

# **CURSO SOBRE LÓGICA NA ORGANIZAÇÃO**

CURSO SOBRE LÓGICA NA ORGANIZAÇÃO .....	1
9 - O PRODUTO COMO UM ACTO NOCIVO .....	2
10 - MAL ENTENDIDOS DA ORGANIZAÇÃO.....	3
O DIFÍCIL CAMINHO .....	5
AS PALAVRAS .....	6
11 - DES-ABERRAÇÃO DA TERCEIRA DINÂMICA .....	7
TIPOS DE CONTRA-NORMAS.....	7
CLARIFICANDO UM GRUPO .....	8
ESCALA ADMINISTRATIVA.....	8
DESOBSTRUÇÃO .....	9
12 - SANIDADE DE GRUPO.....	11
ORGANIZAÇÃO E ÂNIMO .....	23

## **9 -O PRODUTO COMO UM ACTO NOCIVO<sup>2</sup>**

Quando o resultado de uma produção não existe ou é mau, pode ser classificado como um acto nocivo quer contra a organização quer contra o cliente.

Podemos avaliar qual a cena realmente existente num posto olhando para o seu produto.

Quando um produto defeituoso é observado, podemos logo fazer ideia da cena existente.

O tempo que leva a conseguir o produto também é uma base de avaliação. Muito tempo para conseguir pouco produto e defeituoso dá uma boa ideia da cena existente.

Isto também dá uma ideia do "ruído" na área.

Exemplo: O posto H é suposto escolher paus vermelhos. Não há paus vermelhos escolhidos. Trata-se de uma acção omitida. Tem que se mandar o posto escolher paus vermelhos. Trata-se de mandar alguém cumprir a sua função, o que é uma sequência alterada, pois ele devia estar já a fazê-lo. O posto deve ser um falso terminal porque não está a cumprir a sua função. O produto até agora é zero paus vermelhos escolhidos. Mandamos escolhê-los. Obtemos uns paus vermelhos tortos e misturados depois de muito tempo, este preenchido com dev-t. Avaliação da cena: psicótica e a enorme distância da cena ideal. Qualidade real do produto: um acto nocivo.

Quando vários membros do pessoal estão a fornecer um produto individual pobre, a organização torna-se difícil de manejar porque quem dirige está a operar no sentido de corrigir e não no sentido de organizar e obter um produto.

Sempre que o produto de uma organização é baixo em quantidade e qualidade, devemos reconhecer que vários membros inconscientemente estão a fornecem actos nocivos como se fossem produtos do posto e temos de começar a meter as coisas nos eixos em conformidade com isso.

O caminho para a sanidade de tal pessoa ou organização é ter um bom domínio sobre como organizar e sobre produtos, tornar conhecida a técnica necessária para produzir o produto e fazer com que ele se faça como deve ser para que a pessoa possa então desempenhar a sua função.

Se mesmo assim isto não acontece, é necessário o processamento do pessoal pois ele pode estar a dramatizar actos nocivos executando um mau produto.

O produto final de uma organização é a combinação dos produtos de todos os seus membros em direcção à obtenção dos produtos finais dessa organização.

Estupidez, falta de um organograma devidamente elaborado, falta de reconhecimento do que os produtos finais da organização deveriam ser, falta de treino, falta de funções, tudo isto pode conduzir a produtos finais pobres. Numa actividade que não anda bem um produto final pobre ou a falta de produto, é o conjunto dos erros nos subprodutos. Uma organização cujo produto é muito mau ou não existente, contém muitos elementos (postos) que têm como "produto do posto" individual, nenhum produto mas sim actos nocivos.

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

Cada posto tem algum produto. Se os produtos de todos os postos numa actividade são bons e a sequência do produto é boa, então os produtos finais da organização serão bons.

Quando um produto é não-existente ou mau pode ser classificado com um acto overt contra quer a organização quer qualquer cliente.

Pode-se avaliar qual é realmente a cena existente de um posto olhando para o seu produto.

Quando se observa um produto defeituoso, pode-se ter uma ideia aproximada da cena existente.

O tempo que demora a fazer o produto é também um caso a considerar. Um longo período de tempo para fazer um pequeno e defeituoso produto dá-nos uma boa ideia da cena existente.

Isso também dá uma estimativa da quantidade de "barulho" na área.

Exemplo: O posto X supostamente selecciona varetas rosadas. Não há ainda varetas rosadas seleccionadas. Isso é uma acção omitida. Tem de ser ordenar ao posto que seleccione varetas rosadas. Isso é ordenar a alguém que ponha o seu chapéu o que é uma sequência alterada porque ele deveria estar já com ele posto. O posto deve ser um terminal falso porque não estava com o chapéu posto. Até agora o produto é nenhuma vareta rosada seleccionada. Manda-se que se seleccionem. Consegue-se varetas rosadas tortas e enredadas entregues após longo período de tempo cheio de Dev-T. Avaliação da cena existente: psicótica e um terrivelmente longo caminho a percorrer até qualquer cena ideal. Qualidade actual do produto: um acto overt.

Quando vários membros do pessoal estão a entregar um produto individual pobre, a organização torna-se difícil de manejar pois o encarregado está a actuar como correcção e não como estrutura e produto organizacional.

Sempre que o produto de uma organização é baixo em quantidade e qualidade temos de reconhecer que ela contém vários membros que inconscientemente entregam actos overt à guisa de produtos do posto e começam a e começam a alinhar as coisas de acordo.

O caminho para a sanidade para tal pessoa ou organização é ter bom conhecimento em organizar e em produtos, tornar conhecida a tecnologia necessária para produzir um produto, conseguir que seja feito como deve ser para que a pessoa possa então usar o seu chapéu.

Se isto ainda não acontece, é preciso processamento pessoal pois o pessoal pode muito bem estar a dramatizar actos overt (actos nocivos) fabricando um mau produto.

O produto final de uma organização é a combinação dos produtos de todos os membros dessa organização dirigidos para conseguir o produto final dessa organização.

Estupidez, falta de um gráfico de resultados da organização, falta de reconhecimento daquilo que deveria ser produto final da organização, falta de treino, falta de chapéus pode produzir fracos produtos finais. Numa actividade que não vá bem o fraco produto final ou a sua falta de qualquer produto é composto por erros em subprodutos. Uma organização onde o produto é muito mau ou não-existente contém muito elementos, postos, que têm como seus "produtos de posto" individuais não produtos de todo mas actos overt (nocivos).

Orgulho no trabalho é orgulho no seu próprio produto.

Cada posto tem seu produto. Se os produtos de todos os postos em todas as actividades forem bons e a sequência da produção for boa então os produtos finais da organização será bom.

## **10 - MAL ENTENDIDOS DA ORGANIZAÇÃO<sup>3</sup>**

De acordo com a técnica de estudo da Cientologia, a compreensão cessa quando é passada uma palavra ou conceito mal entendido.

Se uma pessoa que lê um texto chega à palavra Félix Domesticus e não sabe que simplesmente significa GATO DOMÉSTICO, as palavras que aparecem a seguir podem tornar-se "sem significado", "desinteressantes", e ela pode até ficar ligeiramente inconsciente, menos alerta.

Exemplo: "dá corda ao relógio e põe o Félix Domesticus lá fora depois chama o Algernon e diz-lhe para te acordar às dez da manhã", lido como ordem por uma pessoa que não se incomodou

em descobrir o significado de "Félix Domesticus" não registará que é suposto chamar o Algernon, sentir-se-á embrutecido ou aborrecido e provavelmente não se lembrará que é suposto acordar às dez da manhã.

Por outras palavras, quando uma pessoa bateu contra uma palavra mal entendida, ela deixa de compreender e não alcança totalmente nem fica consciente do que vem a seguir.

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

Ao longo do tempo, um mal entendido crasso bloqueará a capacidade posterior para estudar ou aplicar os dados. Bloqueará também a compreensão posterior sobre uma organização, do seu organograma, de um posto em particular ou das suas tarefas. Tais mal entendidos podem impedir efectivamente o conhecimento sobre um posto ou sobre as suas acções.

#### ISTO É A CAUSA MAIS COMUM PARA UM PRODUTO DE POSTO INACEITÁVEL OU NENHUM PRODUTO.

As dificuldades no funcionamento ou na produção de uma organização emanam deste facto.

Aberração pessoal é a causa de produtos que são de facto actos nocivos.

A nossa tecnologia hoje em dia, maneja facilmente a parte do problema da aberração pessoal, SE UTILIZADA E APLICADA COMO DEVE SER. Deixar uma organização não auditada ou não ser capaz de descobrir uma forma de gerir uma que seja viável de modo a poder auditar o seu pessoal, é andar à procura de produtos finais e parciais que são actos nocivos.

Empregar pessoas da escola de Leipzig, dos campos de morte da Alemanha, (psicólogos, psiquiatras) para manejar aberrações do pessoal é como lançar tinta na água para a limpar. Os governos fazem isto estupidamente e depois não sabem porque será que o seu produto final, como organização, são tumultos, guerras e um planeta poluído. Há que manejar a aberração pessoal numa organização mas estas escolas eram por demais nocivas e incompetentes para o fazerem.

Aqueles que são pessoalmente muito aberrados não irão produzir nada senão um acto nocivo. São difíceis de detectar porque eles têm cuidado para não serem detectados. As coisas "como que vão mal" à sua volta, resultando num produto que de facto, é um acto nocivo. Mas estes constituem só cerca de 10 ou 20 por cento da população.

Os outros 80 ou 90 por cento quando não funcionam ou quando erram é porque não compreendem o que se está a tratar. Com efeito eles continuaram para além de uma mal entendido tal como, por exemplo, o que a organização é suposto produzir, a tecnologia administrativa que utilizam nos seus postos, onde estão ou o que é o seu produto.

As organizações terrestres tais como governos ou grandes monopólios ganharam uma péssima reputação por causa dos seguintes factores:

1. Aberração de algum pessoal não detectada e não manejada.
2. Tecnologia educativa básica inadequada ou irreal bem como os seus utensílios e instalações.
3. Tecnologia organizacional inadequada ou desconhecida.
4. Incompreensão do indivíduo com respeito às actividades das quais ele é uma parte.
5. Incompreensão das palavras básicas com as quais ele está a trabalhar.
6. Objectivos do posto não a clarificados.
7. Trabalho administrativo do posto não conhecido ou não compreendido.
8. Tecnologia em uso não compreendida a fundo.
9. Uma falta de compreensão dos produtos.

Provindas destas nove coisas obtemos dificuldades organizacionais e a crença de que é preciso um génio para dirigir com êxito uma organização. No entanto, todos os génios do mundo acabarão por falhar se os nove pontos acima não forem manejados a um certo grau.

Os métodos correntemente em uso no planeta para manejar estas coisas são muito verdes e consumidores de tempo, pois os itens em si mesmo são debilmente compreendidos ou não conhecidos de todo.

1A. A aberração pessoal encontra a tortura, drogas ou a morte quando é detectada. No entanto, só os casos muito sérios que estão claramente a gritar, continuamente a resmungar ou inconscientes são isolados enquanto que os perigosos não são detectados nem manejados e tornam-se com facilidade generais, presidentes ou ditadores, para não falar do peixe miúdo. Dez a 20 por cento do pessoal de qualquer organização está completamente louco, a destruir o seu lugar tão habilmente que só o seu produto real os trai.

2A. A educação básica tal como a educação geral de nível mais alto tornou-se uma área de produção em massa, onde proliferam maus textos e não compreensão, utilizada principalmente por elementos hostis para derrubar o estado ou perverter a raça e os seus ideais.

3A. A tecnologia organizacional é tão primitiva que alterou os mapas das nações e as companhias de topo várias vezes num século, uma cena extremamente instável para um planeta.

4A. Muito poucos indivíduos no planeta têm algum conceito sobre as entidades estruturantes tais como o seu país, estado ou companhia. Pessoas que sondavas o público nos EUA, pretendendo aconselhar a aceitação de "novas medidas" que já se encontravam na Constituição, foram ameaçadas por serem revolucionárias. Quase ninguém sabia o documento básico da organização da nação quanto mais a sua estrutura peculiar.

5A. As palavras básicas da organização são usadas levianamente mas geralmente não compreendidas. Palavras como "companhia", "administração", "regulamentação". Os vocabulários têm que ser aumentados para que a compreensão e a comunicação ocorram e os mal entendidos desapareçam.

6A. Concorda-se muitas vezes levianamente com os objectivos de um posto enquanto que é feito algo inteiramente diferente.

7A. As acções administrativas são muitas vezes apenas ligeiramente compreendidas e raramente bem seguidas mas, neste assunto de comunicação, despachos, etc., o planeta não é tão deficiente como outros excepto que estas funções, sendo algo conhecidas podem tornar-se num fim em si mesmas: toneladas de despachos e nenhum produto real. Nalgumas áreas tornou-se numa obsessão, uma cadeia interminável de papeis que é olhado como um produto legítimo mesmo quando não conduz a nenhuma produção.

8A. A tecnologia do planeta é aparentemente muito complexa e sofisticada, mas é de facto tão má que os especialistas não dão ao planeta e suas populações mais de 30 anos antes que os fumos tenham comido a camada de ar e deixem um mundo sem oxigénio. (Os conversores tais como árvores e relva que convertem o dióxido de carbono em oxigénio são inadequadas para o repor e ainda estão a ser mortas pelas impurezas do ar que saem das fábricas e das cidades). Se a tecnologia destrói a base em que é aplicada, neste caso o planeta, não é adequada e pode até ser uma tecnologia destrutiva.

9A. O conceito de "produto" no seu todo, não está em uso excepto na industria dos electrodomésticos onde temos que ter um carro que se venda e uma máquina de lavar que realmente lave.

## O DIFÍCIL CAMINHO

É com esta base primitiva como pano de fundo que estamos a tentar gerir uma organização.

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

Demorei-me um pouco a delinear as faltas a fim de mostrar os pontos onde temos que nos concentrar para (a) estabelecer uma organização e (b) mantê-la viável.

Nestes nove pontos estamos a lidar com o âmago desta questão.

O entusiasmo é um ingrediente vital. Em breve esmorece quando é prestada pouca atenção à resolução e introdução destes nove pontos.

Sem cerimónias, se eles não forem metidos nos eixos e manejados, a tarefa de viver e de gerir um posto ou uma organização tornar-se-á tão confusa que pouca ou nenhuma produção haverá e os desastres serão frequentes.

#### AS PALAVRAS

A lista de palavras, nem por sombras completa, que tem que ser aclarada em pleno e compreendida, só para falar sobre organização como assunto e para trabalhar inteligentemente e com alegria numa organização MESMO PARA O EMPREGADO MAIS MODESTO, é a seguinte:

- Uma companhia
- Um conselho de administração
- Quadros superiores
- Regulamentação
- Gestão
- Programas
- Metas
- Ordens
- Tecnologia
- Know-How
- Organograma
- Posto
- Função
- Desenvencilhar-se
- Objectivos
- Organizar
- Deveres
- Uma folha de verificação.
- Uma lista de materiais
- Um canal de comunicação
- Um canal de comando
- Ponto de retransmissão
- Um terminal estável
- Função acumulada
- Um produto

Aberração  
VIABILIDADE

Isto é vocabulário chave. Podíamos fazer todo um dicionário para estas coisas e ninguém que o estudasse ficaria a saber mais visto que estaria temperado com outras palavras de longe menos importantes.

Como isto se faz é transpirar sobre ela com um dicionário até saber que cada uma não pode significar mais nada do que aquilo que significa.

Da plena compreensão do que cada uma implica, uma visão brilhante e limpa sobre o todo do assunto organização é atingida, não titubeante mas uma actividade exacta e utilizável.

Se pelo menos soubermos estas palavras completamente para que elas possam ser usadas e aplicadas, evitaremos a introdução de confusões na actividade.

A superficialidade não funciona, porque por trás destas palavras está toda a estrutura de uma actividade que sobreviverá e quando as palavras não são compreendidas o resto pode tornar-se nubloso.

Nós sim sabemos todas estas coisas indispensáveis. Devemos comunicá-las e usá-las com êxito.

## **11 - DES-ABERRAÇÃO DA TERCEIRA DINÂMICA<sup>4</sup>**

O mecanismo exacto da aberração da terceira dinâmica. (grupo ou organização) é o conflito com as CONTRA-NORMAS.

Normas ilegais introduzida em níveis não autorizados, obstruem as acções do grupo e são responsáveis pela inactividade, não produção e falta de espírito de grupo.

Contra-normas independentemente introduzidas, "engarrafam" o grupo e inibem a sua operação.

Organigramas e funções irrealistas, etc., são em grande medida causados por desacordos e conflitos que são provocados por normas ilegais.

Se tivéssemos um jogo decorrendo em que cada jogador estabelecesse as suas próprias regras, não haveria jogo. Haveria apenas discussão e conflito.

### **TIPOS DE CONTRA-NORMAS**

À partida deve ser assumido ou decidido que há alguém ou alguma entidade que estabeleça regras autorizadas para o grupo. A falta desta função é um convite a regras à toa, conflitos no grupo e a sua desintegração. Se tal pessoa ou entidade existe, a nova norma proposta deve ser enviada a esta pessoa ou entidade e por ela emitida e não posta à toa em níveis mais baixos ou por pessoas não autorizadas.

As normas assim estabelecidas pela respectiva autoridade devem estar suficientemente bem baseadas e serem suficientemente sábias a fim de prosseguirem o objectivo do grupo e obterem o seu acordo. Normas ignorantes ou más, mesmo que autorizadas, tendem a persuadir os membros do grupo a introduzirem as suas próprias normas.

Quando não existe qualquer norma ocorrem normas à toa.

Quando existem normas mas não são divulgadas, ocorrem normas à toa.

A ignorância das normas, da sua necessidade ou da sua função, podem dar origem a normas à toa.

Normas à toa, escondidas e não declaradas, podem estar em conflito.

A norma correcta pode ser transmitida numa base de omissão: umas poucas palavras deixadas de fora ou uma frase qualificativa descurada torna a regra incorrecta ou nula. "As crianças não podem sair" pode vir de uma que diga: "As crianças não podem sair depois da meia noite"

Normas alteradas pode ser ilimitadas nos seus erros.

Atribuir uma norma auto-estabelecida à fonte autorizada pode desacreditar toda a norma bem como perverter o objectivo da liderança.

As normas podem ser excluídas de uma área que devia ser governada por elas. "A regulamentação para fazer cachimbos não se aplica a pequenas oficinas de cachimbos".

Podem ser emitidos montes de normas desnecessárias que não podem ser assimiladas.

As normas podem existir em grandes quantidades mas não subdivididas em assuntos relevantes.

O descrédito das normas pode ocorrer numa catástrofe subsequente e torná-la toda sem crédito, encorajando cada membro do grupo a auto criá-la.

### CLARIFICANDO UM GRUPO

Toda a norma autorizada deve estar disponível em livros-mestres e arquivos adequados completos. Isto torna possível compilar cursos e publicá-los.

Um inquérito ao grupo sobre "Com que normas estão a operar?" pode revelar normas à toa.

Todos os projectos parados podem ser inspeccionados procurando normas ilegais limpando-a e pondo-o de novo em marcha.

Outras acções podem ser feitas todas redundando em:

1. Levar à prática as normas existentes.
2. Dar a áreas sem normas exactas, normas de fonte autorizada.
3. Desembaraçar de normas falsas todos os projectos passados.
4. Des-aberrar os membros do grupo segundo os materiais "Mal-entendidos da Organização".
5. Educar os membros do grupo no que respeita à técnica da regulamentação.
6. Montar sistemas que detectem, isolem e reportem normas incorrectas e as corrijam, divulguem-nas e façam-na ser conhecida.
7. Analisar toda a norma nova em função dos indicadores e incluir as irregularidades regulamentares em todas as avaliações de indicadores.

### ESCALA ADMINISTRATIVA

Eis uma escala que dá uma sequência (e a senioridade relativa) de assuntos relacionados com uma organização.

METAS

OBJECTIVOS

NORMAS

PLANOS  
PROGRAMAS  
PROJECTOS  
ORDENS  
CENÁRIO IDEAL  
INDICADORES  
PRODUTOS FINAIS

Esta escala é trabalhada para cima e para baixo ATÉ QUE CADA ITEM ESTEJA EM PLENO ACORDO COM OS ITENS REMANESCENTES.

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

Tomemos "bolas de golfe" como assunto para a escala. Então todos estes itens da escala devem estar em concordância uns com os outros sobre o assunto "bolas de golfe". É um exercício interessante.

A escala também se aplica a um assunto destrutivo como "baratas".

Quando um item da escala não está alinhado com os outros itens o projecto será entravado se não mesmo falhado.

A perícia com a qual esses itens, em qualquer actividade, são alinhados e postos em acção é chamada GESTÃO.

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

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

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

Como a não-realidade gera a não-comunicação e a não-afinidade, segue-se que itens irreais da escala (não alinhados) produzem preocupações, descontentamento e alheamento .

Segue-se então que quando os itens desta escala estão bem alinhados uns com os outros e com o grupo, haverá alta realidade, alta comunicação e alta afinidade.

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 e ocultações contra o mesmo grupo.

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

## DESOBSTRUÇÃO

Quando as ordens não são cumpridas e os projectos não são terminados, devemos DETECTAR, ISOLAR, RELATAR e tratar ou verificar que está tratado qualquer dos itens da escala encontrado à deriva ou discordante.

Se qualquer item abaixo de NORMAS está em crise (imóvel), podemos corrigir os pontos superiores da escala mas, é claro, concentrando-nos na descoberta de normas discordantes ou ilegais. Raramente acontece que algumas normas antigas mas legais precisem de ser ajustadas. É de longe mais comum as normas terem sido estabelecidas por alguém

verbalmente, em despachos ou encobertamente e que estejam a bloquear qualquer dos itens abaixo desse nível.

Por isso a regra é que quando as coisas se complicam, se embaracam, abrandam, desactivam ou se tornam totalmente destrutivas (incluindo um mau produto) farejamos à procura de normas ao acaso ou discordantes ilegalmente estabelecidas na nossa própria área ou "lá fora".

Por isso, em face a qualquer irregularidade, DETECTAMOS, ISOLAMOS, RELATAMOS e manejamos ou fazemos com que sejam manejadas as normas discordantes.

A detecção é fácil. As coisas não estão a mexer ou a ir bem.

Isolar é claro, é QUE NORMAS é que devem ser encontradas e QUEM as estabeleceu.

Relatar seria feito ao Departamento responsável por manter as normas dentro da organização.

Manejar também é muito fácil e seria feito por um Departamento de Correcção.

Esta tecnologia administrativa dá-nos o nosso primeiro desaberrador de grupos que funciona fácil e rapidamente.

Porquê?

Bem, olhemos para a Escala Administrativa. As normas estão logo abaixo de propósito.

O propósito é sénior às normas.

A pessoa que está a introduzir ao acaso normas ilegais ou contrárias está fora do propósito do grupo. Ele tem, em maior ou menor grau, outro propósito.

De 1960 a 1962 desenvolvi uma vasta quantidade de tecnologia sobre metas e propósitos. Se definirmos meta como um assunto a muito longo prazo e propósito como uma meta inferior que se refere a actividades ou assuntos específicos, vemos claramente que se limparmos os propósitos de uma pessoa relativos a várias actividades nos quais ela está envolvida e nas oito dinâmicas, manejaremos a obsessão para introduzir normas ao acaso ou normas contrárias!

Como o universo está cheio de seres e nós vivemos com eles, quer gostemos ou não, seria do interesse de qualquer um sermos capazes de termos grupos funcionais.

A única forma pela qual um grupo se bloqueia é

- (a) se torna difícil viver nele e
- (b) impossível separar-se totalmente dele,

é por cause de propósitos ao acaso e contrários.

Se pensarmos que podemos sair e ficar sós em qualquer lado deste universo, estamos a sonhar.

O primeiro impulso de um ser hostil é "abandonar" um grupo decente. Que coisa esquisita!

A única razão porque ele entra num impasse é a sua incapacidade para tolerar ou para manejear outros.

Não há saída para tal ser a não ser através disso.

Por isso, tudo o que podemos fazer para sobreviver mesmo que seja só no que nos diz respeito, é saber como manejar e como fazer parte de grupos e da raça humana e como os clarificar.

Provavelmente a razão pela qual este universo é considerado por alguns como uma armadilha, é porque a sua escala administrativa está equivocada.

E a única razão porque este universo é por vezes uma adversidade, é porque, para começar, ninguém nunca publicou a sua escala administrativa.

## **12 - SANIDADE DE GRUPO<sup>5</sup>**

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. ÂNIMO

Estes onze itens DEVEM CONCORDAR E ESTAR EM LINHA COM A ESCALA ADMINISTRATIVA.

Quando estes assuntos não são bem-manejados e quando um ou mais deles estão muito fora dos eixos, o grupo sofre uma aberração organizativa.

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 verifiquem.

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

Tensões internas de magnitude começam a afectar todos 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 maciçamente a negar-se a poder ter mais gente. A automatização e penalização do trabalho 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 as fantásticas somas gastas no fundo de desemprego. Cinquenta por cento da América nesta década ficará desempregada devido à explosão da população sem uma correspondente expansão da produção. Contudo, a produção nos EUA está a ser cortada por decreto presidencial. A guerra e o controlo da natalidade são dois dos muitos métodos usados para reduzir a população. ESTA PSICOSE DE GRUPO É A RECUSA EM EMPREGAR PESSOAS. EXCLUSÃO DE OUTROS É A CAUSA PRIMÁRIA DE GUERRAS E INSANIDADE.

### **2. TREINO**

A educação caiu sobre o controle dos partidários de um governo mundial e é cada vez menos realista. Os dados estão a ser cada vez pior ensinados. informações estão a ser dadas. A agitação nas 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 rescritas. ESTA PSICOSE DE GRUPO É A RECUSA ENCOBERTA EM TREINAR.

### 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 a função que ele viria a ter, durante muito tempo antes de ocupar o posto. Algumas escolas europeias estão a procurar recuperar isto, mas de uma forma geral e não como um sistema de aprendizagem. UMA PSICOSE DE GRUPO É UMA NEGAÇÃO A UMA EXPERIÊNCIA ADEQUADA AO ÉXITO NA PROFISSÃO.

### 4. UTILIZAÇÃO

Na indústria, nos governos e nas forças armadas tal como na própria vida, o pessoal não é utilizado. A um homem treinado para uma coisa é pedido para fazer algo diferente. O seu treino não é usado ou ele próprio não é de todo utilizado. UMA PSICOSE DE GRUPO É NÃO UTILIZAR AS PESSOAS.

### 5. PRODUÇÃO

O moderna maneira de pensar é premiar a produção baixa. 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 PSICOSE DE GRUPO É IMPEDIR A PRODUÇÃO.

### 6. PROMOÇÃO.

A actividade de promoção está subvertida em actividades sem valor. O verdadeiro valor raramente é promovido. O que realmente estamos a conseguir tem pequena menção enquanto que outras coisas são altamente promovidas. A realidade e a publicidade não têm nada a ver uma com a outra. UMA PSICOSE DE GRUPO É A PROMOÇÃO IRREALISTA OU NÃO FACTUAL.

### 7. VENDAS.

As acções de vendas são irreais ou desequilibradas. As vendas sem jeito ou não funcionais penalizam os produtores e os 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 países grandes. Por causa disso os cortes na produção são uma ameaça contínua à economia e trabalhadores. Populações passam fome em tempos de fartura. Com os cortes nas fábricas de automóveis o 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 GRUPO É IMPEDIR A DISTRIBUIÇÃO DOS PRODUTOS AOS CONSUMIDORES POTENCIAIS.

### 8. ENTREGA.

Não entregar o que é oferecido é o procedimento padrão dos grupos no campo da humanística.

#### 9. FINANÇAS.

A nossa própria experiência em finanças é adequada para demonstrar as dificuldades criadas pelo dinheiro. UMA PSICOSE DE GRUPO É A PERVERSÃO DA FINANÇA.

#### 10. JUSTIÇA.

Em nome da justiça, homens aberrados cometem injustiças fantásticas. As pessoas produtivas são atacadas, as improdutivas são consentidas. Os boatos são aceites como prova. As forças policiais e o poder são usados para IMPOR as injustiças contidas em 1 a 9 acima. Justiça repressiva é usada como um meio ineficaz mas selvagem para resolver situações na realidade causadas pelas psicoses acima listadas. Quando os abusos nos pontos de 1 a 9 fazem as coisas ir mal, a aberração social introduz então injustiça repressiva num esforço de cura. A revolta e a guerra são as versões ampliadas das injustiças. Gente em excesso: matem-nos numa guerra. PSICOSE DE GRUPO É A SUBSTITUIÇÃO DA RAZÃO PELA VIOLENCIA.

#### 11. ÂNIMO.

Uma ameaça contínua ao ânimo público acontece na imprensa e outros media. A felicidade e qualquer satisfação na vida estão permanentemente sob ataque. Credos, ideais, propósitos, sonhos são atacados. INSANIDADE É RECUSAR-SE A DEIXAR OS OUTROS SEREM, FAZEREM OU TEREM.

Toda a acção que conduza a um ânimo mais elevado tem que ser defendida dos poucos insanos. UMA PSICOSE DE GRUPO É A REPULSA POR UM ÂNIMO ELEVADO.

\*\*\*

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

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

Quando estes onze tipos de aberração ficam totalmente loucos são os pontos principais através dos quais um grupo SUCUMBE.

POR ISSO, estes onze pontos, permanecendo sãos, garantem a SOBREVIVÊNCIA do grupo.

#### EXEMPLOS

Ver tudo isto num único exemplo permite-nos observar como estas insanidades de grupos se combinam para o destruir.

A. Acreditando na impossibilidade de obter ou de fazer dinheiro, uma firma não consegue admitir pessoal em número 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. Precisando de pessoal para outro trabalho, a firma rouba-o à fábrica que se vai então abaixo e não consegue então fazer dinheiro não podendo por isso contratar mais pessoal. Isto reduz a produção e as pessoas têm de ser despedidas visto não poderem ser pagas.

C. 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 lhes pagar e são despedidas.

D. Entra um novo produto. Para o fazer são tiradas pessoas da área que está já a fazer um produto valioso o que deixa abaixo essa área não havendo então 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.

## SANIDADE

Se isto é a descrição da aberração do grupo, então também dá a chave para a sua sanidade.

### 1. ADMISSÃO

Introduzir gente no grupo amplamente é a chave de todos os grandes movimentos e de uma melhor cultura neste 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, cor, credo não foram barreiras à entrada neste grande movimento.

Politicamente, os Estados Unidos eram o país mais forte do mundo e só foi enfraquecido pelos seus esforços para excluir certas raças ou fazer delas cidadãos de segunda classe. A sua maior guerra interna (1861-65) foi para resolver este ponto e nem mesmo assim foi resolvido.

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

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,
- (b) oposição por interesses que se consideram eles mesmos ameaçados pelo grupo ou potencial da organização resultando em infiltração
- (c) esforços para imitar a tecnologia do grupo destrutivamente e estabelecer grupos rivais.

Todas estas coisas erguem barreiras que um grupo poderia impensadamente aceitar e tentar remediar sem planos a longo prazo para o manejar.

Estas tensões tornam o grupo nervoso e combativo. A organização então procura resolver estes três pontos com exclusões enquanto que o seu crescimento depende totalmente da inclusão.

Ninguém alguma vez resolveu estes pontos com êxito no passado por falta da tecnologia para o fazer.

Tudo gira à volta de 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 organizativa do grupo e seu uso.

Neste momento o primeiro ponto está resolvido conclusivamente na nossa organização. 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 geral pelos produtos do grupo e pela sua real e factual entrega.

A superioridade da tecnologia administrativa do grupo e a sua aplicação está neste momento bem coberta pelos desenvolvimentos correntes.

Portanto, a inclusão está quase totalmente obtida. As únicas barreiras que se erigem são provocadas por acções de defesa a curto prazo.

Por exemplo, a nossa organização tem correntemente que ripostar contra as organizações de campos de morte psiquiátricos cuja solução é um mundo morto como provam as suas acções na Alemanha antes e durante a II Guerra Mundial. Mas 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 passado como grupo.

Há então duas fases principais de inclusão de gente: um é como pessoal pago pela organização e outro como pessoal não pago. AMBOS estão na essência a serem "contratados". O pagamento difere. A grande maioria recebe o pagamento em termos de paz pessoal, eficiência e um mundo melhor.

As organizações que excluem o seu próprio pessoal de campo falharão.

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

Os planos de INclusão têm êxito. Por vezes contêm defesa até podermos incluir.

Mesmo a resistência a uma organização pode ser interpretada como uma futura inclusão por esta. Resistência ou oposição são um ponto comum no caminho do ciclo da inclusão. Numa organização em que toda a gente afinal ganha 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 que produz sobrevivência.

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

## 2. TREINO

Treino básico, cursos sobre o posto, folhas de controlo, e materiais TÊM de existir para cada membro do grupo.

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

Qualquer tipo de membro, papel ou posto na organização ou no seu campo, requer treino individual e de equipa. Só quando existe um membro do grupo que não é capaz ou não quer ter ou desempenhar uma função, é que temos algum problema.

Isto é tão verdade que é o campo de acção da melhoria de pessoal.

Perguntemos a nós próprios "Quem é que não está treinado no seu posto e sem funções definidas?" e podemos responder com "Quem está a causar o problema?"

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

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 em tecnologias exactas ou em assuntos administrativos exactos não é o primeiro estádio 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 e o seu público.

O treino deve ser feito com 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 falsa. 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 e 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. APRENDIZAGEM

O treino no posto é a segunda fase 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 "aprendizagem" nem orientação nele pode ser fatal.

O sistema de delegar é o mais fácil e o melhor. Todo o posto tem um 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.

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

O óptimo seria haver sempre um ou dois delegados em cada posto-chave. É um sistema de aprendizagem contínua.

Economicamente existem limitações. Há que pesar os prejuízos 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 pelo menos um terço para 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 em que isso já não pode ser feito. Isto é quase o canto do cisne para uma organização.

Numa indústria muito bem sucedida com dois séculos de existência, 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 acabaria. A aprendizagem como único sistema mantém-na.

Certamente cada executivo e cada técnico especializado de uma organização deviam ter um delegado em treino. Apenas então podia 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 promovida, o delegado assume o posto dela e um novo delegado deve ser nomeado. Este último passo (nomeação de um novo delegado) é o que é esquecido.

A falta de recrutamento de pessoal novo por algum tempo porá certamente a organização em declínio rapidamente unicamente porque não existe sistema de aprendizagem de delegados. A organização expande, põe uma só pessoa em cada posto, promove alguns inexperientes, e começa a perder a sua vantagem económica. Seguem-se salários baixos, as pessoas saem e então ninguém consegue ser contratado. É realmente um ciclo idiota porque pode ser evitado facilmente admitindo pessoas suficientes, suficientemente cedo, quando a organização está a andar bem.

A regra é PÔR UM DELEGADO EM CADA POSTO E ARRANJA-LHE OUTRO NOVO QUANDO O ANTIGO FOR PROMOVIDO.

A forma mais encoberta de passar por cima disto é chamar a cada júnior, delegado, mesmo que ele tem outras funções. "Tens um delegado para cada posto?" "Ah, claro!" Mas os delegados são apenas juniores com o seu próprio posto.

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

Ficaríamos 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 as coisas é uma lição muito 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 aplica-se mais especificamente 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-o e treina-o.

Uma pessoa que não consegue imaginar como usar pessoal, equipamentos e espaços para obter produtos finais com valor, não é merecedor do nome de executivo.

Inversamente, obtemos o que um executivo ou encarregado deve ser: uma pessoa que consegue obter, treinar e usar pessoal, equipamento e espaços para economicamente conseguir produtos finais com valor.

Alguns são peritos em preparar pessoas, sistemas, equipamentos, património e espaços para uso. Mas se isto depois vai parar a alguém que não os USA, temos um colapso.

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

Um executivo cujo pessoal é inactivo e cujo material está em decadênciac, não passa de um traidor à sua gente e à organização pois irá destruí-los a todos.

A UTILIZAÇÃO requer um conhecimento de quais os produtos finais com valor e como fazê-los.

Accção que não resulte num produto final que faça parte dos produtos finais com valor, é uma accção destrutiva não importa quão inocente pareça.

A humanidade tem um planeta como um produto final com valor. O uso impróprio dos países e dos mares, do ar e das massas que compõem o planeta, acabará na destruição do homem, de toda a vida existente e da utilidade deste mesmo planeta. Por isso a utilização correcta de qualquer coisa é um factor muito real.

O século 19 industrial, tal como os reis loucos que construíram grandes estruturas, desgastou o homem, não o utilizou devidamente.

E não os utilizando de nenhum modo, que é a moda 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 com valor?"

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

## 5. PRODUÇÃO

Uma pessoa pode ter tendência para acreditar que não há qualquer senso em produzir. Tal pessoa provavelmente também o afirmará ou dirá que "se continuam a produzir vai ser totalmente impossível destruí-lo".

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

Até o artista está a produzir uma reacção. A utilidade dessa reacção, numa ampla esfera de acção, é o que dá sentido à arte. Uma sensação de bem estar, leveza ou nobreza são, por exemplo, produtos finais legítimos de valor.

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

## 6. PROMOÇÃO

A aceitação dos produtos finais e do seu valor, dependem em larga escala de:

- (a) o seu valor real e
- (b) um desejo por eles.

A promoção cria o desejo pelo produto final de valor.

O velho ditado que o homem que faz uma melhor ratoeira terá toda a gente a bater-lhe à porta, é uma mentira 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 a si mesma. Pode ter um êxito limitado mesmo quando não existe nenhum produto!. Mas nesse caso será de curta duração.

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

As relações públicas, publicidade 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 produzindo uma reserva.

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

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

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 determinado 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 pelo factor de se pode ou não ser vendido e se o pode ser a um preço mais elevado do que ele custa.

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 impedir 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.

Haja matéria prima e com que fazer qualquer produto final de valor e este deve surgir.

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 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 descura as acções anteriores e produtos que para ele contribuem pois estes não estão à luz do dia.

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 num mínimo irredutível. Está a aparecer comida em cima das mesas. Se ele reduzisse só mais um pouco, a comida já não seria comestível. Ele negligencia aprovisionamentos, menus e preparação. A existência destes factores é invisível para os comensais. Só a comida que aparece na mesa é que o é. Se o cozinheiro funcionasse a um nível só um pouco mais abaixo que fosse, nenhuma comida comestível já seria visível, portanto: mínimo irredutível. A comida servida será má, mas visível. Não estão a ser feitas as acções que são invisíveis para os clientes.

Para melhorar a comida, mandar executar as acções menos visíveis. Mandar executar toda a sequência de acções. O resultado será comida melhorada.

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

O seu produto final pode ser terrivelmente pouco profissional. A aprendizagem pode levar "a eternidade".

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

O que é visível continua a ser um instrutor e estudantes a serem ensinados. Mas com toda a linha anterior no lugar, o produto final de valor é excelente!

Um ser espera ociosamente produção instantânea. Ela não acontece desta forma no universo físico. As coisas são produzidas numa sequência de subprodutos que resultam num produto final de valor. Continuem na esperança do que quiserem mas, quando omitem os subprodutos não obtêm 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, surge 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 produto e cada um destes contribuem para os produtos finais de valor da organização a fim de que uma real entrega ocorra.

Entregar outra coisa que não o produto final de valor ou produtos finais inúteis que necessitem constante correção, também redonda em não entrega.

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

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

Não entregar é o único ponto que as pessoas não perdoam. O ciclo inteiro da organização fica pendurado da 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 descuram com muita frequência outros factores desta escala ou os outros factores desta escala descuram com muita frequência as finanças para que as organizações se mantenham viáveis por muito tempo.

A finança deve estar de acordo com todos os outros factores desta escala e todos os outros factores desta escala devem estar de acordo com a finança para que haja viabilidade.

Porque o dinheiro permite intercâmbio por bens as pessoas podem confundi-lo com muitas outras coisas.

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

O dinheiro é tantos feijões que entram e tantos que saem.

Quando podemos dominar isto podemos lidar com a FINANÇA.

O pessoal FINANCEIRO de uma organização, de uma civilização ou de um planeta, coloca lá tantos feijões e espera que saiam mais feijões do que os que lá tinha metido. Este é um ponto de vista correcto sobre 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 financeiro não consegue fazer isto, os feijões deixam de estar a par com a produção e ocorre a inflação e a deflação.

Numa organização ou qualquer das suas partes, o trabalho do pessoal perfaz a diferença entre os feijões entrados e os feijões saídos.

Uma organização tem que ter uma receita maior do que a despesa. É a primeira regra financeira. A sua violação traz a bancarrota.

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

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

Um esforço febril para trabalhar apenas com os produtos da produção acaba com as finanças num oito.

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

As finanças têm que ter realidade total sobre os produtos finais de valor, subprodutos e produtos dos postos de toda a organização para atribuir 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 dinheiro por cada um e espera o mesmo de volta mais uma quantia adicional.

Se isto acontecer a expansão também acontece.

As finanças falham quando não conseguem "CUSTEAR" uma organização e não apoiam a produção de produtos de valor.

As finanças não só devem pôr em prática "receita maior que a despesa" em relação à organização, mas também a cada uma das suas partes.

A solvência torna-se então real.

A maior das aberrações das finanças é que procura poupar dinheiro para ser solvente. As perdas reais de uma organização são as receitas que nunca foram feitas. Estas são as perdas mais importantes em que as finanças se devem concentrar.

Um negócio ou actividade que faz 500 por semana quando devia, potencialmente, fazer 5.000, está a fazer perder aos financeiros, 4.500 por semana!

As finanças podem forçar a produção ao longo de certas linhas, fornecendo fundos e obtendo mais de volta.

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

Uma organização que tem executivos não familiarizados com dinheiro, cairá logo sob o controlo dos sujeitos das finanças. E estes sujeitos, se realmente não conhecem o dinheiro, caem imediatamente sob o 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, em qualquer sociedade, a contabilidade será feita.

## 10. JUSTIÇA

Sem justiça, não pode haver uma verdadeira organização.

Mesmo um governo deve ao seu povo um clima de trabalho no qual possam ocorrer as transacções e negócios humanos.

Quando indivíduos insanos e criminosos operam à vontade na comunidade, a justiça é incerta e brutal.

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

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

A justiça não consegue existir enquanto a insanidade não for detectada e curada.

A única função da justiça é defender os homens honestos. Por isso, o seu objectivo é o estabelecimento duma sociedade sã.

A incapacidade para detectar ou curar o insano destrói civilizações.

A justiça é um esforço para trazer equidade e paz. Quando não conseguimos detectar e curar a insanidade então, mais tarde ou mais cedo, as accções da justiça tornam-se injustas e são utilizadas pelo insano.

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

## 11. ÂNIMO.

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

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 destes pontos não estão em acordo uns com os outros, então o ânimo será baixo.

O ânimo não é feito de conforto e indolência. É feito dum propósito comum e dos obstáculos vencidos pelo grupo.

Quando a Escala Administrativa e estes dez elementos descritos não estão unidos por fins semelhantes, então o ânimo tem que ser mantido artificialmente.

O mais pavoroso ânimo que eu já vi foi entre os "ricos ociosos"

E o ânimo mais elevado que já vi foi no meio de um grupo furiosamente dedicado, unido por um propósito comum e trabalhando sob um stress fantástico e tendo muito pouco com que lutar contra obstáculos quase sem esperança.

Eu costumava observar que o ânimo numa unidade de combate nunca se materializava antes de terem passado pelo inferno juntos.

Sem dramas, o ânimo é feito de altos propósitos e confiança mútua. Isto vem dos itens da Escala Administrativa com estes elementos de organização bem alinhados, cada um com o seguinte e de esforço honesto e são para atingir um objectivo final para todos.

## ORGANIZAÇÃO E ÂNIMO

O animo é um factor importante em organização.

Um executivo está totalmente dependente da vontade dos que trabalham para ele.

A vontade, ao mesmo tempo que é um factor de animo, é uma manifestação do mesmo.

O animo, o tono do grupo, é o alvo dos "bem feitores", dos "um mundistas", dos agitadores laborais, dos agentes comunistas, e diversa gente muitas vezes cheios de boas intenções mas no entanto fatais.

"Pobre homem. Tratam-te tão mal, nós vamos ver essa grande injustiça. Os trabalhadores deviam ter tudo de graça, agressores comunistas imperialistas contra a pobre gente trabalhadora. Pobre homem. Deus te dará as boas vindas no céu por esta labuta terrena. Morte aos administradores. Abaixo com a lei e a ordem"

Bom, tudo isto redundava eventualmente em revolução e montes de trabalhadores mortos e uns poucos de administradores.

Então vamos dar uma olhadela nisto.

Se pudermos fazer algo acerca de uma situação doentia, nós fazêmo-lo. Se quisermos ser eficientes podemos pelo menos tornar a situação mais fácil. Se não podemos fazer isso podemos compadecer-nos.

A compaixão para com os maltratados aparentemente não só não faz nenhum bem como redonda em revolta!

Como?

Temos esta jovem e ela anda com o vestido do ano passado. Nada de roupa nova.

Então dizemos: "pobre moça, andar com um vestido do ano passado". Até agora ela não estava preocupada com isso.

Ela agora diz: "Gostava de ter roupa nova".

E nós dizemos: "Pobrezinha. A tua mãe nunca te compra roupa nova?"

"Não"

"Que besta!"

Ela vai para casa e revolta-se.

Estão a ver?

Alguém diz: "Todo o trabalhador deve ter emprego, casa, muito pão".

O trabalhador diz: "Quem, eu?"

"Sim tu, capacho."

E alguém diz: "Os ricos que paguem!"

Os um-mundistas benfeiteiros dizem: "Paguem aos pobres trabalhadores despedidos!"

Sessenta e três biliões de dólares são desembolsados. Não se pode andar na rua com tumultos e insurreição.

Porquê?

Compaixão. Mas nem o valor duma célula de cérebro para a organização.

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

Se as cabeças-frias que passam por líderes tivessem a capacidade de organizar e resolver a economia (em grandes ou pequenos países) as pessoas podiam facilmente ser parte das coisas e construir o lugar. É de facto uma actividade de alta perícia e neste momento para além das cabeças das nações, ou elas não teriam desemprego, tumultos, inflação e morte futura.

Sejamos práticos. Quem é que vai construir esta casa para o trabalhador pobre? Quem é que vai pagar os biliões senão o trabalhador?

E se, como nós claramente vemos, o produto final de tudo isto, "pobre trabalhador", é tumultos e agitação civil, insurreição e montes de trabalhadores mortos então não tem que haver algo errado com o seu valor moral?

A compaixão é um depressor da moral e conscientemente ou não, um destruidor dela. Se a pessoa que se compadece pudesse fazer algo por isso ela o faria.

Não há nada mal em corrigir situações perniciosas.

Mas se quisermos melhorar as coisas temos que SABER COMO ORGANIZAR. Não só incitar à revolta onde trabalhadores acabam metralhadoras.

Se o queixoso crónico soubesse como montar um quadro organizativo e montar as linhas como parte do estado ou oposição, ele podia certamente mudar as coisas para melhor.

Organizar é saber como mudar coisas.

Boa moral é o produto da boa organização!

Se organizarmos bem e eficientemente algo teremos boa moral. Teremos também condições melhoradas.

Onde quer que a moral seja má, organizemos!

Uma investigação mais cuidadosa junto das pessoas mostra que os seus protestos básicos são contra a falta de organização. "A coisa não corre bem" é a razão porque eles protestam.

Desigualdade da carga de trabalho, recompensas não dadas, falta de posse, são estas algumas das coisas de que se queixam.

Elas são curadas organizando.

A Rússia mandou para a Sibéria ou fuzilou todos os seus dirigentes. Dirigentes pensantes ou capitalistas eram a mesma coisa. A seguir não conseguiu alimentar o seu povo.

E não podemos discutir moral quando um país tem que ser mantido unido com fronteiras de arame farpado para segurar a gente da sua própria polícia secreta!

Este universo não é um mar de rosas. Mas pode ser confrontado e habitado por um grupo. Sempre que vemos baixa moral, veremos uma desorganização caótica por trás.

Uma nação ou uma organização seguem as mesmas leis.

A desorganização, qualquer que seja a razão, priva as pessoas da desejada capacidade de ser, capacidade de fazer e capacidade de possuir.

Quando privamos as pessoas destas coisas vamos ter uma moral horrível.

Só a organização e muito boa organização trará capacidade de ser, capacidade de fazer e capacidade de possuir.

Todos estes três factores devem ser satisfeitos e devem existir objectivos e razão.

Um pedinte com uma esmola é um pedinte com uma esmola. Não podemos ajudar ninguém com compaixão. É uma arma de bruxas, uma praga do diabo. Mas podemos ajudar alguém com organização.

Má organização igual a baixa moral.

Boa organização igual a boa moral.

E boa organização é algo posto de pé pelo grupo não ordenado sob pena de morte.

Os únicos chefes que desaparecem quando uma organização eficiente começa a surgir, são aqueles que não querem que os outros tenham coisas e que têm prazer em machucar. Por outras palavras, uma boa organização só é contestada por aqueles que têm razão para temer os outros, porque na organização reside o segredo da força de grupo. Um pequeno grupo totalmente organizado pode conquistar milhões de desorganizados e têm excelente moral quando o estão a fazer!

A resolução da moral do grupo é feito na área do cumprimento de objectivos de acordo com o propósito acordado e na esfera das suas relações sociais.

Se uma organização tem um capelão com um entendimento pleno do assunto da moral, das suas definições e tecnologia e se ele trabalha de facto e com êxito, as catástrofes do grupo serão afastadas.

A falta desta função pode ser muito destrutiva para um grupo. O seu cumprimento exitoso pode ser o êxito do grupo.

Uma perícia na tecnologia da Cientologia, funções organizacionais de grupo e relações públicas são os requisitos de um bom ministro.

---

<sup>2</sup> PL791114 Série da Org. 14

<sup>3</sup> PL701120 Série do Pessoal 12 Série da Org. 15

<sup>4</sup> PL701206 Série do Pessoal 13 Série da Org. 18

<sup>5</sup> PL701214 Série do Pessoal 14 Série da Org. 19