que todo o indivíduo no grupo está empenhado em maior ou menor grau, na gestão de outros homens, de equipamentos, de matérias, de espaços, de energias, de tempo ou da vida e que deve ser permitida uma liberdade de gestão a cada sub-gestor, dentro do âmbito deste código.

Assim se conduzindo, um gestor pode ganhar um império para o seu grupo, qualquer que seja esse império.

(de "Como viver apesar de ser executivo")