

## Dinâmica Organizacional

### A Hierarquia nas Organizações de Enfermagem Hospitalar: Algumas ideias para novas possibilidades de configuração.

*[Hierarchy within nursing organizations at hospitals: ideas for new possibilities of configuration]*

Alacoque Lorenzini Erdmann\*

**Resumo:** *Enfatiza os diversos aspectos que vem rompendo com a hierarquia vertical nas organizações. A alteridade, o jogo da diferença, a ordem simbólica, as normas e rotinas, a proxemia, são pontos que aproximam o sistema operacional à alta gerência com sistemas de poder que ultrapassam o duelo de potenciais de forças entre chefes e subordinados. As estruturas flexíveis e a horizontalidade de poder privilegiando as associações e as interações no trabalho marcam novas possibilidades de configurações de hierarquias para as organizações de enfermagem hospitalar.*

**Palavras-Chave:** *Hospitais, enfermagem, organização e administração.*

### O re-pensar a hierarquia organizacional

As posições, cargos e funções tendem a garantir a ordem nas relações de trabalho como forma de racionalidade burocrática. Toda a ideia de organograma funcional, no que possa ter e ser representativo de uma organização de trabalho, reflete a finalidade, os valores, a divisão de responsabilidades, o determinismo comportamental desta organização enquanto ordem, graduação, disposição relacional e disciplina. Não é o fato de estar numa ou noutra posição por determinado período de tempo e sim, a diferença que os mesmos fazem, o poder neles alocados como direito e dever de mando e autonomia de decisão/ação ou, como direito e dever de obediência, submissão e menor liberdade de expressão de seu pensamento. Nota-se que o uso da autoridade e da hierarquia garante a produção, o controle e a direção. Porém, a ideologia do capital sofre sérias influências de um pensamento de igualitarismo, democracia, cidadania...visão de homem como sujeito de seu viver, complexo e capaz de contribuir para a civilidade do convívio humano integrando-se e diferenciando-se na diversidade do meio. É o saber que na sua singularidade oportuniza o homem a executar seu trabalho nos limites de suas capacidades de domínio dos instrumentos de trabalho, colocando-se como sujeito construtor e participante de uma nova sociedade sem as fortes

intermediações hierárquicas e interferências na sua livre vontade de produzir, criar, pensar, sonhar...

O repensar as organizações hoje, está no re-alinhamento das formas estruturais ou segmentos que mesmo não fugindo de todo do funcionalismo apresenta principalmente um alargamento das bases com a abertura de espaços para os mais variados elementos configurantes existentes ou ocultos ou a surgir. A exemplo das organizações substantivas, temos muito a aprender e a avançar no sentido de que por mais frágil que uma estrutura se amolda, o seu desmantelamento não tende a acontecer quando o seu sistema se auto-organiza e se auto-alimenta. Acredito que a fragilidade de uma estrutura hierárquica está no distanciamento da ideologia que a sustenta. A transgressão às regras poderá ser sempre positiva à estabilidade organizacional quando ela contribui para o sustento ideológico. O apego à organização e o comprometimento não amarrado pelo finalismo dá margem a uma liberdade de ocupação de posições variadas sem contudo necessitar de ordem, disciplina, regras ou limites de ação.

Neste artigo, não se tem a pretensão de propor novas configurações de hierarquias para as organizações de enfermagem hospitalar e sim discorrer sobre a temática *hierarquia nas organizações*, lançando ideias de possibilidades de configurações que possam servir para o re-engenhamento destas organizações aproximando um pouco mais ou encurtando as distâncias das linhas de subordinação ou eliminando-as de suas estruturas.

Num exercício do pensar sobre a hierarquia na enfermagem recorre-se às vivências nas organizações de enfermagem, especialmente, o sistema de enfermagem hospitalar, cujas visões de realidade organizacional foram apreendidas por olhares dirigidos à sua estrutura organizacional e olhares voltados ao dito conhecimento teórico sobre as necessidades, formas, adequações, fundamentos técnicos da chamada estrutura hierárquica funcional contidos nas literaturas das ciências da administração e nas literaturas de administração de enfermagem. Considera-se ainda, além das experiências de ensino e pesquisa, as discussões sobre este conteúdo na graduação e pós-graduação de enfermagem da Universidade Federal de Santa Catarina.

### A horizontalização em decolagem

Hoje, todo um discurso de não verticalismo, não divisionismo, não centralismo,...parece merecer reflexões, pois se por um lado reflete estar a caminho de "liberalismos" e "coletivismos", por outro, os atropelos podem ser catastróficos. É toda uma cultura organizacional que está em jogo onde não necessariamente a configuração formal é símbolo de um funcionalismo real. Os atores sociais vão muito além da convivialidade

\* Profª. Titular do depto. de Enfermagem da UFSC, Dra. em Fil. Enf./UFSC e L.D. em Adm. Enf/UERJ.

harmoniosa. O conflitivo, o antagônico, o paradoxo, o ocasional,... tudo rola por esses “momentos harmoniosos” ou “clima organizacional”, o “clima” de cada instante.

Não só se está deixando de lado a organização mecanicista mas a organização organicista decola muito timidamente pedindo reforços por ideias que complementem este orgânico, no aprimoramento da qualidade das relações inter-trans-pessoais da organização, libertando-se da dominação da burocracia. Assim, tomo emprestado de Prestes Motta e Campos Netto (1994) as ideias de Sujeito Competente e de necessidade de criação de ambiente favorável ao desenvolvimento deste Sujeito Competente no processo de “libertação” das organizações. Não se trata de deslocar poios de poder ou de entrar nos jogos de poder mas sim pensar na liberdade dos atores sociais/trabalhadores. Liberdade esta, relativa, diante dos limites de direitos de espaço social entre o “eu” e o “outro”, das diferenças e semelhanças entre o “eu” e o “outro”, das oportunidades ocasionais ou criadas para o “eu” e o “outro”, dos vazios entre o “eu” individual e outro organizacional e outros aspectos mais em que o “eu” e o “outro” vivem o transitar entre momentos/situações e oportunidades de mais ou menos liberdade em consciência ou não dos limites, barreiras, empecilhos, amarrações, intimidações, freios, opressões e condicionamentos variados. Nota-se que o submeter-se por vontade própria e o ser submetido por domínio/poder, podem possuir conotações bem diferenciadas.

Questiona-se então a dependência da liberdade individual/coletiva à libertação da organização, pois o isolar-se poderá correr o risco de não se alimentar fragilizando a auto-organização. A autonomia de uma organização orgânica passa pela ideia de sobrevivência do “organismo” pelas “energias” internas em movimento configurantes de sua identidade o que não exclui a sua relação/dependência dos sistemas organizacionais da sociedade, o seu existir para e pela organização social. Outra questão também oportuna é o libertar a organização da força/domínio da burocracia enquanto racionalidade econômica, cuja lógica/racional tende a deixar de lado a integralidade humana e o próprio respeito à vida, e favorece a desigualdade social, as regras como fins, “espaço” para as “espertezas” do dominador em nome de uma eficiência administrativa.

Acredita-se nas associações e interações como avanços que deixam de lado a preocupação com os determinismos, exclusões e liberalismos.

Não se defende a ideia de horizontalização das relações sociais numa organização ou de estruturas hierárquicas “espaciais” ou “aglutinadas numa base horizontal em pontos móveis” ou outras por considerar que suas formalidades venham concretizar um novo comportamento e uma nova estrutura funcional. E sim, se pensa que é a qualidade das relações que contempla o participar, compartilhar e também o caminhar sozinho, no

espaço em que as singularidades se desenvolvem, na individualidade das pessoas que comporta uma representação organizacional e na organização que comporta as pessoas e existe para e pelas mesmas, transcendendo e sendo transcendida para e pela sociedade, invadindo e sendo invadida pelas políticas sociais.

A funcionalidade e a produtividade deixam de ser focos de atenção na administração quando a subjetividade aparece a enaltecer os valores humanos, as sensibilidades peculiares das pessoas, as paixões que as impulsionam ao viver mais intensamente, os movimentos de pertencimento e emancipação, enfim a consciência de que não só de objetividade/finalidade se vive o trabalho mas também de convívios desinteressados/vontade de estar com os outros onde “igualdades” e “diferenças” estão evidentes porém sem a preocupação com o principal e os secundários ou com o mais ou o menos importante.

### A alteridade na hierarquia organizacional

A nossa singularidade que aparece para o outro e vice-versa, mostra as nossas diferenças, embora exista sempre uma tendência de agrupar semelhanças para caracterizar “grupos iguais” ou seja, praticar o pretenso igualitarismo. Nota-se então o que Michel (Maffesoli-1984) pontua como o “jogo da diferença em ataque ao igualitarismo de comando e que permite a resistência”. E existindo a diferença, poderá existir também a troca.

Nossas diferenças e similaridades participam dos momentos de integração e diferenciação na ordem da hierarquia que iguala e diferencia por reducionismo. Nas diversidades estruturais e existenciais da organização se aproximam potenciais de força que não necessariamente podem ser percebidos nos movimentos contingenciais de integração/diferenciação, bem como nas singularidades destas diversidades.

Desde o ser estrangeiro e o ser indiferente no grupo até o ser “um dos nossos” não se exclui a diferenciação na harmonia conflitual dos sistemas organizacionais. Os sentimentos de isolamento até o de pertencimento, da impotência, onipotência, do pessoal ao impessoal, a discriminação ideológica e as desigualdades, as diferentes regras em jogo aplicadas com diferentes “pesos e medidas”, o sofrimento das tentativas de “ajustamentos mútuos”, as imposições de “limites” e privilégios de alguns, o fazer pelo outro e o se aproveitar do outro, os mecanismos de burlar/enganar ou “quase-mentira” ou de se enganar sobrevivendo às frustrações, o guardar distância e até aproximação, as confrontações e testagens de experientes aos pouco experientes, o “comprometido funcional” e o “comprometido social”, a seriedade e confiança e o “confiar desconfiando” e a “liberdade vigiada”, as atividades de produção para

satisfazer necessidades ilimitadas do homem e o pouco trabalho com muito lazer para o sobreviver, a ambição, ciúmes, inveja, fofocas, competição e o amor, coleguismo, solidariedade, lealdade, gentilezas, são pontos que entram no jogo dos contrastes, no fascinante jogo do “diferenciar/integrar” em que diferentes são os perfeitos e também os “indiferentes” e que provavelmente não há igualdades “perfeitas”.

Entende-se que no determinar uma posição/lugar num organograma, representação da hierarquia organizacional, estar-se-á reduzindo pessoas à cargos cujas diferenças aparecem nas qualidades para a ocupação do cargo estabelecendo uma ordem disciplinar dos espaços/limites permitidos de transitar a liberdade. Eis aí onde as incoerências não são “faladas” pois o confronto com o poder ainda está na “seriedade” do “jogo de cintura”, esquecendo-se conflitos anteriores e buscando pontos em comum para dar “a volta por cima” da opressão do também oprimido.

A alteridade talvez mais marcante é a que mostra o potencial do indivíduo para o cargo somando pontos para elevá-lo a níveis mais altos. Nestes trampolins faz-se “currículo” de credibilidade num verdadeiro jogo político sustentado pelos seus seguidores/impulsionadores/ estabilizadores. Eis, portanto a necessidade de cargos/hierarquia, onde idealismo, esforço pessoal, potencialidades e vontade de vencer se confundem com vaidade, ousadia, egoísmo, “estrelismo”, luta na máscara de fazer-se importante para um bem comum/social, por um ideal de ser útil ou de ter “missões” ou “deveres” a cumprir, carregando todo um “bando” de fortes “diferenciadores” para esta competição.

A investidura formal do cargo, a autoridade, parece ser extremamente complexa na medida em que abrimos nossos olhos para a complexidade do ser humano, seus comportamentos e relacionamentos diversos. O encobrir as diferenças e maquiagem as aproximações na dinâmica social pode apenas ofuscar a possibilidade de pensar mais além diante de nossas limitadas visões e interesse de compreender.

Há também que se considerar, além das nossas diferenças no convívio com os outros, que nós mesmos somos diferentes a cada dia/momento/situação. Vive-se a alteridade do nosso próprio ser pois sentimos a cada momento nossas diferenças com nós mesmos - eu comigo mesmo. A cada dia tenta-se conviver com a nossa própria alteridade e com a alteridade do outro como um aprendizado.

Por outro lado, sentimos muita dificuldade em aceitar os “igualitarismos”, em permitir a “invasão de espaço particular”, o mesmo interesse, e assim por diante. Não queremos ser iguais e também não queremos ser diferentes, porém a desigualdade é que pode ferir o respeito humano. Daí, mais uma vez, o complexo pensar

sobre alteridade nas relações de trabalho/estrutura organizacional.

### A proximia nas estruturas organizacionais

A utilização do espaço geográfico e simbólico das relações de trabalho de uma organização nem sempre é consciente. Todavia é preciso ter alguma coisa em comum para estar juntos num espaço, embora alguns encontros aconteçam sem mesmo ter mais nada em comum, reportando-se ao texto Proxemia de Michel Maffesoli (1987).

As situações/momentos ocupam espaços independente do determinado pela estrutura organizacional, embora esta determinação tenda a por limites e estes limites acabam em espaços para outros relacionamentos. As oportunidades criadas ou estabelecidas ou deixadas acontecer têm a ver com as situações/momentos de utilização dos espaços. Acredita-se que estas oportunidades passam pelos potenciais de força para o exercício da influência, onde tudo está em jogo. Este figurativo “tudo” envolve o jogo das propriedades/qualidades e mecanismos para fazer frente a capacitação do indivíduo de diferenciar. Quer pela emulação, sugestão, persuasão ou quer até pela coação, objetiva ou subjetivamente, direta ou indiretamente, consciente ou inconscientemente, acontece a transição ou provocação de situações/comportamentos. O poder surge da convivência/reunião de pessoas e é o que as faz permanecerem unidas, constituindo a organização grupal.

Assim o poder transita por espaços, cria o espaço político, palco da aparência da ação e do discurso nos espaços organizacionais. Este poder de influência foge de qualquer possibilidade de configuração em organogramas/hierarquia organizacional. Percebe-se muito forte as formas como foram e são obtidas as conquistas na enfermagem. Entre o diálogo simbólico com argumentos objetivos rola todo um “espaço de interesses” quer por “belos olhos” ou “belo sorriso” ou “belo lucro”, enfim, por “belas vantagens” ou “belas atitudes *compreensivas* por um bem maior”, muito embora tenha também havido conquistas por grandes e competentes líderes .

Entende-se pois que o espaço-poder determinado hierarquicamente simboliza o lado iluminado/luz da organização, cujos instrumentos normativos asseguram sua funcionalidade. Esta razão é suficiente para justificar sua importância, necessidade e para não ousar excluí-lo enquanto forma hierárquica. Entre os comportamentos de respeito e as atitudes animais e sádicas, tudo se maquia em nome do certo, do legal, do bem de todos. De repente, as pessoas são descartáveis, substituíveis, passageiras, desprezíveis, e a hierarquia é importante para manter a estrutura. E, em outros momentos são estas mesmas pessoas que mantém a unidade, a integridade e o compromisso político-social,

importantes para manter esta estrutura. Ainda, ora se criam espaços para pessoas, ora as pessoas tomam espaço de outras quando estas “já cumpriram seu dever”, caindo no reducionismo do espaço permitido e do espaço-propriedade.

A área geográfica ou território de transição não parece estar preenchido ou limitado. O universo é amplo e da mesma forma as pequenas áreas físicas são amplas diante das múltiplas possibilidades de transição física e social. Os espaços em branco estão a desafiar a criatividade humana nas suas mais variadas formas possíveis de utilização onde o racionalismo não sobrevive sem a afetividade, a emoção, a paixão, o amor e, onde o “cheio” e o “vazio” desafiam a noção de limite.

O estabelecer base territorial pode acabar por delimitar espaços, não dando oportunidade para se visualizar a multiplicidade e a amplitude dos espaços que estão sendo ocupados. Pode-se citar alguns, como os espaços de trabalho ocupados a domicílio e os espaços ocupados em outras organizações. Todavia, normalmente esta base territorial se configura no chamado escritório, secretaria administrativa, ou posto de enfermagem, que responde pelo coração ou base central, junto às bases secundárias circundada pela dita organização. Como seria se eliminássemos estes escritórios das organizações? São apenas meios para os fins ou até fins para fins? E, quem sabe, meios para os meios; não seria ainda ignorar o foco de atenção que tenta localizar o coração do sistema ou núcleo de uma célula, sem contudo atentar para suas interrelações, aparentes ou não e em espaços comumente não configurados? Está o sistema burocrático a serviço do homem ou o homem a serviço do sistema burocrático? Ou ainda, não estão as relações do homem na organização além da teia burocrática? Estamos entrando na era da reengenharia de espaços que altera a cultura interna da organização?

Reportando-se às áreas físicas de uma unidade de internação hospitalar, espaço físico apropriado pelo pessoal de enfermagem daquela unidade, liderado por enfermeiros de turno e enfermeiros-chefes da unidade, tem-se a curiosidade de voltar os olhos para o significado ou o sentido real de certos espaços como os corredores, a sala de lanche, a rouparia, o expurgo, o sanitário, a sala de medicação e outros, cujas paredes, claridade, odores e movimentos permitem o “fluir” pensamentos, decisões, desabafos, fofocas, enfim, o falado e o não falado, o permitido e o não permitido e o proibido,...as “oportunidades espaciais” das relações de trabalho versus o fechamento ou o isolamento das pessoas por paredes com portas e chaves. E ainda junto a estas, estão os espaços dos pertences pessoais que se “relacionam” com os demais espaços materiais, os objetos também da relação do homem com a natureza física e “depósito” de seus afetos, emoções e tensões.

Nota-se que o “poderoso chefe”, hierarquicamente superior, no exercitar o domínio/poder se

apropria dos espaços formais e de todos os componentes neles existentes: pessoas (“meu funcionário”), equipamentos (“minha cadeira”), papelórios e até ornamentos, sendo este pertencente o seu mundo muito mais do que ao mundo das outras pessoas ali existentes.

O espaço “emprestado” ao doente num leito hospitalar público, por exemplo, é temporário e destinado a doentes. Suas regras de pertencimento ou de direito de utilização não surgiram da participação do usuário cliente. Seriam estes os espaços desejados, o de propriedade/domínio?

Enquanto se luta por conquistas de alguns espaços, perde-se outros já conquistados ou se ignora espaços desconhecidos. Mais uma vez a multiplicidade de espaços é uma questão que desafia a percepção.

Ao se enaltecer algumas oportunidades/momentos ignora-se ou despreza-se outras. Assim, ao se privilegiar “sempre os mesmos” ou quase sempre os mais ocupados ou os mais próximos do convívio diário, se rejeita outros alegando estar muito ocupado ou não ter tempo ou ainda se esquece dos distantes ou dos mais ausentes. Eis o jogo do tempo, da distância e do momento/oportunidade no protecionismo a alguns grupos em detrimento de outros grupos, os de oposição ou grupos paralelos na utilização de espaços. Algumas pessoas destes grupos se ocupam em dar cobertura neste jogo de interesses/ambições/lucros, e outras se distanciam, como mecanismos de superação/indiferença.

Outro aspecto a se ressaltar é o espaço público e privado relativo aos gêneros masculino e feminino, razão e intuição/sentimentos e objeto de prazer e reprodução humana. A enfermagem como profissão feminina tem um espaço talvez definido. Do seu espaço privado “lar/casa” adentra no espaço “doméstico” do hospital/casa de cura, cujo espaço público é ainda dos médicos/diretores. O organograma é símbolo do racional cujos cargos ainda são ocupados por profissionais pais de família ou por “mulheres racionais” no caso de profissionais femininas. Estas discriminações estão sendo crescentemente questionadas. Abre-se hoje um caminho para a compreensão do gênero humano/natureza na sociedade. Enquanto criaturas da natureza, vislumbra-se novos paradigmas a possibilidade de diálogos que desvele ou recrie novos espaços onde mulheres e homens, nas suas diferenças, convivam a “igualdade”.

Entre os espaços de poder/propriedade/domínio e os espaços do viver em solidariedade sem a preocupação com o finalismo e sim em poder estar junto, em sentir o aconchego da proximidade das pessoas, está todo um espaço de discussão/reflexão a ser desafiado pelo pensamento humano.

### **A flexibilidade à tona nas estruturas organizacionais**

A flexibilidade nas estruturas organizacionais surge, talvez, da necessidade de enfrentar a competitividade de mercados agilizando a produção frente as demandas de curto prazo. Também, considera-se a ideia de flexibilidade frente aos consensos dos movimentos político-organizacionais. Porém, a evolução tecnológica e social impõe exigências de adaptações de organizações de produção não só para a competitividade mas para a colaboração, a parceria.

As noções de globalização, complexidade, alteridade e outras, parecem ter contribuído para o abrir-se a múltiplas possibilidades fugindo das barreiras impostas pelas normas e totalismos.

Entre o delegar competência e o ser competente passa a inflexibilidade e a flexibilidade em meio às possibilidades de automação e tecnologias flexíveis. Políticas diferenciadas, dinâmicas e renovadas à grupos diferenciados requerem flexibilidade para se chegar à integração.

Um sistema organizacional começa a se tornar flexível quando permite uma atividade humana mais flexível, ou seja, não presa à regras e técnicas e sim mais interativa e inovadora. Também, se torna mais flexível quando o ser/sujeito competente encontra caminhos para suas necessidades considerando suas singularidades em condições de mutabilidade mesmo a partir dos recursos estruturais.

Assim, uma visão estratégica do sistema com estratégias estruturais flexíveis pode propiciar desenhos organizacionais que se re-ordenam e se soltam contingencialmente, configurando-se nas formas mais apropriadas para os momentos e circunstâncias.

A administração participativa dá oportunidade para que as aptidões e interesses pessoais sejam respeitados e junto, a aproximação das mesmas no "fazer-juntos" favorecendo a solidariedade e a afetividade. Contudo, uma atividade prazerosa realizada de forma a sobrepor as suas próprias finalidades pode acontecer se o entendimento de igualdade, diferença, vantagens e direitos estão no consenso moral do grupo.

A hierarquia nas organizações da enfermagem hospitalar se estabelecem mais fortemente ao "pé" da direção geral, a nível estratégico. Os níveis táticos e operacionais tendem a dar conta das relações paralelas entre os demais subsistemas da instituição. Não obstante, sua rigidez ou neutralidade relativa parece estar oscilando em pontos ou situações variadas. Estudos a respeito talvez são necessários não somente para conhecer a realidade mas para perceber vontades e possibilidades de avançar com novas estruturas organizacionais mais flexíveis.

### **Ideias de possibilidades de configurações de hierarquias nas organizações de enfermagem hospitalar**

Talvez a posição da direção de enfermagem próxima ou de vínculo direto com o diretor da instituição realmente seja fator de maior poder, autonomia, conquistas, status, salários e respeito para a enfermagem. Há que se considerar porém, que entre a posição em nível estratégico e a visão estratégica para o gerenciamento passa uma competência política extremamente complexa e distante talvez do poder do coletivo da grande massa, que está nas bases, cujas capacidades podem ir muito além do imaginável. Isso ainda se voltando apenas para o princípio da funcionalidade organizacional. As "comissionites" hoje em moda, tendem a mascarar uma horizontalização de poder sem se dar conta de que muitas vezes as grandes decisões continuam sendo do "eu-diretor", e que são delegadas à comissões apenas no que de melhor lhe convém.

Porém, se se tomar o princípio da integração interdisciplinar, multiprofissional, pode-se configurar estruturas integrativas por campos de interesse a exemplo de cuidados progressivos, de assistência à saúde por especialidade, ou outro nos quais a hierarquia/comando varia ou oportuniza a qualquer um dos membros da equipe multiprofissional ocupar cargos, por rodízios. Mais uma vez a divisão social do trabalho e as oportunidades de concentração de poder se mantêm, mesmo se oportunizando espaço para estruturas integrativas, inter-sistemas e não só intra-sistemas.

Uma estratégia da enfermagem tem sido ocupar espaço-poder na organização através da criação de um grande número de cargos, aumentando os "ao-ao", diluindo as decisões e exigindo mais tempo para os trâmites burocráticos. Se o número de chefes faz "peso"/ poder. por outro lado, às vezes não somam esforços e as relações de comunicação se tornam complexas e múltiplas e voltadas mais para o seu próprio processo. A competência técnico-política é mais uma vez um fator importante nas relações de poder. Questiona-se aqui a eficiência organizacional, bem como a existência da organização orgânica. Questiona-se também as políticas empresariais de "enxugar a máquina" a partir da redução dos cargos como talvez mais um modismo econômico do que abertura de poder.

Numa estrutura formal da organização de enfermagem, sua cadeia de comando, quer linear, funcional, linha-assessoria, quer matricial já conhecidas não contemplam as relações informais das pessoas que estão integradas neste sistema. Portanto, é nos estudos das relações ditas informais que se pode encontrar a dinâmica mais real do sistema. As diferenças, as desigualdades, o privado e o público, as unicidades, as globalidades, as diversidades, enfim, a harmonia conflitual

estão na dinâmica da repetição dos momentos/situações do dia-a-dia do seu existir.

Vislumbra-se as ideias de segmentos/ partes-espacos ou de *estruturas espaciais*, soltas no sistema organizacional com postos/cargos aleatórios e temporários; ou de *estruturas aglutinadas numa base horizontal* com postos em pontos móveis; ou *estrutura em esfera*, estando o cliente/paciente no centro, circundado pelos postos; ou *estrutura cíclica*, oportunizando as diversas áreas do sistema a assumir o comando geral por um período de tempo; ou *estruturas bi-polares*, com espaço para todas as áreas (até então superiores e subalternas) estarem juntas no comando do sistema e na execução das atividades do mesmo.

Ressalta-se que a ocupação do cargo não necessariamente deva estar atrelada à autonomia de decisão. Eis então o ponto delicado. Entende-se que as interações e as associações conferem espaço para o reconhecimento das diferenças independente do finalismo/funcionalidade/formalismo.

E estas diferenças nos encaminham para a busca da ordem: estrutura ou segmentos. Assim precisamos da estrutura/segmentos para a sobrevivência do sistema organizacional. Pode-se desconhecê-la mas ela existe enquanto arcabouço, base, corpo ou enquanto sistema/organismo vivo como segmentos nos entremeios aos movimentos de integração-diferenciação. Este organismo vivo é um todo complexo que também se movimenta nos seus diferentes níveis de profundidade, abrangendo diferentes espaços/áreas, estabelecendo-se então a hierarquia. A ordem configura uma disposição relacional que acaba acontecendo em níveis, pois a igualdade perfeita do lado a lado exclui a diferença. E é a diferença que faz a troca ou os movimentos. E, nestes movimentos o prevalecer sobre o outro e o ser prevalecido pelo outro surgem como "oxigênio" auto-organizador.

Sugere-se ainda outra forma de disposição dos segmentos de uma organização de enfermagem enquanto hierarquia. Pelo princípio da parceria e da complementariedade busca-se somar e ampliar as relações através de ajuda mútua não só de espaço-decisão mas também de espaço-produção-ação do fazer pelo saber.

Não se trata de participacionismos ou populismos organizacionais e sim, de acasos e de interações sociais que se encarregam da complexidade dos sistemas, fluindo a criatividade e a flexibilidade.

Assim, a *parceria organizacional* amplia os limites individuais e grupais; nem um e nem outro, nem indivíduos e nem grupos, e, nem mesmo as suas somas e sim muito mais, uma nova configuração de relações, única e peculiar. São relações que envolvem descobertas e redes cobertas, com altos e baixos e as vezes muito conflituosas, mas que dada a sua riqueza multiplica a amplitude cognitiva e o potencial criativo favorecendo a liberdade de pensamento. O temor, o medo e a ansiedade

não surgem da estrutura hierárquica de poder pois esta já não mais existe enquanto estrutura. As subjetividades e as objetividades dos parceiros se sintonizam nas combinações das ações/funções em espaços, momentos, contingências ou necessidades de um gerenciar a complexidade organizacional com maior "tesão" possível, enquanto dure o prazer de estar juntos.

Entendendo que cada organização tem suas especificidades e possibilidades próprias para configurar/delinear suas relações organizacionais, não cabe discorrer ou desenvolver uma estrutura para cada ideia aqui apresentada e sim sinalizar para a abertura de caminhos que possam ser construídos a partir de apenas algumas "dicas" cujos sistemas de ideias se alimentam para a auto-organização a partir dos mecanismos de sobrevivência dos sistemas sociais.

Ressalta-se que é na abrangência das relações organizacionais possíveis entre os sistemas intra, inter e extra que se busca a sua configuração a qual será sempre temporária, situacional e contingencial e jamais redutível a uma só dimensão ou nível sem relações transversais ou paralelas. Entende-se que uma estrutura enquanto enquadramento será sempre pobre, fragmentada e fechada para os movimentos das relações organizacionais.

Assim, finalizo esta descrição de uma trajetória de pensar sobre as hierarquias nas organizações de enfermagem hospitalar em acordo com o que segue:

*"Pensar não é sair da caverna nem substituir a incerteza das sombras pelos contornos nítidos das próprias coisas, a claridade vacilante de uma chama pela luz do verdadeiro Sol. É entrar no Labirinto, mais exatamente fazer ser e aparecer um Labirinto ao passo que se poderia ter ficado 'estendido entre as flores, voltado para o céu'. E, perder-se em galerias que só existem porque as cavamos incansavelmente, girar no fundo de um beco cujo acesso se fechou atrás de nossos passos - até que essa rotação, inexplicavelmente, abra, na parede, fendas por onde se pode passar."*  
(CASTORIADIS, 1994)

**Abstract.** *This article emphasizes various components which have been breaking up the vertical Unes within organizations. Altherity, the game of difference, the symbolic order, norms and routines, proxemies, ali are aspects that make the operational system dose to the higher Une of management which have power that overpasses the conflict of potencial forces among employers and employees. The flexible structures and the horizontality of power, giving privileges to associations and work interactions, delineate new possibilities of hierarchical configurations for hospital nursing organizations.*

**Keywords:** *Hospitals, organization and administration*

**Referência Bibliográfica:**

- 1- CASTORIADIS, Cornélius. As encruzilhadas do labirinto/1. **RAE-FGV**, São Paulo, v.34, n.3, p.8, maio/jun. 1994.
- 2- MAFFESOLI, M. **A conquista do presente**. Rio de Janeiro: Rocco, 1984. p.14, 37.
- 3- \_\_\_\_\_. **O tempo das tribos**. Rio de Janeiro: Florense Univ., 1987.
- 4- PRESTES MOTTA, F. C. CAMPOS NETTO, G. L. A associação contra a hierarquia. **RAE-FGV**, São Paulo, v.34, n.1, p.27. jan./fev. 1994

UFSC Campus Universitário - Trindade  
Departamento de Enfermagem - PG  
Florianópolis - SC Tel.: (048) 231-9399