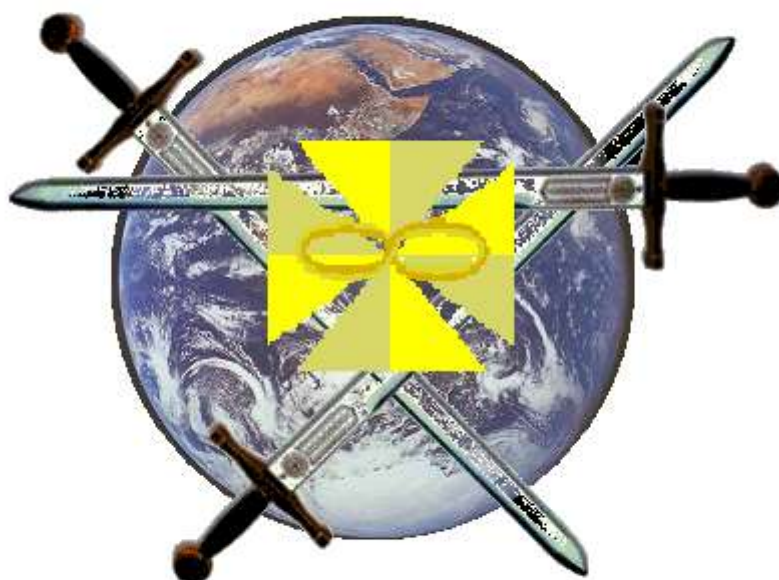

CURSO SOBRE TRATAMENTO DA INFORMAÇÃO



NOTA: Os textos em Português contêm as referências sobre o texto em Inglês de onde são extraídos.

Índice

Folha de Verificação	4
A - TEORIA DA INFORMAÇÃO	6
A ANATOMIA DO PENSAMENTO (DS 1)	6
SEMÂNTICA	6
PROBLEMAS ADMINISTRATIVOS	7
DEFINIÇÕES CORRECTAS	8
PESSOAL	9
A =A =A	10
AS SAÍDAS.....	10
RACIOCÍNIOS CONFUSOS.....	10
LÓGICA (DS 2).....	11
DESBLOQUEAR A LÓGICA	12
ILÓGICA, PONTOS FORA	12
UTILIZAÇÃO	13
LÓGICA	13
NÃO SABER	13
EXERCÍCIOS.....	13
DEFINIÇÕES	14
MAIS ILÓGICA (DS 2-1).....	14
INVESTIGANDO (DS 16).....	14
JUSTIÇA REPRESSIVA.....	14
SEQUÊNCIAS.....	15
INVESTIGAÇÕES.....	16
DESCOBERTA.....	17
APERTAR O CERCO (DS 17)	17
ATENÇÃO ATRAÍDA	18
ERROS.....	18
SABEDORIA	19
B - A RECOLHA DE DADOS	20
SUMÁRIO DE PONTOS-FORA (DS 18)	20
DADOS OMITIDOS	20
SEQUÊNCIA ALTERADA.....	20
TEMPO DESCURADO	21
FALSIDADE.....	21
IMPORTÂNCIA ALTERADA	22
ALVO ERRADO.....	22
SUMÁRIO.....	23
MAIS PONTOS-FORA (DS 20).....	23
FONTE ERRADA	23
FACTOS CONTRADITÓRIOS	23
MAIS PONTOS FORA (DS 29).....	24
TEMPO ACRESCIDO.	24
DADOS INAPLICÁVEIS ADICIONADOS.....	25
FONTE ERRADA.	25
PONTOS POSITIVOS.....	25
FAMILIARIDADE (DS 7).....	25
ERROS DE OBSERVAÇÃO	26
OBSERVAÇÃO EXACTA	27
RECOLHA DE INFORMAÇÃO (DS 5).....	27
CICLO ADMINISTRATIVO	29

RECOLHA DE INFORMAÇÃO	30
MAU INDICADOR	30
FONTE FIDEDIGNA	30
SISTEMAS DE DADOS (DS 6)	31
DOIS PROBLEMAS	31
ERROS	32
FALHAS	32
C - ANÁLISE DA INFORMAÇÃO	33
DESCOBERTA	33
ANÁLISE DE DADOS	33
A MENTE ENQUANTO COMPUTADOR	34
ANÁLISE DE DADOS E DE SITUAÇÕES (DS 4)	34
EXPERIÊNCIA	35
DEFINIÇÕES	36
O verdadeiro porquê (DS 19)	36
O PORQUÊ É DEUS (DS 22)	37
D - A LÓGICA NA TERCEIRA DINÂMICA	39
O produto como um Acto Nocivo	39
Mal entendidos da organização	40
O DIFÍCIL CAMINHO	42
AS PALAVRAS	43
Des-aberração da Terceira Dinâmica	45
TIPOS DE CONTRA-NORMAS	45
CLARIFICANDO UM GRUPO	45
ESCALA ADMINISTRATIVA	46
DESOBSTRUÇÃO	47
SANIDADE DO GRUPO	49
ORGANIZAÇÃO E ÂNIMO	60

Folha de Verificação

Objectivo:

Como investigar logicamente, e ser capaz de descobrir o verdadeiro PORQUÊ das situações não-óptimas na vida, negócio e organizações e manejá-las.

Secção de Estudo 1	A	ANATOMIA	DO	PENSAMENTO	(DS	_____
	1)					_____
	—					_____
	Lógica					_____
	(DS2)					_____
	—					_____
	Mais	Lógica		(DS	2-	_____
	1)					_____
	—					_____
	Investigando (DS16)					_____
	Apertar o Cerco (DS 17)					_____
	Exercício: Descobre uma área de perturbação, desordem ou baixa produção e estreita o alvo a fim de a pôr em ordem					_____
Secção de Estudo 2	Sumário de Pontos-Fora (DS 18)					_____
	Mais Pontos-Fora (DS 20)					_____
	Pontos-Fora, Mais (DS 29)					_____
	Familiaridade (DS 7)					_____
	Recolha de Informação (DS 5)					_____
	Sistema de Dados (DS 6)					_____
	Exercício: Dá pelo menos três exemplos da tua autoria de cada um dos tipos de Pontos-Fora					_____
Secção de Estudo 3	Descoberta					_____
	Análise de Dados e Situações					_____
	O Verdadeiro Porquê					_____
	O Porquê é Deus					_____
	Exercício: Demonstra a diferença entre uma explicação e um porquê certo					_____
	Exercício: Isola uma situação (tal como o exemplo na sequência fotográfica do restaurante vazio) e descobre o porquê certo que leva a uma recuperação da estatística.					_____
Secção de Estudo 4	O Produto como um Acto Nocivo					_____
	Exercício: Visita uma loja e descobre um produto overt entre os itens expostos, tal como cartas, roupas, ferramentas, etc.					_____
Secção de Estudo 5	Mal-entendidos da Organização					_____

Exercício: Pega na lista de termos básicos organizacionais no glossário no final deste livro ou no teu vulgar dicionário de Inglês. Usa-os em frases até teres a certeza de os compreenderes

Exercício: Usando o kit de demonstração, demonstra como mal-entendidos das palavras da organização podem causar fracassos na gestão e na produção

Exercício: Descobre um colega que não esteja a fazer bem a sua tarefa, descobre que palavra está relacionada com a sua tarefa que ele não entende completamente, e aclara-lha com um bom dicionário.

Secção de Estudo 6 De-aberrações de Terceira Dinâmica

Exercício: Faz uma escala de admin para a tua própria primeira dinâmica

Exercício: Faz uma escala para a segunda dinâmica de um amigo ou parente

Exercício: Faz uma escala para a terceira dinâmica de um amigo ou um parente

Exercício: Desencrava pontos nos exercícios acima conforme necessário

Secção de Estudo 7 Sanidade do Grupo

Exercício: Para cada um dos 11 pontos de sucesso ou fracasso, demonstra como um grupo seria quando estes pontos estivessem fora e depois dentro

Secção de Estudo 8 Organização & Ânimo

Exercício: Descobre uma pessoa com o ânimo em baixo e eleva-o.

A – TEORIA DA INFORMAÇÃO

A ANATOMIA DO PENSAMENTO (DS 1) ²

Existem muitos tipos de formas de pensar. A não ser que se conheçam, podem-se cometer erros graves na gestão.

No livro não publicado “Excalibur” (cujo conteúdo tem sido quase todo emitido sob a forma de Boletins, Cartas e outros livros) havia uma verdade fundamental muito importante:

A SANIDADE MENTAL DEPENDE DA CAPACIDADE DE SE RECONHECEREM DIFERENÇAS, SEMELHANÇAS E IGUALDADES.

A isto também se chama inteligência.

Dois ou mais factos ou objectos que não tenham semelhança nenhuma são DIFERENTES. Não são o mesmo facto nem objecto.

Dois ou mais factos ou objectos que tenham algo em comum são SEMELHANTES.

Dois ou mais factos ou objectos que tenham todas as suas características iguais são IDÊNTICOS ou IGUAIS.

SEMÂNTICA

No assunto desenvolvido por Korzybski, é dada muita importância à beleza das palavras.

Uma palavra NÃO é o objecto. E um objecto exactamente igual a outro é diferente pois ocupa um espaço diferente e, portanto, “não pode ser o mesmo objecto”.

Como Alfred Korzybski estudou psiquiatria entre os doentes mentais (o seu mentor foi William Alanson White no Hospital Psiquiátrico de Santa Elizabete em Washington, D.C.) pode-se considerá-lo como o pai da confusão.

O seu trabalho “Semântica Geral”, uma corrupção da semântica (querendo realmente dizer “significância” ou o “Significado das Palavras”), tem em si verdade suficiente para convidar o interesse, e desvios em número suficiente para ferir a nossa capacidade de pensar ou de comunicar.

Korzybski não conhecia a fórmula da comunicação humana e os professores universitários que ensinavam semântica acabaram principalmente por assegurar (e provar) aos estudantes que ninguém realmente consegue comunicar com ninguém pois ninguém realmente sabe o que os outros querem dizer.

Como esta penetração “moderna” (era conhecida dos Gregos, era uma especialidade dos Sofistas e foi também usada por Sócrates) na cultura afecta hoje em dia toda a educação no Ocidente, não admira que a comunicação seja muito tensa. As escolas já não ensinam os fundamentos da lógica. Devido a uma má educação na linguagem e, realmente, nenhuma educação em lógica, muito “raciocínio” retorcido pode ocorrer em altos lugares.

Um método de raciocínio derivado do estudo dos psicóticos não é um bom gabarito a usar na resolução de problemas. No entanto, o “raciocínio” de muitos chefes de estado é baseado em regras ilógicas e irracionais.

As populações, afortunadamente menos “bem educadas”, são assaltadas pelos “raciocínios irracionais (tontos) dos governos. Este “raciocínio” tem falhas principalmente porque é baseado na lógica errada introduzida nas crianças de escola. “Tens de estudar geometria pois essa é a forma como pensas” é uma idiotice que tem sido corrente nas escolas durante as últimas duas ou três décadas.

Não tenho nada contra Korzybski. Mas o impacto geral da “semântica geral” foi dar-nos estudantes estupidificados que, crescendo sem qualquer treino em lógica excepto a semântica geral, só nos dão problemas. Cada vez mais estamos a lidar com pessoas a quem nunca foi ensinado a pensarem e cuja capacidade inata para o fazerem foi impedida por uma falsa “educação”.

PROBLEMAS ADMINISTRATIVOS

Este tipo de coisas trás imediatamente problemas a um gestor. Fora e dentro da sua esfera de influência ele lida com pessoas que, não só não conseguem pensar, como também a quem foi ensinado muito cuidadosamente a chegarem a conclusões irracionais.

Pode-se fazer um grande progresso e sentir um grande alívio só pelo facto de se compreenderem como são as coisas e não ficar exasperado e ofendido com os absurdos que vê serem usados como “soluções”. Está a lidar com pessoas a quem, na escola, não foram não só não ensinadas a pensar como a quem, muitas vezes foi incutida a impossibilidade de pensarem ou comunicarem.

Isto tem uma vasta influência num gestor. Coisas que são perfeitamente óbvias para ele ficam tão confusas quando passam à acção para outros que ele tem tendência a entrar em apatia ou desespero.

Por exemplo, é totalmente lógico para ele que uma actividade tem de cortar nas despesas ou fazer mais dinheiro para não falir. Então passa isto como uma ordem exigindo que a actividade equilibre o seu rácio receitas/despesas. Recebe de volta uma “solução” pedindo para “retirar uma soma elevada das reservas” de modo a ficarem solventes. O gestor sente-se perturbado e até traído.

Que reservas? Será que há reservas? Então exige saber se esta actividade tem estado a escamotear reservas das quais ele não sabia nada. E recebe uma resposta solene: não, não têm quaisquer reservas mas consideram simplesmente que o gestor lhes tem de enviar mais dinheiro!

A idiotia na “lógica” destas pessoas é que não conseguem compreender que não se consegue retirar mais de algum sítio do que aquilo que lá está.

Mas este tipo de situações não é único. Hoje em dia, é dito por “economistas competentes” que o “património” de uma companhia são as suas propriedades, goodwill e fundos adicionados às suas dívidas! Em resumo, se tiverem 10 cêntimos e deverem 1000 Euros, o vosso património será de 1000,10 Euros!

Dirão que isto é louco e têm razão!

Como exemplo da maneira moderna de “pensar”, acredita-se que a Fundação Ford apoiou financeiramente o armamento de grupos revolucionários para que estes ficassem dependentes do sistema capitalista e não os deitem abaixo, apesar de os grupos revolucionários não conseguirem existir sem o apoio da Fundação Ford!

É travada uma guerra e continuada durante anos para defender os direitos de propriedade dos donos das terras, embora os donos das terras estivessem na sua maior parte mortos.

Sob licença governamental e pagos pelo exportador, são enviados computadores a um inimigo que não conseguiria bombardear o exportador sem eles, para impedir o inimigo de bombardear o exportador.

Poderia dizer-se que isto é traição. Não necessariamente. É incapacidade de pensar! É o resultado de se reprimir uma capacidade natural com falsos sistemas de “lógica”.

DEFINIÇÕES CORRECTAS

As pessoas que nos aborrecem com estas estranhas “soluções” não conhecem um certo número de diferenças.

Os raciocínios são infinitamente divisíveis em classes de raciocínios.

Por outras palavras, no raciocínio existem certas diferenças que são na verdade muito grandes.

Um FACTO é algo que se pode provar que existe através de uma evidência palpável.

Uma OPINIÃO é algo que pode ao não ser baseado nalgum facto.

No entanto, uma mente fraca não vê qualquer diferença entre um FACTO e a opinião de alguém.

Num tribunal um psiquiatra (que é uma AUTORIDADE) diz “O João é louco”. O João é rapidamente afastado durante dez anos, torturado ou morto. No entanto esta afirmação é unicamente uma OPINIÃO articulada por alguém cuja sanidade é mais do que suspeita e, para além disso, é suportada por um ramo, “psiquiatria” que não tem qualquer base em factos visto não conseguir curar ou até detectar a loucura.

Um amplo número de pessoas não vê qualquer diferença entre FACTOS e OPINIÕES e aceita alegremente um ou outro como tendo valor igual.

Um gestor apanha continuamente nas suas linhas opiniões disfarçadas de factos.

Se forem usadas opiniões em vez de factos na resolução de problemas, então as soluções serão loucas.

Eis um exemplo: Há a opinião de que existem 1.500 quilos de batatas num batatal. É emitida uma ordem de pagamento (150 € a 10 cêntimos o quilo) pela colheita. É entregue um saco de batatas contendo 50 quilos. O saco é o facto. A perca é 1.450 quilos de batatas.

Um gestor está continuamente a enfrentar isto. Envia alguém à procura de um descascador de batatas “igual ao que tínhamos”. Trazem-lhe de volta uma faca pois é igual.

O gestor pede uma camisa semelhante e obtém um sobretudo.

Ele sente estar a lidar com malícia, preguiça, etc., etc. Pode perder toda a fé na honestidade e na sinceridade.

A VERDADEIRA RAZÃO para ter tais problemas é porque A SANIDADE É A CAPACIDADE DE RECONHECER DIFERENÇAS, SEMELHANÇAS E IGUALDADES.

As pessoas com quem está a lidar têm uma tão grande incapacidade de raciocinarem que lhe dão situações insanas. Tais pessoas não são loucas. A sua capacidade de raciocínio foi distorcida pela “educação” moderna. “Não consegues realmente comunicar com ninguém pois a mesma palavra significa coisas diferentes para cada um que a usa.” Por outras palavras, todas as igualdades são diferentes.

Uma LEI BÁSICA é normalmente confundida por um estudante com um FACTO ACIDENTAL. Isto é conceber uma semelhança quando uma das coisas, a lei, é tão superior ao facto que se poderia deitar fora o facto sem se ficar mais pobre.

Quando um estudante ou um empregado não conseguem USAR um assunto que estuda ou não parecem compreender uma situação, a sua incapacidade é que concebe os fundamentos como sendo semelhantes a meros comentários.

A lei “os objectos caem quando largados no ar” é simplesmente a mesma para ele do que o exemplo casual “um gato saltou de uma cadeira e aterrou no chão”. De tudo isto ele fixa que leu “duas coisas”, que os objectos caem quando largados e que um gato saltou de uma cadeira para o chão. Vê-os como tendo idêntico valor enquanto, embora sobre assuntos semelhantes, têm um VALOR completamente diferente.

Dê-se a esta pessoa uma breve circular sobre a política da empresa. A circular começa com “Os clientes têm de ficar satisfeitos com o nosso serviço”. É claro que isto é uma lei pois tem-se

mostrado catastrófico violá-la. Mas adiante na página está escrito: “É enviada uma carta ao cliente a aconselhá-lo sobre a sua encomenda”.

O empregado diz que compreende tudo isto e vai-se embora manifestamente feliz de ir cumprir o seu dever.

Semanas mais tarde Smith, Lda. escreve a dizer que não irão negociar mais convosco.

Tentam rapidamente descobrir PORQUÊ. Se tiverem sorte de o detectar, vão descobrir que o expedidor lhes enviou um cartão dizendo “A vossa encomenda foi recebida e não tencionamos enviá-la”

Chamam o empregado. Expõem-lhe os factos. Ele olha para vocês com ar miserável e diz que lamenta. Vai-se embora e faz outra asneira. Ameaçam despedi-lo. Já custou à empresa 54.000 €. Ele apresenta-se arrependido.

Tudo o que compreende é que a vida é confusa e que, por alguma misteriosa razão, vocês estão zangados com ele, provavelmente por terem mau feitio.

O que ele não sabe é aquilo de que um gestor raramente se apercebe. Não se trata de ele não conhecer a “política da empresa”. É que ele não sabe a diferença entre uma lei e um comentário!

Uma lei é claro, é aquilo com que se pensa. É algo com o qual se alinham outros factos e acções menores. Uma lei permite-nos PREVER que se TODOS OS OBJECTOS caem quando não apoiados, então é claro que se pode prever o comportamento dos gatos, livros e pratos se deixados cair. Como o empregado não tem a mínima ideia da diferença entre leis, factos, opiniões, ordens ou sugestões, é claro que não consegue pensar pois não tem nada com que alinhar outros dados ou prever consequências.

Nem sequer se apercebe que a política da companhia é “demasiados erros é igual a despedimento”. Assim, quando vai para a rua pensa que “alguém se zangou com ele.”

Se pensam que isto se aplica só ao “empregado estúpido”, saibam que todo um serviço governamental pode funcionar assim. Houve dois serviços deste género que só promoviam oficiais se afundassem os seus navios ou fizessem com que todos os seus homens fossem mortos! A aceitação social era o único critério usado nas promoções e segue-se que os homens com demasiada vida social (ou demasiado alcoólicos) perdem, é claro, as batalhas.

Uma organização pode ela própria estar neste estado se aceitar que leis, factos e opiniões são tudo o mesmo não tendo, portanto, políticas ou leis operacionais.

Todo um campo do conhecimento pode seguir este caminho. As leis ficarem submergidas sob os factos. Agarram-se aos factos e as leis nunca são apontadas como tendo o especial valor de alinharem outros dados ou acções.

Um gestor pode convocar uma discussão sobre um novo edifício, juntar acidentalmente pessoas que não conseguem diferenciar entre leis, factos, opiniões ou sugestões e que os tratam com igual valor, e encontrar-se não com um novo edifício mas com uma chocante perca financeira.

À medida que o mundo resvala com as gerações cada vez menos educadas e com o raciocínio cada vez mais reprimido, é claro que vai experimentar cada vez mais catástrofes económicas, políticas e culturais e vai assim cair. Trata-se de um ponto importante visto afectar toda a gente numa organização

PESSOAL

Em desespero de causa, um gestor começa a escolher o pessoal através da sua experiência com ele. Abraça o cruel sistema moderno de despedir imediatamente qualquer pessoa que erre.

Na realidade está a tentar defender-se de uma ameaça oculta que nunca conseguiu definir mas que o persegue dia após dia.

A maioria das pessoas com quem lida (e especialmente os governos) não conseguem conceber,

1. Diferenças,
2. Semelhanças,
3. Igualdades.

Em resultado disso, não conseguem normalmente diferenciar um FACTO de uma OPINIÃO (pois todas as diferenças são provavelmente igualdades e todas as igualdades são diferentes e todas as semelhanças são imaginárias).

A = A = A

No livro Dianética, A Ciência Moderna de Saúde Mental temos uma ampla discussão sobre isto visto causar um comportamento louco. Tudo é igual a tudo o resto. O Sr. X olha para um cavalo e sabe que é uma casa, que é um professor. Assim, quando olha para um cavalo, fá-lo com respeito.

Quando alguém numa organização está a tentar fazer as coisas racionalmente, sente-se por vezes num turbilhão com as respostas e reacções que obtém às ordens ou pedidos.

À medida que tenta conseguir que as coisas sejam feitas começa a aperceber-se de que é olhado como um anormal por ficar impaciente.

AS SAÍDAS

Há várias saídas para esta embrulhada:

- a. Uma é emitir ordens que exijam uma observação e execução exactas. A emissão de ordens claras não deixa qualquer oportunidade de erro, conjecturas ou não cumprimento.
- b. Outra é exigir que a ordem seja totalmente compreendida antes de ser executada.
- c. Uma terceira é ter a certeza de compreender totalmente qualquer ordem que se recebe antes de se lançar na sua execução ou de a mandar fazer.
- d. Outra é só lidar com ORDENS e não deixar nada à interpretação.
- e. Outra é testar primeiro o pessoal quanto à sua capacidade de observar e conceber diferenças, semelhanças e igualdades.
- f. A maneira eficiente é tratar do pessoal.
- g. Uma forma útil é educar as pessoas com exercícios até conseguirem pensar.
- h. Outra forma é defender a sua própria área excluindo dela tanto quanto possível áreas adjacentes onde o raciocínio defeituoso seja a ordem do dia.
- i. Uma forma cruel é abrir um fosso sob as zonas em que a irracionalidade seja destrutiva (tais como a psiquiatria).

RACIOCÍNIOS CONFUSOS

Onde quer que haja raciocínios confusos, onde um FACTO = uma OPINIÃO, onde uma ORDEM = uma SUGESTÃO, onde uma OBSERVAÇÃO = uma DIRECTIVA, etc., etc., um gestor está a correr um sério risco.

Mal entendidos acumulam-se ao longo destes curto-circuitos. Os mal-entendidos causam hostilidades. E estes causam sobrecarga de trabalho ou destruição.

Toda a necessidade de disciplina pode ser investigada como tendo origem na incapacidade de pensar. Mesmo quando aparentam serem inteligentes, os criminosos são uns idiotas: nunca conseguiram raciocinar o suficiente para chegarem ao fim do raciocínio.

Pode-se então concluir que qualquer pessoa na área de gestão, elevada ou inferior, é drasticamente afectada pelos raciocínios irracionais.

Os indivíduos para quem as diferenças são igualdades e as igualdades são diferenças conseguem confundir de tal modo uma actividade que o desastre é inevitável.

São estes os factos com que uma organização vive diariamente.

A falha pode ser tão subtil que quase escapa a uma investigação apertada ou pode ser tão ampla que é óbvia e ridícula. Mas em todos os assuntos de gestão, o ponto que falha é esta lei básica:

A SANIDADE É A CAPACIDADE DE RECONHECER DIFERENÇAS, SEMELHANÇAS E IGUALDADES.

LÓGICA (DS 2)¹

A Lógica tem estado em discussão pelo menos durante os últimos três mil anos sem que tenha havido qualquer conclusão clara de verdadeira utilidade para aqueles que trabalham com a informação.

A LÓGICA é a matéria de que o raciocínio é feito. Alguns, em tempos idos, procuraram rotulá-la como ciência, mas isto pode ser posto de lado como pretensioso e pomposo.

Se houvesse uma tal "ciência" os homens seriam capazes de pensar. E não o são.

O próprio tema é totalmente proibitivo. Tentar que um texto sobre lógica faça sentido conduz mais facilmente à loucura total do que à aprendizagem de como pensar.

No entanto a lógica, ou capacidade de raciocinar, é vital para um organizador ou um gestor. Se ele não conseguir pensar claramente não será capaz de tirar as conclusões vitais à tomada das decisões correctas.

Muitas entidades, sociedades e grupos têm lucrado com esta falta de lógica e têm-no feito durante muito tempo. Ao longo da maior parte dos últimos 2000 anos o educador principal do ocidente, a igreja, trabalhou de acordo com a teoria de que o Homem deve ser mantido ignorante. Uma população que seja incapaz de pensar ou de raciocinar pode ser facilmente manipulada através de mentiras e de causas perdidas.

A lógica não foi assim a um assunto muito apoiado, antes pelo contrário.

Até mesmo as escolas ocidentais dos nossos dias tentam convencer os estudantes a estudarem geometria pois "essa é a forma como se pensa". E é claro que não é.

O gestor, o director, o artesão ou o simples funcionário, todos têm considerável necessidade da lógica. Se não conseguirem raciocinar cometem erros que custam tempo e dinheiro e podem atirar com toda uma organização para o caos e para o esquecimento.

O trabalho destas pessoas é composto de dados e de situações. A menos que tenham capacidade de observação e de raciocínio, tirarão conclusões erradas e empreenderão acções incorrectas.

O homem moderno pensa que a matemática pode substituir a lógica e a maior parte das situações andam totalmente à deriva por causa desta confiança patética e descabida. A complexidade dos problemas humanos e o vasto número de factores envolvidos tornam a matemática totalmente inadequada.

Os computadores são, quando muito, apenas servomecanismos (muletas) para a mente. No entanto, a civilização robotizada de hoje em dia, tem neles uma fé infantil. A sua utilidade depende de quem faz as perguntas e de quem lê as respostas. E mesmo assim, essas respostas são muitas vezes totalmente loucas.

Os computadores não têm capacidade para pensar porque as regras da lógica viva não são conhecidas a fundo nem pelos seus construtores, nem pelo próprio homem. Um só dado falso introduzido num computador produz uma resposta completamente errada.

Se as pessoas que estão nas administrações e nas áreas de produção não souberem lógica, a organização pode deslizar para a ruína e precisar de um talento fabuloso para a manter de pé e a funcionar.

Civilizações inteiras desvaneceram-se por falta de lógica dos seus governantes, líderes e do seu povo.

Este é, portanto, um assunto muito importante.

DESBLOQUEAR A LÓGICA

Existe uma forma de desbloquear este assunto. É um passo em frente que constitui uma vitória e que não é pequena. Se com isto uma matéria tremenda e quase impossível puder ser reduzida à sua simplicidade, então, respostas certas às situações podem ser muito mais frequentes e as organizações e civilizações podem ser muito mais eficientes.

A descoberta é simples!

ESTABELECENDO AS FORMAS COMO AS COISAS SE TORNAM ILÓGICAS, PODE-SE ENTÃO ESTABELECER O QUE É LÓGICO.

Por outras palavras, se houver um domínio daquilo que torna as coisas ilógicas ou irracionais, (ou loucas, se quiserem) é então possível conceber o que as torna lógicas.

ILÓGICA, PONTOS FORA

Existem cinco maneiras principais através das quais a transmissão da informação ou de situações as torna ilógicas.

1. Omitir um facto.
2. Mudar a sequência dos acontecimentos.
3. Omitir o tempo.
4. Adicionar uma falsidade.
5. Alterar a importância.

Estes são os elementos básicos que fazem com que haja uma ideia incorrecta sobre a situação.

Exemplo: "Ele foi encontrar-se com um comunista e saiu às 3 horas da manhã." Os *factos omitidos* são que ele foi com outras 30 pessoas e que era uma festa. A omissão do facto *alterou a importância*. Esta omissão faz parecer que "ele" está ligado de perto ao comunismo, quando não está.

Exemplo: "O navio largou da doca e foi carregado." Claramente sem sentido por *alteração da sequência* dos acontecimentos.

Exemplo: "Todo o país estava dilacerado por motins." O que desencorajaria visitá-lo em 1976 se não soubéssemos que o relato *data* de 1919.

Exemplo: "Ele tem doninhas fedorentas como animais domésticos." O que sendo uma *falsidade*, faz um homem parecer estranho ou mesmo louco.

Exemplo: "Foi uma ordem." Quando foi apenas uma sugestão o que, é claro, muda a *importância*.

Existem centenas de formas em como estes cinco maus usos da informação podem dar uma imagem da situação completamente falsa.

Quando se baseiam acções ou ordens em dados que contenham um dos pontos acima, então cometem-se erros.

O RACIOCÍNIO DEPENDE DOS DADOS.

QUANDO OS DADOS TÊM FALHAS (como acima) A RESPOSTA SERÁ ERRADA E OLHADA COMO IRRACIONAL.

Existe um vasto número de combinações destes cinco dados. Mais do que um (ou todos) podem estar presentes no mesmo relato.

A observação e a sua transmissão podem conter um destes cinco pontos.

Se assim for, qualquer esforço para corrigir ou resolver a situação será ineficaz.

UTILIZAÇÃO

Se qualquer conjunto de informações for testado quanto aos cinco pontos acima, virá muitas vezes à luz que se tratava de um convite para actuar illogicamente.

Para se conseguir uma solução lógica tem de se contar com informações lógicas.

Qualquer conjunto de informações que contenha uma ou mais destas cinco falhas pode conduzir a conclusões ilógicas.

Na base de uma ordem irracional ou não funcional está uma conclusão tornada ilógica pela existência de uma ou mais destas falhas.

LÓGICA

Assim a lógica tem que ter várias condições:

1. Todos os factos relevantes têm que ser **conhecidos**.
2. Os acontecimentos têm que estar pela sua verdadeira **sequência**.
3. O **Tempo** tem que ser devidamente anotado.
4. Os dados têm que ser reais, ou seja, **verdadeiros** ou válidos.
5. A **importância relativa** entre os dados tem que ser reconhecida comparando os factos com aquilo que se procura executar ou resolver.

NÃO SABER

Pode-se sempre saber alguma coisa sobre o que quer que seja.

Sábio é aquele que, confrontado com dados contraditórios, se apercebe que pelo menos uma coisa sabe: **Que não sabe**.

Compreendendo isto, ele pode então actuar a fim de descobrir o que ainda não sabe.

Se ele avaliar as informações que vai descobrindo de acordo com os cinco pontos acima, consegue clarificar a situação. Então pode alcançar uma conclusão lógica.

EXERCÍCIOS

É necessário imaginarem exemplos das cinco violações da lógica.

Assim fazendo ganharão perícia na clarificação das informações sobre uma situação.

Quando conseguirem clarificar informações e se tornarem peritos nisso, torna-se difícil enganar-vos e terão dado o primeiro passo vital para alcançarem uma avaliação correcta de qualquer situação.

DEFINIÇÕES

Situação: A cena geral sobre a qual existe presentemente um conjunto de informações.

Dados: Factos, gráficos, declarações, decisões, acções, descrições, os quais são supostamente verdade.

Ponto Fora: Qualquer informação que é apresentada como verdadeira sendo de facto ilógica quando comparada com os cinco pontos principais de ilógica.

Ponto Positivo: Um dado que se descobre ser verdade por comparação com os cinco pontos.

MAIS ILÓGICA (DS 2-1)³

O n.º 2 da Série sobre Dados, “Lógica”, dá a lista de 5 pontos principais de ilógica. Há mais 3 que os avaliadores têm de conhecer bem e utilizar.

Eles são:

“IGUALDADES” ASSUMIDAS NÃO SÃO IDÊNTICAS

“SEMELHANÇAS” ASSUMIDAS NÃO SÃO SEMELHANTES NEM O MESMO TIPO DE COISAS

“DIFERENÇAS” ASSUMIDAS NÃO SÃO DIFERENTES

O estudo e conhecimento do nº1 da Série sobre Dados, “A Anatomia do Pensamento”, dará uma compreensão do que estes pontos significam e de como os reconhecer e utilizar na avaliação de situações.

INVESTIGANDO (DS 16)⁴

Corrigir o que está correcto e negligenciar o que está errado, é a pedra tumular de qualquer organização ou civilização.

Quer em indivíduos quer nos grupos, corrigir situações que não existem e negligenciar as que existem realmente pode destruí-los.

Tudo isto se resume a **INVESTIGAÇÃO CORRECTA**. Não é uma capacidade fácil. É A capacidade básica que está por detrás de qualquer acção inteligente.

JUSTIÇA REPRESSIVA

Quando a justiça anda à deriva (como é o costume) as coisas que ocorreram são:

1. Utilização da justiça para outros propósitos que não os da segurança pública (como a manutenção de um grupo privilegiado ou a satisfação de uma ideia fixa).
2. Mau procedimento investigatório.

Toda a utilização negativa das forças da justiça teve origem num ou noutro destes pontos.

As aberrações e o ódio encontram, muito frequentemente, saída sob o nome de "justiça" ou "lei e ordem". Esta é a razão pela qual se diz que não se pode confiar a justiça nas mãos do homem.

Isto, ou muito simplesmente pura estupidez, provoca negligência de procedimentos inteligentes de investigação. Porém, toda a sanidade dos grupos depende de procedimentos de investigação correctos e não aberrantes. Só desta forma se podem estabelecer as causas das coisas. E só com o estabelecimento das causas das coisas se pode deixar de ser o efeito de situações indesejáveis.

Uma coisa é ser capaz de observar, outra completamente diferente é utilizar a observação para conseguir chegar à origem das coisas.

SEQUÊNCIAS

É sempre necessária investigação quer em presença de Pontos-Fora quer em presença de pontos-positivos.

A investigação pode ocorrer por simples curiosidade ou por um interesse particular. Ela pode ocorrer também com o fim de localizar a **causa** de pontos-positivos.

Qualquer que seja o motivo da investigação, a acção em si é conduzida por sequências.

Se uma pessoa for mentalmente incapaz de seguir a pista de uma série de acontecimentos ou acções, ela não consegue investigar.

Uma sequência alterada é o principal bloqueio à investigação.

À primeira vista a *omissão de dados* poderia parecer o principal. Pelo contrário, eles são o produto final duma investigação e o que a impulsiona. Estamos à procura de **dados omitidos**.

Uma sequência alterada de acções derrota qualquer investigação. Exemplos: "Vamos enforcá-lo e depois levamo-lo a tribunal." "Presumimos quem o fez e depois arranjamos as provas." "Deve ser provocado um crime para depois se descobrir quem o cometeu."

Sempre que uma investigação vai de trás para a frente ela não tem êxito.

Quando um investigador tem dificuldade em visualizar sequências de acções, inevitavelmente surge com a resposta errada.

Inversamente, quando se verifica que alguém apareceu com uma resposta errada ou incompleta, pode assumir-se que o investigador tem problemas com **sequências de acontecimentos** ou, claro está, realmente não investigou.

Ninguém realmente acredita que Sherlock Holmes pudesse dizer: "Tenho aqui a impressão digital do Sr. Murgatroyde na arma do crime. A polícia que o prenda. Agora, Watson, traga-me uma lupa e peça ao sargento Doherty que nos deixe dar uma olhadela nos seus arquivos de impressões digitais".

Se uma pessoa não consegue visualizar uma série de acções como uma bola saltitando por um lanço de escadas abaixo, ou se não consegue relacionar pela ordem correcta, em sequência, várias acções de um objecto, não é capaz de investigar.

Se conseguir, óptimo.

Mas um treino através de exercícios de mudança de atenção melhora a capacidade para visualizar sequências. Porquê? Porque tanto a atenção fixa como a atenção que não se consegue fixar provocam igual dificuldade na visualização de sequências.

INVESTIGAÇÕES

Mas a investigação não é monopólio da lei e da ordem pública.

Todo o melhoramento na vida depende de encontrar **pontos-positivos**, encontrar a sua causa e consolidá-la, e localizar **Pontos-Fora** encontrar a sua causa e erradicá-la.

Este é o modelo de sobrevivência numa vida de sucesso. Tanto o fez o homem primitivo para sobreviver como o faz o cientista digno desse nome.

Seguindo o ponto-positivo "bando de gaivotas":

O pescador vê gaivotas aglomeradas num ponto sobre o mar. É o começo de uma curta sequência em que este é o ponto nº1.

Prevê um cardume: nº2.

Ruma para lá como ponto de sequência nº3.

Olha para baixo como ponto de sequência nº4.

Vê peixe: nº5.

Pega nas redes: nº6.

Cerca o cardume com as redes: nº7.

Puxa as redes: nº8.

Traz o peixe para bordo: nº9.

Vai para o porto: nº10.

Vende o peixe: nº11.

Uma sequência a partir de um Ponto-Fora poderia ser:

A dona da casa serve o jantar.

Ninguém come o bolo: nº1.

Ela prova-o: nº2.

Reconhece haver sabão nele: nº3.

Vai para a cozinha: nº4.

Olha para o guarda louça: nº5.

Encontra a caixa do detergente virada: nº6.

Olha para o chão por baixo do armário: nº7.

Vê o frasco dos bolos vazio: nº8.

Agarra o filho pequeno: nº9.

Mostra-lhe o lindo trabalho: nº10.

Consegue uma confissão: nº11.

E o nº 12 é por demais doloroso de descrever.

Investigadores fracassados pensam que boas pescarias são enviadas por Deus e que quando o bolo sabe a sabão é o destino. Eles vivem em mundos fracassados de profundos mistérios.

E também enforcam a pessoa errada.

DESCOBERTA

Todas as descobertas são o produto final de uma sequência de acções de investigação que começam tanto com um *ponto-positivo* como com um *Ponto-Fora*.

Assim, todo o conhecimento provém de *pontos-positivos* ou de *Pontos-Fora* observados.

Todo o conhecimento depende da capacidade de investigar.

Toda a investigação é feita na sequência correcta.

E todo o êxito depende da capacidade de fazer estas coisas.

APERTAR O CERCO (DS 17)⁵

Quando olhamos para uma área vasta é avassalador ter que encontrar um pequeno sector que possa estar mal.

A forma ociosa e popular é generalizar: *"Eles estão todos confusos". "A organização está fraca" ou então: "Estão a andar bem"*.

Isto é tudo muito bonito mas não nos leva a lado nenhum.

A forma de observar com o fim de descobrir o que temos que investigar é, por **exclusão de áreas**.¹

Para descobrir algo bom ou mau, tudo o que há a fazer é pôr de lado as áreas estéreis para se obter um alvo que necessita de investigação.

Observamos a cena geral. Excluimos então partes dela que não nos pareçam compensadoras. Resta-nos por fim a área que contém a chave da questão.

Isto é quase mais fácil de fazer do que descrever.

Exemplo: Temos os indicadores de uma organização de nove departamentos. Oito estão normais, um não está. Assim, investigamos essa área. Ao investigá-la excluimos ainda todos os troços normais. Resta-nos o anormal que contém a chave.

Isto é verdade para algo bom ou para algo mal.

Um rapaz esperto que quisesse vencer na vida, poria de lado todos os homens que não estivessem a andar bem e estudaria só aqueles que estivessem. Chegaria a alguma coisa que poderia usar como chave.

Um fazendeiro que quisesse resolver uma ameaça às colheitas descurava todas as plantas saudáveis e estudava as que não estivessem. Então, olhando cuidadosamente, excluía tudo o que estava bem nessa planta e acabava perante o mal. Teria ali a chave.

Por vezes encontramos finalmente a chave não ali *mesmo*, mas noutro lado qualquer muito longe.

¹ Este, de facto, foi o sistema que eu usei para fazer as descobertas que se tornaram na Dianética e Cientologia. Era óbvio para mim que levaria uns tantos de milhões de anos a examinar toda a vida, para descobrir o que a transformou naquilo que ela é. O primeiro passo foi o mais árduo. Procurei um denominador comum que fosse verdade para todas as formas de vida. Descobri que elas estavam a tentar sobreviver. A partir deste dado separei todas as áreas de sabedoria ou conhecimento e excluí aquelas que não tinham ajudado muito o Homem a sobreviver. Isto eliminou tudo salvo o método científico. Assim utilizei-o como método de investigação. Então, trabalhando com ele encontrei as imagens mentais. E usando estas, descobri o espírito humano como algo diferente delas. Andando atrás do exequível, chegou-se a acções de processamento que, quando aplicadas funcionam, resultando num aumento de capacidade e liberdade. Andando atrás das causas da destruição, chegou-se aos pontos que tinham que ser eliminados. Isto é, claro, resume enormemente todo um ciclo. Mas é esta a ideia geral. A sobrevivência foi isolada como o denominador comum para acções com êxito e sucumbir descobriu-se ser o denominador comum para acções de fracasso. Assim não é preciso voltar a repensá-los.

O rapaz, ao estudar o homem de sucesso, descobre que ele obteve êxito por ter trabalhado num certo banco a sete estados de distância.

O fazendeiro pode descobrir que um dos empregados deixava sair os porcos para a seara.

Mas ambos obtiveram o porquê pelo mesmo processo de eliminação de áreas mais vastas.

Tanto **pontos-positivos** como **Pontos-Fora** nos conduzem ao longo de uma sequência de descobertas.

Muito raramente eles se cruzam ou misturam.

Exemplo: A *facturação* está alta. Pomos de lado todos os indicadores normais. Além da *facturação* que está alta, apenas um outro indicador está baixo: *novos clientes*. Uma investigação mostra que os executivos da área do público estiveram fora do posto toda a semana numa acção de promoção e que foi isso que angariou o dinheiro. Conclusão: mandar fazer acções de promoção mas pôr pessoal na área do público.

Exemplo: Estão a surgir problemas na cozinha de campo. Há Pontos-Fora óbvios. Uma investigação revela um cozinheiro de quinze anos sozinho a fazer almoços para 39. Ena, ele é um ponto positivo. Arranjem-lhe ajuda!

ATENÇÃO ATRAÍDA

Com a atenção "fixa" numa área, é mais ou menos a maneira como a maioria das pessoas "investiga". Isto coloca-as totalmente no lado do efeito.

Quando a pessoa não prevê as coisas, está muitas vezes sujeita a que os Pontos-Fora lhe caiam em cima. Por outro lado, quando os Pontos-Fora lhe surgem inesperadamente, ele sabe que é melhor fazer algo mais do que ficar de boca aberta. Já está atrasado na investigação. Já houve antes outros **sinais que foram descurados**.

ERROS

Para começar, o erro habitual na observação de situações é não as ver com uma visão **suficientemente ampla**.

Recebemos um despacho que diz que os Arquivos Centrais não existem.

Mantendo a atenção estritamente nisto, podemos perder a **cena global**.

Mandar apenas "montar de novo os arquivos" pode ser um erro miserável. Foi-nos dada uma única observação. É meramente um Ponto-Fora: Arquivos Omissos.

Não existe nenhuma **PORQUÊ**. (**RAZÃO** básica encontrada que conduzirá a uma recuperação da situação).

Seguimos a pista "Nenhum Arquivo de Clientes" e podemos descobrir que o seu Encarregado está na Divisão do Público e que o Encarregado da Correspondência nunca se chega perto de um arquivo, que a categoria de toda a gente encarregue dos arquivos é "à experiência". Investigamos realmente e descobrimos que não existe Chefe do Pessoal nem Director Comercial desde há um ano.

O ciclo de "ponto-fora-corriger, ponto-fora-corriger, ponto-fora-corriger" rapidamente nos afoga e não melhora nada! Mas é certo que produz um monte de preocupações e de trabalho inútil.

SABEDORIA

A sabedoria não é feita de ideias fixas.

É saber como usar a inteligência.

B – A RECOLHA DE DADOS

SUMÁRIO DE PONTOS-FORA (DS 18)⁶

DADOS OMITIDOS

Qualquer coisa omitida é um *Ponto-Fora*.

Isto pode significar uma pessoa, um terminal, um objecto, energia, espaço, tempo, forma, sequência ou até uma cena omitida. Qualquer coisa que possa ser omitida e que deveria lá estar é um *Ponto-Fora*.

Este ponto é o que mais facilmente escapa, pois não está lá para atrair directamente a atenção.

Em várias ocasiões encontrei análises de situações que não chegavam a nenhum PORQUÊ que tornaria possível a resolução, mas que chegavam a uma razão falsa que teria confundido as coisas se tivesse sido usada. Em cada caso, o Ponto-Fora que continha a verdadeira pista, era um **dado omitido**.

Numa dúzia de casos tratava-se de pessoal omitido. Uma área para a qual estavam a ser emitidas ordens não tinha absolutamente ninguém e outras estavam com falta de braços, ou seja, com gente a menos. Ainda noutro caso não havia quaisquer materiais de estudo. Em 2 outros casos não havia coisa nenhuma na área. E no entanto, ninguém, em nenhum destes casos tinha detectado o facto que era qualquer coisa omitida que tinha causado a derrocada de toda a actividade. As pessoas estavam a trabalhar freneticamente para remediar a situação geral. Nenhuma delas notava que as omissões eram a verdadeira causa da derrocada.

Em criminologia é tão mau omitir como cometer. Porém, ninguém parece reconhecer as omissões como crimes reais.

O Homem, treinado no último século para ser um animal estímulo-resposta, responde ao que está ali e não responde da mesma forma ao que não está ali.

Isto abre a porta a um hábito de eliminar ou encurtar, o qual pode tornar-se bastante compulsivo.

Em qualquer análise em que não se consegue descobrir um PORQUÊ podemos, com segurança, concluir que ele é uma omissão e devemos procurar coisas que **deveriam estar lá** e não estão.

SEQUÊNCIA ALTERADA

Quaisquer coisas, acontecimentos, objectos ou tamanhos em sequência errada são um *Ponto-Fora*.

A série de números 3, 7, 1, 2, 4, 6, 5 é uma sequência alterada ou incorrecta.

Se fizermos o passo dois de uma sequência de acções antes de fazer o passo um podemos esperar emaranhar qualquer sequência de acções.

A irregularidade básica é **nenhuma sequência**. Isto conduz a IDEIAS FIXAS. Também aparece no que é chamado de desassociação, um sintoma de insanidade mental. Coisas interligadas ou semelhantes não são vistas como consecutivas. Este tipo de pessoas também salta de um assunto para outro sem haver uma sequência óbvia. A desassociação é o caso extremo em que as coisas que estão relacionadas não são vistas como tal e as coisas que não têm relação são concebidas como tendo.

Sequência quer dizer viagem linear (numa linha) através do espaço, do tempo ou de ambos.

Uma sequência que o devia ser e não é, é um *Ponto-Fora*.

Uma "sequência" que o não é, mas que é considerada como tal, é um **Ponto-Fora**.

A sequência alterada, do tipo "carro à frente dos bois", é um **Ponto-Fora**.

Por vezes, uma das tarefas mais difíceis é tentar fazer ver a outro uma sequência futura inevitável, a qual é invisível para ele.

Trata-se de uma consequência: "Se serraes o ramo da árvore onde estás sentado é claro que caís".

A polícia tenta fazer entender isto a pessoas que não têm nenhuma noção de sequência. Por isso a ameaça de punição funciona bem em cidadãos bem comportados mas não em delinquentes pois estes são-no muitas vezes porque não conseguem pensar em sequência. Estão simplesmente fixos. "Se matares um homem serás enforcado" é uma sequência óbvia. Um assassino com a ideia fixa na vingança não consegue pensar assim.

Tem de se pensar **sequencialmente** para se terem sequências correctas.

Por isso é de longe mais comum ver sequências alteradas do que à primeira vista poderíamos imaginar, visto que as pessoas que não pensam em sequência **não vêm** sequências alteradas nas suas próprias acções nem nas suas próprias áreas.

Visualizar sequências e fazer exercícios de mudança de atenção pode limpar este assunto e restaurar esta capacidade.

O cinema e a televisão foram mencionados por um escritor contemporâneo como fixando a atenção e não lhe permitindo vaguear. Onde houver crianças criadas à base de televisão, teremos, possivelmente, pessoas com tendência para sequências alteradas ou nenhuma sequências.

TEMPO DESCURADO

O tempo que devia ser anotado e não é, seria um **Ponto-Fora** de "tempo descurado".

Trata-se de um caso especial de um **dado omitido**.

Tempo descurado tem um efeito peculiarmente feroz que concorre para a loucura total.

Um noticiário de 1814 e outro de 1922 lidos consecutivamente sem atribuição de tempo, não produz senão loucura indetectável.

Um relatório contendo acontecimentos que se estendem ao longo de meio ano (sem o mencionar) pode provocar uma reacção que não tem nada a ver com a cena corrente.

Nos loucos o tempo presente é um tempo descurado que os coloca num tempo de fantasmas. Dizer apenas a um grupo de loucos "venham para o tempo presente" poderá produzir algumas "curas" milagrosas. E obtendo a data exacta de uma dor causará muitas vezes o seu desaparecimento.

As aberrações derivadas do tempo são tão fortes, que tempo descurado se qualifica bem como **Ponto-Fora**.

FALSIDADE

Quando ouvimos **dois factos que são contrários**, um deles é uma **falsidade** ou ambos o são.

A propaganda e outras actividades semelhantes são especialistas em falsidades e provocam grandes perturbações.

Voluntária ou não, uma falsidade é um **Ponto-Fora**. Pode tratar-se de um erro, de uma falsidade defensiva ou calculada mas, mesmo assim, é um Ponto-Fora.

Qualquer coisa falsa se integra neste Ponto-Fora. Um ser, um terminal, um acto, uma intenção falsa, qualquer coisa que pretende ser o que não é, é uma falsidade e *um Ponto-Fora*.

A ficção que não pretende ser nada mais senão isso não é, claro está, uma falsidade.

Por isso falsidade significa "**diferente do que aparenta**" ou "**diferente de como é representado**".

Não temos que nos preocupar em definir a verdade filosófica ou a realidade filosófica para vermos que algo afirmado ou representado como sendo uma coisa é de facto outra e, portanto, um *Ponto-Fora*.

IMPORTÂNCIA ALTERADA

Uma importância desviada da sua importância relativa real, para mais ou para menos, é um *Ponto-Fora*.

Pode atribuir-se a algo uma importância maior do que tem.

Pode atribuir-se a algo uma importância menor do que tem.

Pode atribuir-se a uma quantidade de coisas de diferentes importâncias, uma importância igual.

Estes são todos *Pontos-Fora*, três versões da mesma coisa.

Todas as importâncias são-no relativamente à sua realidade.

ALVO ERRADO

Um objectivo equivocado em que a pessoa acredita que está, ou deveria estar, a dirigir-se para **A** e vê que está ou deveria estar a atingir **B**, é um *Ponto-Fora*.

Trata-se habitualmente de identidade equivocada. Trata-se também de propósitos ou objectivos equivocados.

"Se deitarmos X abaixo conseguiremos vencer." Resulta, com frequência, na descoberta de que deveria ter sido Y.

"Remover as barracas" para dar lugar a lojas modernas mata a indústria turística. Matar o Rei para ficar livre de impostos, deixa o cobrador vivo para o próximo regime.

A **injustiça** é usualmente um Ponto-Fora do tipo **alvo errado**.

Prender o consumidor de drogas e premiar a empresa produtora seria um exemplo.

As táticas e estratégias militares são quase sempre um esforço para levar o inimigo a seleccionar alvos errados.

E a maior parte das aversões e ódios espontâneos nas relações humanas são baseados em associações erradas tomando o Paulo pelo Pedro.

Uma grande quantidade de aberração é baseada em **alvos errados, fontes erradas, causas erradas**.

Digam incorrectamente a um paciente que ele tem uma úlcera quando não tem, e ele fica fixo a um Ponto-Fora que lhe impede a convalescença.

A energia gasta com objectivos errados iluminaria o mundo durante um milénio.

SUMÁRIO

Estes são os Pontos-Fora fundamentais que são necessários quer à análise de informações quer de situações.

Eles têm uma infinidade de variações. Deveriam ser muito bem conhecidos para os que procuram a sanidade dos grupos.

São as ilógicas básicas.

E embora haja outros, estes servem para o objectivo em vista.

MAIS PONTOS-FORA (DS 20)⁷

Conquanto pudesse haver muita coisa esquisita classificável como **Pontos-Fora**, os aqui seleccionados e assim classificados, têm uma importância maior, enquanto outros têm menos.

FONTE ERRADA

Fonte Errada é o reverso da medalha de **alvo errado**.

Informação recebida de fonte errada, ordens recebidas de fonte errada, doações ou material recebido de fonte errada, tudo redundando em eventual confusão e possível sarilho.

Receber tolamente algo duma fonte errada pode ser muito embaraçoso ou confuso, tanto que é um dos truques favoritos dos serviços secretos. O Departamento D da antiga Alemanha Oriental, o Departamento de Desinformação, tinha métodos muito elaborados de "plantar" informações falsas dissimulando a sua **fonte**.

Uma tecnologia pode vir de uma fonte errada.

Por exemplo, a escola de psicologia e psiquiatria da Universidade de Leipzig, abriu as portas aos campos de extermínio na Alemanha Hitleriana. Através, aparentemente, do uso de drogas, estes homens apresentaram Hitler ao mundo como o seu fantoche. Torturaram, estropiaram e massacraram mais de 12.000.000 de Alemães em campos de extermínio.

No final da Segunda Grande Guerra, estes extremistas formaram a "Federação Mundial de Saúde Mental", à qual se associou a "Associação Americana de Psiquiatria" e a "Associação Médica Americana". Fundaram "Associações Nacionais de Saúde Mental" em todo o mundo, intimidaram os meios de comunicação, esmagaram qualquer nova tecnologia e tornaram-se nos conselheiros exclusivos do governo dos EUA sobre "saúde mental, educação, e previdência". São eles que indicam todos os Ministros da Saúde por todo o mundo civilizado. Através do seu correligionário, Pavlov, dominaram a "saúde mental" da Rússia comunista.

Esta **fonte** é tão **errada** que está a destruir o Homem, tendo já eliminado largos milhões. (Todas as afirmações aqui feitas estão documentadas).

Não só o receber dados de uma fonte errada como a sua oficialização, pode ser suficientemente aberrado para resultar na demência planetária.

Num nível inferior, aceitar um relatório de um reconhecido mau profissional e actuar de acordo com ele é a razão habitual dos erros feitos na gestão.

FACTOS CONTRADITÓRIOS

Quando duas afirmações sobre um assunto são contrárias uma à outra, temos **factos contraditórios**.

Anteriormente classificámos esta ilógica como uma falsidade pois uma delas tem que ser falsa. Mas ao fazer análise de dados não conseguimos ver logo qual dos factos é falso. Assim torna-se um **Ponto-Fora** especial.

Se ambas as ocorrências: "Eles subiram a receita naquela semana para dois mil contos" e "Não conseguiram pagar ao pessoal" sucederam no mesmo período, uma ou ambas são falsas. Podemos não saber qual a verdadeira mas sabemos que elas são contrárias e podemos rotulá-las deste modo.

Em interrogatórios este ponto é tão importante que qualquer pessoa que dê factos contraditórios se torna no primeiro suspeito para posterior investigação. "Eu sou um cidadão Suíço" como afirmação de alguém em cuja bagagem foi encontrado um passaporte Alemão seria um exemplo.

Quando dois "**factos**" são **contraditórios** podemos não saber qual é o verdadeiro, mas sabemos sim que não podem ser ambos verdadeiros.

Emitidos pela mesma organização ou mesmo por duas pessoas diferentes nessa organização, se dois "factos" são contraditórios, qualificam-se como um **Ponto-Fora**.

Verão que estes dois Pontos-Fora são muito úteis na análise da informação ou de situações.

MAIS PONTOS FORA (DS 29)⁸

Recentemente investiguei uma quantidade de possíveis novos **Pontos-Fora**. Quase todos eram simplesmente os Pontos-Fora básicos com roupagem diferente e não precisavam de categoria especial.

Contudo, dois Pontos-Fora novos emergiram a juntar aos básicos.

Os novos Pontos-Fora são:

TEMPO ACRESCIDO.

Neste Ponto-Fora temos o inverso de **tempo omitido**. Em **tempo acrescido** temos como exemplo mais comum algo levando mais tempo do que poderia levar. Nessa medida é uma versão de dados contrários: algo que leva três semanas a fazer e é relatado como tendo levado seis meses.

Mas tempo-acrescido deve ser tido em atenção como um Ponto-Fora de pleno direito, pois há tendência de se ser tolerante com ele e não ver que ele **É** um **Ponto-Fora** por direito próprio.

No seu sentido mais grave, tempo-acrescido torna-se um Ponto-Fora muito sério quando, por exemplo, dois ou mais incidentes ocorrem ao mesmo momento, envolvendo, por exemplo, a mesma pessoa a qual não podia ter vivido ambos. O tempo tinha de ser **ACRESCENTADO** ao universo físico para os dados serem verdadeiros.

Por exemplo: "Parti de barco de S. Francisco para Saigão à meia-noite no dia 21 de Abril de 1962". "Assumi o meu cargo em S. Francisco a 30 de Abril de 1962". Aqui temos que acrescer tempo ao universo físico para que ambos os incidentes ocorram, pois um navio levaria duas ou três semanas de S. Francisco a Saigão.

DADOS INAPLICÁVEIS ADICIONADOS.

Dados adicionados simplesmente, por si só, não constituem necessariamente um Ponto-Fora. Pode tratar-se de alguém sendo meticoloso.

Mas quando os dados não são de nenhum modo **aplicáveis** à cena ou à situação e são aí **adicionados**, são definitivamente um **Ponto-Fora**.

Exemplo: Páginas e páginas escritas de informação sobre uma avaliação de uma situação, nenhuma das quais dá qualquer indício para os Pontos-Fora na cena. Investigando descobriu-se que a pessoa que a estava a fazer não conhecia nenhum Porquê (não tinha usado os Pontos-Fora para o encontrar) e estava só a protelar.

Com frequência, **dados adicionados** são ali postos para encobrir negligência ou mascarar uma situação real. O que certamente significa é que a pessoa está a obscurecer algo.

Habitualmente **dados adicionados** também contêm outros tipos de Pontos-Fora tais como **alvo-errado** ou **tempo-acrescido**.

Ao usar este Ponto-Fora deve estar-se muito certo que se compreende a palavra **inaplicável** e verificar-se que só é um Ponto-Fora se os dados em si mesmo não se aplicam ao assunto entre mãos.

FONTE ERRADA.

Este fica na direcção oposta do alvo-errado.

Um exemplo seria um presidente dos Estados Unidos em 1973 usar as opiniões e congratulações dos líderes Soviéticos para fazer valer o seu ponto de vista junto dos votantes.

Uma versão mais comum disto, não desconhecida na classificação dos relatórios dos serviços secretos, seria um agricultor em Iowa anunciar um navio de guerra Mexicano em Mud Creek. O agricultor seria uma **fonte-errada** para relatórios navais exactos.

Um soldado receber uma ordem de um sargento que revogou a que tinha de um tenente, seria um exemplo de **fonte-errada**.

O que por vezes é chamado uma "organização de trazer por casa" é aquela em que todos recebem ordens de toda a gente, um Ponto-Fora repetido de fonte-errada.

Existem muitos exemplos deste Ponto-Fora. Deve ser considerado um Ponto-Fora muito importante em si mesmo.

Ele produz um caos de ideias e acções ilógicas quando está presente.

PONTOS POSITIVOS

TEMPO CORRECTO ou o período de tempo esperado é um ponto positivo.

DADOS ADEQUADOS, é um ponto positivo.

DADOS APLICÁVEIS, é um ponto positivo.

FONTE CORRECTA é um ponto positivo.

FAMILIARIDADE (DS 7)⁹

Se não se tiver familiaridade com a forma como uma cena (área) devia ser, não se conseguirá detectar facilmente os Pontos-Fora (dados ilógicos) nela.

Também se poderia chamar a esta a cena ou situação IDEAL. Se não se tiver conhecimento da cena ou situação ideal, então não é provável que se consigam observar pontos não ideais.

Mandemos um agricultor para o mar. Com algum vento, o cavename e os mastros a crepitarem e a água a bater no casco, ele tem a certeza de se ir afundar.

Não tem qualquer familiaridade de como tudo aquilo devia soar ou parecer e deixa assim passar qualquer ponto fora real, podendo considerar todos os pontos positivos como negativos.

No entanto, num dia calmo e limpo, vê um cargueiro aproximar-se de lado a 150 metros, põe o barco a recuar e pensa que tudo está bem.

Um marinheiro experiente tentaria loucamente evitar uma colisão e tudo o que o agricultor pensaria era que o marinheiro era pouco polido! O agricultor, faltando-lhe a familiaridade com o mar e não sabendo qual o ideal de uma viagem suave, raramente veria quaisquer Pontos-Fora reais a não ser que se afundasse. No entanto, um marinheiro experiente, familiarizado com esse cenário, vê Pontos-Fora em todas as pequenas ilógicas.

Por outro lado, um marinheiro na quinta não detectaria de todo a corrosão do milho nem uma cancela aberta e não veria Pontos-Fora numa fazenda que estivesse quase a falir.

A regra é:

UMA PESSOA TEM DE TER UM CENÁRIO IDEAL COM O QUAL COMPARAR O EXISTENTE.

Se um membro do pessoal não tiver qualquer ideia de como devia ser uma verdadeira empresa, então não vai detectar os Pontos-Fora óbvios.

Vêm-se exemplos disto quando um empresário experiente de visita a uma filial tenta apontar a um trabalhador novato (que ainda não tem qualquer ideal nem familiaridade) o que está mal. O trabalhador corrige relutantemente o que o outro lhe diz para corrigir mas abandona o assunto assim que aquele se vai embora. Faltando-lhe a familiaridade e um ideal sobre a organização perfeita, o trabalhador não vê nada errado nem, também, nada certo!

As consequência deste tipo de coisas são em si mesmas ilógicas. Vê-se um executivo não treinado a deitar abaixo todos os que produzem e a deixar em paz as ovelhas ronzosas.

Digamos que a sua empresa ideal seria uma sossegada. Deste modo ver-se-á livre de todos os que forem barulhentos ou exigentes. Ignoraria as estatísticas. Ignoraria tudo o que devia ter em conta simplesmente porque tem um ideal errado e nenhuma familiaridade com um cenário correcto.

ERROS DE OBSERVAÇÃO

Quando a cena não é familiar tem de se observar atentamente para se ter consciência das coisas. Pode-se reparar nos turistas a fazerem-no. No entanto, os residentes “vêm” muito mais do que eles mesmo só a caminharem em frente pela rua.

É fácil confundir-se a “história” com o facto importante. “Era um dia quente de inverno” só se torna num facto importante se se verificar que, na verdade, tudo ficou congelado nesse dia ou quando indicar um outro ponto fora.

A maior parte dos erros de observação são feitos porque não se tem um ideal para a cena ou nenhuma familiaridade com ela.

Existem, contudo outras fontes de erros.

“Ser razoável” é uma das principais. As pessoas “imaginam” a existência de uma peça em falta numa sequência, por exemplo, em vez de aceitarem que ela FALTA. Imagina-se a existência de um dado falso porque a sequência está errada ou lhe falta um passo.

É horrível presenciar como é fácil as pessoas aceitarem factos imaginados. Isto acontece porque uma sequência ilógica é desconfortável. Para aliviar o seu próprio desconforto, distorcem a sua própria observação camuflando o Ponto-Fora e concluindo outra coisa qualquer.

Recordo ter visto uma vez um grupo do Tammany Hall (um grupo político de Nova Iorque cujo símbolo é um tigre) parado em frente à jaula de um tigre no zoológico. Estavam muito desapontados pois a jaula estava vazia. Passei por eles e disse “O tigre saiu para almoçar”. Estes disseram aos da outra ponta “O tigre saiu para almoçar”. Todos se alegraram, aceitaram a jaula vazia e continuaram alegremente o caminho. Nem um disse “Almoço?” ou “Quem é você?” nem se riram da piada. Apesar de estarmos no fim da tarde! Tenho pena do governo de Nova Iorque!

OBSERVAÇÃO EXACTA

Existe um certo número de coisas necessárias a uma observação exacta:

Primeiro temos os meios utilizados na PERCEPÇÃO, seja por comunicação remota através de vários canais de comunicação, ou por observação, percepção ou experiência directa.

Em segundo lugar temos o IDEAL de como a cena ou área devia ser.

Em terceiro lugar temos a FAMILIARIDADE de como tais cenas são quando tudo está a ir bem ou mal.

Em quarto lugar há a compreensão dos PONTOS POSITIVOS ou correcções quando estão presentes.

Em quinto lugar tem de se conhecer os PONTOS FORA (todos os 5 tipos) quando surgem.

Em sexto lugar tem de haver uma capacidade de ANALISAR OS DADOS rapidamente.

Em sétimo lugar tem de haver uma capacidade de ANALISAR A SITUAÇÃO.

Em oitavo lugar tem de haver uma disposição para se INSPECCIONAR mais pormenorizadamente a área defeituosa.

Finalmente tem de se ter a sabedoria e a imaginação necessárias à sua RESOLUÇÃO.

Poder-se-ia chamar a isto o CICLO DA OBSERVAÇÃO. Também se lhe poderia chamar o Ciclo de Controlo.

Se houver um treino sobre todas as variações possíveis dos pontos fora (ilógicas) e um estudo até se conceber um ideal, e se ganhar uma familiaridade com a cena ou tipo de área, a capacidade de observação e de resolução das coisas quase que pode ser considerada sobrenatural.

RECOLHA DE INFORMAÇÃO (DS 5)¹⁰

É um mistério a forma como algumas pessoas recolhem informações. Só podemos tentar adivinhar e, observando os resultados, ficamos a pensar se é que a recolheram mesmo.

A obtenção de informação é necessária para qualquer análise de dados.

Se se conseguir obter e analisar alguma informação, têm-se uma ideia de qual a informação que se tem de colher e em que área. Obtendo mais informação nessa área pode-se ter a suficiente para a resolver eficazmente.

A forma de obter informação torna-se assim um assunto muito importante.

Todas as nações têm multidões de repórteres enviados pelos jornais, rádio, TV e magazines para obterem informações. Os políticos andam em digressão para colherem informações. Toda uma rede de espiões é mantida a todo o custo para obter informações.

Os Japoneses, no primeiro terço do século 20 tinham duas máximas: “Toda a gente pode espiar” e “Cada um deve espiar”. Os Alemães copiaram isto. Punham toda a sua população a fazê-lo. O KGB Russo tinha centenas de milhares de funcionários. A CIA gasta milhares de milhões e o mesmo se passa com o MI-6.

Não é, no entanto descabido notar que as duas nações que se empenharam mais na espionagem (o Japão e a Alemanha) foram ambas terrivelmente derrotadas.

A QUANTIDADE de dados despejados não é pois, garantia de compreensão.

Os jornais hoje em dia estão dedicados à propaganda e não às notícias. Os políticos estão determinados a descobrir as intenções das outras nações, não a compreendê-las.

O tratado base sobre colecta e tratamento da informação usado pelo sistema de informações dos EUA (“informação estratégica”) deixaria uma pessoa a rir e chorar ao mesmo tempo.

Todos estes sistemas de recolha e tratamento de informação não só são inúteis, como enganosos. Metem as pessoas em montes de sarilhos.

Uma cópia do magazine Time (EUA), analisada em busca de pontos fora, tem tantos por página que ficamos a pensar como é que uma publicação tão irracional continua solvente. E, não é que realmente está na falência?!

Os países que gastaram mais em espionagem são os que têm mais problemas. Não os tinham e então começaram a gastar. Começaram a espiar e meteram-se em sarilhos!

As agências noticiosas e os serviços de informação não são, em si mesmos, maus. Mas a actividade das agências noticiosas e dos serviços de informações é tão ilógica que chega a ser psicótica!

A recolha de informações pode assim tornar-se um vício. Pode ser feita em demasia.

Se se obrigasse cada organização de uma destas redes a preencher um milhar de relatórios por semana, não se obteria muita informação mas de certeza que se deixaria de estar em comunicação com elas.

Existe um fluxo moderado de informação através de qualquer rede organizativa enquanto este fluxo estiver dentro das capacidades dos canais de comunicação e do pessoal.

Temos assim uma regra sobre a recolha de informação numa estrutura administrativa:

OS FLUXOS NORMAIS ADMINISTRATIVOS TÊM DE CONTER INFORMAÇÃO SUFICIENTE PARA QUE POSSA SER FEITA UMA ANÁLISE DE DADOS E DE SITUAÇÕES.

e,

QUANTO MENOS INFORMAÇÃO SE TIVER, MAIS EXACTA TEM DE SER A ANÁLISE.

e,

TEM DE SE PROCURAR OS INDICADORES PARA SE INICIAR UMA ANÁLISE DE SITUAÇÃO.

e,

UMA ANÁLISE DE SITUAÇÃO INDICA UNICAMENTE A ÁREA QUE TEM DE SER INSPECCIONADA MAIS DE PERTO E RESOLVIDA.

O que é então um indicador?

Um indicador é uma manifestação física que nos diz que uma análise de situação deve ser feita.

Um indicador é aquela pequena bandeira hasteada que mostra que existe sob ela uma possível situação que necessita atenção.

Alguns indicadores sobre as organizações ou sobre as suas secções poderiam ser, por exemplo, sujidade, ausência de relatórios, ficarem insolventes, cartas de reclamações ou qualquer outra informação abaixo do óptimo que se afaste do ideal.

Isto é suficiente para o início de uma análise de dados e de situação no cenário onde surgiu o indicador.

A sequência correcta é, então:

1. Ter disponível um fluxo normal de informação.
2. Observar.
3. Quando é visto um mau indicador ficar muito alerta.
4. Fazer uma análise da informação.
5. Fazer uma análise da situação.
6. Obter mais dados através de inspecção directa na área indicada pela análise da situação.
7. Resolver a área.

Uma sequência incorrecta, capaz de trazer muitos sarilhos, é:

- A. Ver um indicador.
- B. ACTUAR para o resolver.

Isto aplica-se até a emergências, SE A PESSOA FOR SUFICIENTEMENTE RÁPIDA PARA FAZER TODO O CICLO CORRECTAMENTE EM MENOS DE UM SEGUNDO.

Por estranho que pareça, qualquer pessoa que trabalhe numa área que lhe é familiar, CONSEGUE fazê-lo em menos de um segundo.

Diz-se das pessoas que o conseguem fazer instantaneamente, que têm “um tempo de reacção curto”. Quem não o conseguia fazer rapidamente, está muitas vezes estropiado ou morto.

Exemplo de um ciclo numa emergência: Um engenheiro de serviço, pessoa normal mas experiente, está a observar a sua área. Ouve um silvo que não devia existir. Esquadrinha a área e não vê nada fora de lugar a não ser uma pequena nuvem branca. Junta a vista ao ouvido, aproxima-se para ver melhor, vê que a válvula se partiu, desliga o vapor.

Exemplo de uma acção incorrecta: Ouve um silvo, despeja água no lume da caldeira.

CICLO ADMINISTRATIVO

Quando se desacelera isto no caso de um ciclo administrativo, torna-se muito fácil mas segue os mesmos passos.

Mas não é tão dramático. Pode estender-se ao longo de meses a não ser que se compreenda que os passos 1 a 7 dever ser imediatamente feitos assim que surgem os primeiros sinais.

Por vezes, todo o ciclo tem de ser feito uma e outra vez até que toda a área esteja de novo a fervilhar.

Por vezes “Resolver” requer passos que a área está demasiado fraca para empreender. A acção transforma-se então em “Resolve o que for possível e lembra-te de fazer dentro de pouco tempo todo o ciclo de novo.”

Por vezes “Resolver” é um programa de meses ou anos de duração. O único risco aqui é o ciclo ser esquecido ou deitado fora antes da sua conclusão por algum “novato”.

RECOLHA DE INFORMAÇÃO

Mas tudo começa com ter disponível um fluxo normal de informações e OBSERVAR. Vendo um mau indicador tem de se ficar alerta e executar rapidamente o ciclo até ao fim.

MAU INDICADOR

O que é realmente um “mau indicador”?

Trata-se simplesmente de um ponto fora tirado dos 5 pontos fora primários.

Não se trata de “más notícias”, críticas ou um boato. As “más notícias” podem facilmente ser uma mentira e são um ponto fora pois são más notícias falsas!

“Boas” notícias, quando são mentira, são um ponto fora!

FONTE FIDEDIGNA

Os serviços de informações estão sempre a falar de “fontes fidedignas” ou de “observações confirmadas.”

Isto não é uma forma muito fiável de dizer o que é verdade. O mestre dos espiões duplos Philby era um conselheiro do MI-6 e um espião Russo. Durante 30 anos, no entanto, ele foi uma “fonte fidedigna” para os EUA e Grã Bretanha.

Se três pessoas nos disserem a mesma coisa, não se trata necessariamente de um facto visto que podem todas ter ouvido a mesma mentira. Três mentirosos não dão origem a um facto, são três pontos fora.

Parece assim ser muito difícil estabelecer os factos se os principais jornais e os serviços de informações não o conseguem fazer!

Sim, é difícil estabelecer a verdade.

Mas, assim que se começa a trabalhar com os pontos fora, é muito fácil localizá-los.

Procuram-se os pontos fora. Quando são analisados bem como a situação, encontramos então a olhar para a verdade. Isto se se seguirem os passos 1 a 7.

Parece magia.

Se se conhecerem muito bem os 5 pontos fora primários, eles vão saltar à vista em qualquer conjunto de dados.

O Oscar diz que leva uma vida de casado muito feliz. Vê-se normalmente a mulher a chorar. Trata-se então de uma mentira, de um ponto fora.

Los Angeles informou que a secção de Omaha está a andar muito bem mas não tem nenhum relatório. A informação de Los Angeles não diz que se trata de uma informação com 6 meses. Três pontos fora: um da data, outro por falsidade e outro por um dado omisso.

Quando nos familiarizamos com os 5 pontos fora básicos, estes são muito óbvios.

“Vamos ter empada para o jantar” e “Não há farinha” mostra, no mínimo, fora de sequência!

É engraçado que todos os “factos” da vida contra os quais se protesta, que ridicularizamos ou que nos enervam, são sempre um dos pontos fora.

Quando são detectados como aquilo que realmente são, então podem-se avaliar as coisas e os pontos positivos saltam à vista.

SISTEMAS DE DADOS (DS 6)¹¹

Há dois maus sistemas de informação em uso corrente.

O primeiro é a “fonte fidedigna”. Neste sistema um relatório é considerado verdadeiro ou factual só se a sua fonte for tida em boa conta. Trata-se de sistema do género autoridade. A maior parte dos profissionais que trabalham com informação usam-no. Quem o disse? Se for considerado fidedigno ou uma autoridade, a informação é considerada verdadeira ou factual. As fontes são classificadas de A a D. A é a mais alta, D a mais baixa.

A fragilidade deste sistema é visível.

Philby, um alto funcionário da espionagem Britânica, foi um espião Russo durante 30 anos.

Qualquer informação que ele dava ao Reino Unido ou aos Estados Unidos era “verdade” visto ser de uma “fonte fidedigna”. Fazia com que cada agente ocidental que era enviado para as áreas comunistas fosse seguido e morto. O ocidente estava convencido de que não era possível entrar nem deitar abaixo as áreas controladas pelos comunistas e, portanto, deixaram de tentar!

Philby era a autoridade máxima! Enganou a CIA e o MI-6 durante anos!

Os psiquiatras são “autoridades” sobre a mente. No entanto as doenças mentais e a criminalidade crescem a olhos vistos. Mas eles são as “fontes fidedignas” no que diz respeito à mente.

Será necessário dizer mais?

O outro sistema em uso é o dos relatórios múltiplos. Se um relatório aparece de várias áreas ou pessoas diferentes, então “é verdade”. O KGB Russo tinha um departamento D que forjava documentos e os “semeava” em várias partes do mundo. Passavam então a ser “verdade”.

Os porta-vozes da propaganda, localizados em todo o mundo, dizem o mesmo à imprensa em todas as ocasiões. Isto transforma-se em “opinião pública” nos círculos governamentais e passa a ser “verdade” visto estar publicado e vir de tantas zonas.

Cinco informadores podem todos ter ouvido a mesma mentira.

Vemos então que estes dois sistemas de avaliação são ambos pouco inteligentes.

DOIS PROBLEMAS

Os dois problemas que as agências de recolha de informações enfrentam são:

1. Avaliação de dados e
2. Como localizar áreas que dever ser investigadas mais de perto.

Para (1), avaliação de dados, usam principalmente fontes fidedignas e relatórios múltiplos.

TODO O ITEM QUE NÃO SEJA “FIDEDIGNO” OU “MÚLTIPLO” É DEITADO FORA.

Deitam fora todos os pontos fora e não os registam!

Os seus agentes são minuciosamente treinados para o fazerem assim.

Quanto a (2), áreas a investigar, não conseguem seleccionar onde devem investigar ou mesmo o que investigar pois não usam os seus pontos fora. Se usassem pontos fora, informação e análise de dados saberiam exactamente o que investigar e onde.

ERROS

Estes erros sobre a informação são praticados pelas maiores agências de recolha de dados no planeta, os “profissionais”. E são eles que aconselham os governos, e são os únicos a fazerem-no! Vê-se assim como são perigosos para os seus próprios países.

Naturalmente que têm agentes que possuem o que é chamado “faro”. Estes, apesar de todos estes sistemas, aplicam a lógica. Mas são tão poucos que conselheiro sobre espionagem de Eisenhower, o General Strong, diz no seu livro que, sendo tão escassos, é melhor confiar-se numa vasta organização.

Estas agências estão atulhadas de relatórios falsos e de falsas estimativas.

Um acontecimento recente, a invasão do Camboja pelos EUA, tornou evidentes vários erros sobre os dados e situações. O presidente dos EUA usou informações da CIA que, por lei, não podem incluir dados sobre os EUA. Assim, nas informações que serviram de base às decisões do presidente, havia uma lacuna de 50%! Só lhe eram fornecidas informações sobre o inimigo, evidentemente. E quando ordenou a invasão, os EUA explodiram!

Um ponto fora bastante grande (factos omissos), não é?

FALHAS

A razão por que estou a dar exemplos da área dos serviços de informações, é porque se imagina serem os maiores “profissionais” de recolha de dados no mundo.

A recolha e utilização de dados para avaliar situações que orientam as acções de um país e a recolha de dados feita por uma dona de casa para ir às compras são baseadas nos mesmos princípios.

A Sra. Maria, a quem é dito por uma “fonte fidedigna”, a Sra. Ana, que as coisas são mais baratas no supermercado A, e a quem é dito por muitos anúncios na TV que deve comprar “Kleano”, tem tendência a fazer isso mesmo. No entanto, o supermercado B é realmente mais barato e, fazendo uma barrela com a roupa pode obter um valor de dez Euros de “Kleano” por cinquenta cêntimos.

Os erros na recolha de dados a nível nacional dão-nos a guerra e impostos altos, e os da Sra. Maria dão-lhe dificuldades financeiras e guisado toda a semana.

No topo e na base, qualquer operação requer uma compreensão da análise de dados e avaliação das situações.

Os que o fazem vencem e os que não o fazem são arrasados por uma nuvem de partículas atómicas ou pelos papéis do divórcio!

A lógica e a ilógica são aquilo de que é feita a sobrevivência ou o fracasso.

Existe quem queira sobreviver.

C – ANÁLISE DA INFORMAÇÃO

DESCOBERTA ¹²

São duas, na verdade, as descobertas feitas neste muito antigo assunto filosófico da lógica.

A primeira é ENCONTRAR UM DADO DE MAGNITUDE COMPARÁVEL AO ASSUNTO.

Um dado ou um assunto singular têm de ter outro dado ou assunto com o qual possa ser comparado para que possa ser totalmente compreendido.

Isolando e estudando os princípios que tornam uma situação ilógica, pode então ver-se o que é necessário para a tornar lógica.

Isto introduz-nos num assunto que poderia ser chamado “Testar llogicamente” ou “Localização de Irracionalidades” mas que é melhor descrito como ANÁLISE DE DADOS. Trata-se de testar a informação e, portanto, as SITUAÇÕES, a fim de estabelecer o que é mentira e o que é verdade.

O outro avanço consiste na descoberta de que nenhuma regra de lógica pode ser válida a não ser que também se incluam os dados que estão a ser usados. O mais perto que os antigos chegaram disto foi o teste das premissas ou bases de um argumento.

Tentar estudar a lógica sem ter também as respostas para os dados é como descrever uma máquina sem mencionar qual o combustível, ou construir uma frase tal como “Ele argumentou que” ou “Ela não gostou de” sem completar a frase.

A lógica diz respeito à obtenção de respostas. E as respostas dependem dos dados. A não ser que se possa testar e estabelecer a verdade e o valor dos dados que estão a ser usados, não se poderão obter respostas correctas por mais que Aristóteles o tenha afirmado ou independentemente do que a IBM venha a construir.

A rota da lógica inicia-se com formas de actuar e instrumentos que possam determinar o valor dos dados empregues por ela.

Sem esse passo ninguém consegue chegar à lógica.

Duas coisas que sejam iguais entre si e às quais uma terceira também seja igual, são todas iguais umas às outras.

Se A é igual a B e B é igual a C, então C é igual a A. Ótimo. Isto tem muitas vezes sido apresentado como um teorema da lógica desde que Aristóteles o disse. Até existe um culto moderno de Lógica Não Aristotélica.

O facto é que este antigo teorema é totalmente dependente dos DADOS por ele usados. O teorema só funciona se os DADOS forem CORRECTOS.

Não sendo dada ênfase aos dados que estão a ser usados, tanto se pode provar que este teorema é verdadeiro como falso.

Os filósofos apontam a falácia sem nunca darem ênfase à avaliação dos dados.

ANÁLISE DE DADOS

A não ser que se consiga provar ou desacreditar as informações que se usam num sistema de lógica, o próprio sistema será defeituoso.

Isto é verdade para o maior computador da IBM, é verdade para as conclusões da CIA, é verdade para Platão, Kant, Hume e também para o vosso computador pessoal.

A ANÁLISE DE DADOS é necessária em QUALQUER sistema lógico e sempre o será.

Os navios andam a fuel, os motores eléctricos a electricidade e a lógica funciona com dados.

Se os dados introduzidos num computador forem incorrectos, por melhor que o computador tenha sido projectado, construído ou à prova de toda a falha, vão obter uma Baía dos Porcos¹³.

Na matemática, nenhuma fórmula dará uma resposta melhor do que os dados utilizados.

RESPOSTAS VÁLIDAS SÓ PODEM SER OBTIDAS USANDO DADOS VÁLIDOS.

Deste modo, se a Análise de Dados for negligenciada, mal utilizada, desconhecida ou nem sequer se suspeitar que exista, vão ser obtidas respostas estranhas para as situações e podem ocorrer catástrofes lamentáveis.

Só se a Análise de Dados se tornar em si mesmo um assunto regulamentado, qualquer que seja a fórmula que irá ser usada, vão ser obtidas respostas correctas.

A MENTE ENQUANTO COMPUTADOR

A mente é um computador notável.

Pode-se demonstrar que uma mente, da qual tenham sido retiradas as respostas erradas, se torna mais brilhante e o QI sobe em flecha.

Deste modo, para o que nos interessa, vamos considerar a mente como capaz de ser lógica.

Visto que o processamento melhora a capacidade da mente de alcançar respostas correctas, podemos então assumir que, se a pessoa é capaz de desenredar os seus próprios dados, então pode e será lógica e pode alcançar as respostas correctas para as situações.

A falácia da mente é que esta pode estar a funcionar com dados errados.

Então, se nos especializarmos em ANÁLISE DE DADOS, podemos assumir que a pessoa pode obter respostas correctas.

Visto que um administrador (e todos os outros) tem de chegar a conclusões a fim de agir e tem de agir correctamente a fim de assegurar a continuação da sua própria sobrevivência e do seu grupo, é vital que seja capaz de observar e chegar a conclusões com um mínimo de erro.

Não vamos assim focar COMO pensar mas sim como analisar aquilo sobre que se pensa, isto é, DADOS.

Isto dá-nos a importância e o uso da análise de dados.

ANÁLISE DE DADOS E DE SITUAÇÕES (DS 4) ¹⁴

Os dois passos gerais que se têm de dar para se “descobrir o que se passa” são:

1. Analisar os dados,
2. Utilizando os dados assim analisados, analisar a situação

A forma como se analisam os dados é comparando-os com os 5 pontos primários, verificando se algum deles aparece nos dados.

A forma como se analisa uma situação é colocando em cada uma das suas áreas mais pequenas, cada um dos dados antes analisados.

Ao fazer isto, obtém-se a localização dos erros maiores ou da maior desorganização e também se obtém as áreas de maior eficiência.

Por exemplo: Existem problemas numa unidade da organização. Há 3 pessoas nessa unidade. Fazendo uma análise de dados de toda a área obtemos uma série de pontos fora. Atribuimo-los a A, B e C que trabalham nessa unidade e descobrimos que o B tem o maior número de pontos

fora. Isto indica-nos que o problema nessa unidade é a pessoa B. O B pode agora ser corrigido de várias maneiras tais como treino nas suas funções, assiduidade, etc.

Note-se que analisámos os dados da área principal e os atribuímos às partes da área obtendo assim uma situação analisada que podíamos agora resolver.

Exemplo: Analisamos todos os dados que temos sobre a Fábrica de Carros Bingo. Atribuímos os dados que, assim analisados, são pontos fora a cada uma das funções da fábrica. Detectamos assim que função está em pior estado. Tratamos então dessa área de diversas maneiras, principalmente organizando-a e treinando os seus executivos e pessoal.

Existem muitas variações.

OBTAMOS UMA ANÁLISE DA SITUAÇÃO, ANALISANDO TODOS OS DADOS QUE TEMOS E ATRIBUINDO OS DADOS QUE SÃO PONTOS FORA ÀS SUAS ÁREAS OU PARTES.

A ÁREA COM MAIS PONTOS FORA É O NOSSO ALVO PARA CORRECÇÃO.

Quando enfrentamos uma ampla situação que necessita correcção, temos, é claro, o problema de descobrir o que está errado antes de o podermos corrigir. Isto é feito através da análise de dados seguida da análise da situação.

Fazemo-lo vasculhando todos os dados à procura de pontos fora (as cinco ilógicas primárias). Temos agora uma lista de pontos fora. Isto é análise de dados.

Separamos os pontos fora pelas áreas principais da cena. A maioria aparecerá numa área. Isto é a análise da situação.

Sabemos agora qual a área a tratar.

Exemplo: Existem setenta dados sobre a cena geral. Descobrimos que 21 destes dados são irracionais (pontos fora). Encaixamos os 21 pontos nas áreas de onde vieram ou nas a que se aplicam. Dezasseis vieram da área G. Tratamos então da área G.

EXPERIÊNCIA

O que é notável neste exercício é que a análise de dados de um dia equivale a 3 meses de observação em funcionamento.

A análise de dados e de situações é assim um resultado instantâneo enquanto a experiência em funcionamento demora muito tempo.

A qualidade da análise de dados depende do conhecimento que a pessoa tem da organização e propósitos ideais em que a actividade é baseada. Isto significa que a pessoa tem de conhecer como deveria ser a actividade de um ponto de vista lógico e racional.

Um relógio deve funcionar, indicar a hora e ter um design prático e agradável. Uma fábrica de relógios deve produzir relógios. Deve produzir relógios em número suficiente, suficientemente baratos, que sejam suficientemente bons para terem procura e que possam ser vendidos por um valor que mantenha a fábrica solvente. Consome matéria bruta, repara e substitui as suas ferramentas e equipamentos. Contrata operários e executivos. Tem firmas de serviços e distribuidores. É este tipo de coisa que se quer dizer quando se fala da estrutura ideal ou teórica da fábrica de relógios e da sua organização.

Estes são os seus pontos racionais.

Do conjunto de dados correntes e actuais sobre a fábrica de relógios, separam-se os pontos fora para uma ANÁLISE DE DADOS.

Atribuem-se os pontos fora às áreas como parte da ANÁLISE DA SITUAÇÃO.

Usa-se o know-how e perícia administrativa para corrigir a subsecção mais incorrecta.

Obtém-se uma fábrica de relógios a funcionar mais perto do ideal.

Situações militares, políticas, de relações públicas, etc., são tratadas do mesmo modo.

Chamamos a estas duas acções:

ANÁLISE DE DADOS,

ANÁLISE DE SITUAÇÃO.

DEFINIÇÕES

SITUAÇÃO: A cena ampla geral sobre a qual existe um conjunto de dados actuais.

DADOS: Factos, gráficos, declarações, decisões, acções, descrições que são supostamente verdade.

PONTO FORA: Qualquer dado que é apresentado como verdade e que, de facto, se descobre ser ilógico quando comparado com os 5 pontos primários de ilógica.

PONTO POSITIVO: Um dado que é verdadeiro quando comparado com os 5 pontos.

O verdadeiro porquê (DS 19)¹⁵

O "PORQUÊ" tal como é usado em lógica está sujeito a não compreensão.

PORQUÊ = esse erro básico encontrado que conduzirá a uma recuperação.

PORQUÊ ERRADO = o erro incorrectamente identificado que, quando aplicado não conduz a uma recuperação.

UMA MERA EXPLICAÇÃO = uma "Razão" dada como O PORQUÊ mas que não abre a porta a qualquer recuperação.

Exemplo: Uma mera explicação: "Os indicadores desceram por causa do tempo chuvoso nessa semana". Então, que fazemos? Paramos a chuva? Outra mera explicação: "O pessoal foi-se abaixo nessa semana". Uma ordem dizendo, "Não sobrecarreguem o pessoal" seria possivelmente a "solução" de algum gestor. MAS, OS INDICADORES NÃO RECUPERARIAM.

O **verdadeiro PORQUÊ** quando encontrado e corrigido conduz directamente a indicadores mais altos.

Um Porquê errado e corrigido fará baixar ainda mais os indicadores.

Uma mera explicação não faz nada e a queda continua.

Eis uma situação tal como foi a sua sequência:

Os indicadores de uma área estavam baixos.

Uma investigação revelou que tinha havido baixas por doença duas semanas antes.

O relatório chegou e dizia: "Os indicadores desceram porque houve gente doente".

Isto era uma mera explicação. Muito razoável, mas não resolveu nada. Que fazemos agora? Talvez aceitar isto como o Porquê correcto e dar uma ordem: "Toda a gente na área deve ter um exame médico e trabalhadores com fraca saúde não são aceites e serão despedidos". Como isto é uma correcção de um Porquê errado, os indicadores caem agora mesmo a sério.

Então o Porquê não é esse.

Olhando mais de perto encontraremos o verdadeiro PORQUÊ.

Na área não existe ninguém treinado no organigrama e um chefe dá ordens às pessoas erradas que, quando executadas, prejudicam a própria produção delas.

Organizamos o lugar e instruímos o chefe e obtemos a recuperação dos indicadores e até uma melhoria.

O PORQUÊ correcto levou a uma recuperação dos indicadores.

Aqui está outro exemplo:

*Os indicadores estão baixos numa escola. Uma investigação conclui-se por uma **mera explicação**: "Os estudantes estiveram todos ocupados com desportos".*

Então a gestão diz, "Acabou-se o desporto!" Os indicadores descem de novo.

*Uma nova investigação encontra outro **Porquê errado**: "Os estudantes estão a ser ensinados erradamente". O Conselho despede o Reitor. Os indicadores agora caem mesmo a sério.*

*Uma investigação mais competente ocorre e ela revela que havia 140 estudantes e, a ensinar, apenas o Reitor e outro instrutor! E o Reitor ainda tinha outras atribuições! Pomos o Reitor de novo no posto e contratamos mais dois instrutores perfazendo três. Os indicadores sobem agora porque obtivemos o **Porquê certo**.*

Catástrofes e êxitos na gestão e na organização são **TODOS** explicados por estes três tipos de Porquês.

Uma **arbitrariedade** é provavelmente apenas um **Porquê errado** mantido como lei. E se continuar a sê-lo arrasará com esse sítio.

Temos realmente que entender de lógica para obter o **PORQUÊ correcto** e ter o máximo cuidado para não utilizar e corrigir um **PORQUÊ errado**.

Em termos de finanças mundiais, nos sítios onde ocorre inflação, as normas ou leis vigentes sobre finanças são provavelmente apenas uma grande parada de Porquês errados. O valor do dinheiro e a sua utilidade para o cidadão deterioram-se de tal maneira que se pode construir toda uma ideologia que elimine todo o dinheiro e ponha o disparate no seu lugar (como em Esparta onde Licurgus inventou dinheiro de ferro que ninguém conseguia levantar do chão, a fim de livrar Esparta dos malefícios do dinheiro).

Problemas organizacionais são grandemente piorados pelo uso de **meras explicações** (que não levam a nenhum remédio) ou **Porquês errados** (que baixam ainda mais os indicadores). Recuperações organizacionais provêm de encontrar o **verdadeiro PORQUÊ** e corrigi-lo.

O teste do verdadeiro PORQUÊ é "Quando corrigido os indicadores recuperam?" Se assim for, então é. E qualquer outra ordem de remedeio baseada num Porquê errado teria que ser cancelada rapidamente.

O PORQUÊ É DEUS (DS 22)¹⁶

Quando as pessoas funcionam illogicamente, são incapazes de conceber razões válidas para as coisas e não vêm que os efeitos são directamente causados por coisas que elas próprias conseguiriam controlar.

A incapacidade de observar e encontrar um PORQUÊ verdadeiro e utilizável provoca a queda de seres e de actividades.

A prevalência histórica do uso pelo homem da "fatalidade", do "kismet" (fatalismo), do "fado", da superstição, da adivinhação, da astrologia e do misticismo, confirmam isto.

Tendo-se esquecido de guardar a semente para a Primavera, o agricultor passa fome no ano seguinte e quando lhe perguntam PORQUÊ, diz que foram os deuses, que ele pecou ou que não fez sacrifícios.

Encurtando razões: incapaz de pensar, ele diz: "**O Porquê é Deus**".

Esta condição não afecta só gente primitiva ou atrasada.

Através das mais modernas organizações se encontra "O Porquê é Deus" sob as mais diversas formas.

Acreditando que o erro é de outras divisões ou departamentos, um funcionário não olha para a sua própria cena.

"A razão pela qual não posso carregar a madeira é porque a Secção de Pessoal não encontra e admite gente".

Parece não ocorrer a este tipo que ele está a usar um PORQUÊ que não consegue controlar e que, por isso não é um PORQUÊ para a sua área.

Não aproxima a cena existente da ideal. Não é, portanto, um PORQUÊ para ele. No entanto ele vai usá-lo e continuará a criticar os outros. E a madeira nunca será carregada.

O verdadeiro PORQUÊ para ele seria mais provavelmente: "Não tenho autorização de contratar trabalhadores ao dia. Tenho que a conseguir antes que a área vá totalmente abaixo", ou "Os postos no meu departamento são demasiado especializados. Preciso pôr toda a gente a ajudar no pico dos carregamentos".

Mas isto não se aplica só a pequenas actividades. Aplica-se a nações inteiras. "A razão porque nós Alemães não podemos avançar é porque a Inglaterra está contra nós." Este PORQUÊ errado matou muitas dezenas de milhões em duas Guerras Mundiais.

Os Serviços Secretos estão com frequência dedicados a "*o Porquê está além*". Mas, **raramente está**.

Assim a sobrevivência está intimamente ligada à lógica. Se achamos que estamos a mergulhar na apatia pela incapacidade de executarmos o trabalho, de certeza que estamos a funcionar seguindo PORQUÊS errados auto-concebidos em áreas que nunca podemos sequer ter esperança de vir a controlar.

E ao longo do percurso de qualquer vida, a maior parte dos pontos de declínio podem ser atribuídos à pessoa ter funcionado de acordo com Porquês que não lhe permitiam melhorar a sua cena pessoal.

O grego abria a barriga de pássaros para encontrar o PORQUÊ. Ele chamou-lhe "adivinhação" ou "augúrio". Aqui só para nós, essa civilização há muito que está morta!

É o que acontece a qualquer pessoa cuja ilógica o leva a procurar os seus Porquês demasiado longe.

Força e poder no indivíduo consistem em ser suficientemente lógico para encontrar PORQUÊS que **ELE** possa usar para aproximar a sua cena existente da cena ideal.

O Porquê **NÃO** é Deus. O PORQUÊ está em TI e na tua capacidade de seres lógico.

E Deus ajuda quem se ajuda a si próprio.

D – A LÓGICA NA TERCEIRA DINÂMICA

O produto como um Acto Nocivo ¹⁷

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 tem de 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 fornecer 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 organigrama 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 tanto a organização como 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. Conseguem-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.

Mal entendidos da organização¹⁸

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, põe o Félix Domesticus lá fora e 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 registrará que tem de chamar o Algernon, sentir-se-á embrutecido ou aborrecido e provavelmente não se lembrará que é tem de 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 organigrama, 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 deve 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 os perigosos não são detectados nem manejados e tornam-se com facilidade gerais, 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 sondavam 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. Concorde-se muitas vezes levianamente com os objectivos de um posto enquanto 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 noutros 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 papéis 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 indústria 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

Organigrama

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 nebuloso.

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

Des-aberração da Terceira Dinâmica¹⁹

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

Normas ilegais, introduzidas 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 podem 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 embaraçam, abrandam, desactivam ou se tornam totalmente destrutivas (incluindo um mau produto) faremos 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 descobrir QUE NORMAS 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 Correção.

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 limpamos 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 e

(a) se torna difícil viver nele e

(b) impossível separar-se totalmente dele,

é por causa 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 manejar 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.

SANIDADE DO GRUPO²⁰

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 verificarem.

O grupo será sã 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 demonstram 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 ÊXITO 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

A 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 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 VIOLÊNCIA.*

11. ÂNIMO.

Uma ameaça contínua ao ânimo público acontece na imprensa e noutros 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 deita 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 deles 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 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 ocorre 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 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 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 pura e simplesmente.

Ficáramos 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 decadência, 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.

Acção que não resulte num produto final que faça parte dos produtos finais com valor, é uma acção 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 falha, 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 descarta 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 correcção, também redundará 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 transacções (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 acções 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.

PL 14 Dez 1970

ORGANIZAÇÃO E ÂNIMO

O ânimo 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 ânimo, é uma manifestação do mesmo.

O ânimo, 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 fazemo-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 redundava 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 benfeitores 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 feita 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 com êxito 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.

² Pl de 26 de Abril de 1970R, Ver. 15 de Março de 1975, Data Series IR

¹ PL700511 Série de Dados 2: “Lógica”

³ Pl de 11 maio 1970-1, Adição de 23 setembro de 1977, Data Series 2-1

⁴ PL700919I Série de Dados 16

⁵ PL700919II Série de Dados 17

⁶ PL700919III *Série de Dados*18 Sumário de Pontos-Fora Dados Omitidos

⁷ PL701126 *Série de Dados* 20

⁸ PL730930I *Série de Dados* 29

⁹ PL de 18 de Maio de 1970, *Data Series* 7

¹⁰ PL de 15 de Maio de 1970 II, *Data Series* 5

¹¹ PL de 17 de Maio de 1970R, Revista em 16 de Setembro de 1978, *Data Series* 6R

¹² PL de 12 de Maio de 1970, *Data Series* 3

¹³ A **Baía dos Porcos** (em espanhol, *Bahia de los Cochinos*) é uma baía na costa meridional de Cuba. É mais conhecida por causa de uma tentativa malsucedida de invasão patrocinada pelos EUA, com exilados cubanos, para derrubar Fidel Castro, em 1961

¹⁴ PL de 15 de Maio de 1970, *Data Series* 4

¹⁵ PL701013II *Série de Dados* 19

¹⁶ PL720131 *Série de Dados* 22

¹⁷ PL791114 *Série da Org.* 14

¹⁸ PL701120 *Série do Pessoal* 12 *Série da Org.* 15

¹⁹ PL701206 *Série do Pessoal* 13 *Série da Org.* 18

²⁰ PL701214 *Série do Pessoal* 14 *Série da Org.* 19