

Organizações Baseadas nas Relações

JUDITH BERTACCHI, M. ED., LWS

*Centro de Desenvolvimento Infantil Virginia Frank do Serviço Judaico Comunitário
e da Família da Zona Metropolitana de Chicago
Chicago, Illinois*

Estou convicta de que a qualidade das relações entre as pessoas que trabalham em serviços para o bebé e para a família constitui a chave para a sua eficácia. A minha abordagem dos aspectos organizacionais deriva da minha experiência como administradora dentro de um Serviço de Apoio Familiar, encarregue da administração de um Centro de Desenvolvimento Infantil integrando prevenção primária, serviços de consulta clínica e um infantário e jardim infantil com objectivos terapêuticos. As minhas experiências como clínica, trabalhando com as famílias e os seus bebés na qualidade de educadora e consultora, serviram de base para a abordagem que denomino Modelo Organizacional baseado nas Relações.

Muito tem sido escrito acerca do conteúdo e do âmbito dos serviços destinados a bebés, crianças jovens e suas famílias e sobre a supervisão necessária para o apoio dos profissionais do bebé e da família. Este artigo refere-se ao modelo organizacional melhor adaptado para apoiar a prestação de cuidados baseados nas relações a famílias com crianças muito jovens. São discutidos os princípios e a estrutura das organizações baseadas na relação, as etapas do desenvolvimento das infra-estruturas dessas organizações, os papéis dos chefes e dos supervisores e as bases teóricas do modelo organizacional baseado nas relações.

Definição dos princípios do trabalho baseado nas relações

No meu trabalho como consultora de organizações, determinei sete princípios para o trabalho baseado nas relações, que podem ser aplicados aos profissionais que prestam os serviços, à supervisão e ao desenvolvimento de uma organização. Os princípios que descrevo não devem ter por objectivo a criação de um local de trabalho mais afectivo. O objectivo deve antes ser assegurar que a organização funcione de modo a desempenhar eficazmente a sua missão. Existe uma analogia clara entre as relações

que os profissionais prestadores de cuidados estabelecem com as famílias e os seus filhos e as relações que estabelecem com os administradores e o pessoal de apoio da organização.

1. Respeito pela pessoa

Este princípio implica a aceitação da pessoa como um todo, com as suas forças e as suas vulnerabilidades. É prioritário que os administradores conheçam o seu pessoal. Do respeito pela pessoa ou por equipas de pessoas decorre a tomada de consciência das diferenças de opinião. Estas devem ser encaradas de forma honesta e sem rodeios, pois poderão comprometer a prestação dos serviços.

2. Sensibilidade em relação ao contexto

A pessoa deve ser compreendida como um todo, influenciando e sofrendo a influência do seu meio ambiente. Por exemplo, um profissional trabalhando num ambiente de alto risco será afectado pelo risco permanente de violência.

3. Adaptação ao crescimento e à mudança

As organizações que se dedicam à promoção do desenvolvimento saudável de crianças jovens e suas famílias necessitam também de reconhecer e promover o crescimento e desenvolvimento dos seus profissionais. A implementação deste princípio ocorre quando são definidos e revistos os objectivos da supervisão. Aplica-se aqui a teoria do desenvolvimento.

4. Reciprocidade dos objectivos comuns

As relações entre os profissionais devem basear-se em objectivos comuns para as famílias e os seus filhos, para o estabelecimento de programas e para o departamento e suas subdivisões. Partilhar e comunicar objectivos constitui um processo contínuo no interior da organização.

5. Comunicação aberta

A organização deve criar canais de comunicação e reuniões para a discussão do trabalho com colegas e membros da equipa. Todos os espaços destinados à comunicação devem ser utilizados de modo regular e consistente.

6. Reflexão sobre o trabalho

A supervisão deve dedicar regularmente algum tempo para discutir e analisar as relações estabelecidas com as famílias, assim como as relações entre colegas.

7. Estabelecimento de padrões para os profissionais

Todos os profissionais aprendem e crescem. Os valores e os princípios éticos dos diversos profissionais empenhados na prestação de cuidados de qualidade devem ser modelados, realçados e partilhados por todo o pessoal. Estes padrões tornam-se deste modo os ideais a que todo o pessoal aspira.

Definição da missão

A definição clara da missão, compreendida e aceite por todo o pessoal, constitui um componente-chave de uma organização baseada nas relações. Cada organização deve ter a sua missão bem definida, geralmente pelos seus fundadores. As definições das missões são particularmente importantes quando procuram articular os valores com os objectivos da organização.

É essencial que os administradores, o pessoal, os directores e os supervisores de uma organização partilhem a sua compreensão e sujeição a esta missão. Sem esta compreensão e sem este compromisso, a organização torna-se vulnerável à tentação de se afastar da sua missão. Estas tentações estão frequentemente relacionadas com mudanças no financiamento (esgotamento ou aumento de verbas). Um exemplo disto seria um pedido de propostas de programas de demonstração, a desenvolver durante dois anos, para prestar determinados serviços a uma população restrita de crianças e suas famílias. O resultado destas «oportunidades» tão auto-limitadas – muitas vezes resultantes de uma legislação apressada – é que as organizações e, sobretudo, as famílias vulneráveis são «seduzidas» a participar para serem posteriormente «abandonadas» quando as verbas não são renovadas.

O entusiasmo suscitado por um novo achado da investigação ou uma nova abordagem para a intervenção pode traduzir-se em serviços demasiado simplistas. Recordo, a este propósito, as técnicas de Doman-Delacato para tratar crianças jovens com lesões cerebrais. Uma «cura» aparentemente promissora ou uma «abordagem inovadora» podem aumentar as expectativas dos profis-

sionais e das famílias, mas se esta nova abordagem for a única oferecida e a única em que o pessoal da organização investe, pode haver graves prejuízos. A organização corre o risco de perder a sua abordagem global e desenvolvimentalista, segundo a qual as crianças e as suas famílias são entendidas no seu contexto, no seu ambiente e de acordo com as suas necessidades individuais. Como a Estrela Polar, a definição da missão da organização constitui um guia para todos. Esta missão deve ser revista regularmente, sobretudo em épocas de mudança.

Etapas do desenvolvimento de uma organização

Enquanto que a missão de uma organização permanece a mesma durante toda a sua existência (a não ser que seja deliberadamente revista), a infra-estrutura de uma organização evolui ao longo do tempo. As organizações não começam com todas as suas infra-estruturas estabelecidas. Existe uma evolução à medida que as pessoas e as mudanças convergem para modelar as estruturas responsáveis pela prestação de serviços. Eventualmente, alguns destes modos particulares de funcionamento, de resolução de problemas e de utilização dos talentos específicos dos profissionais tornam-se tão característicos da organização que são vistos como normas integrantes desta organização. Estas normas persistem muitas vezes durante toda a existência da organização. A primeira etapa do desenvolvimento de uma organização está relacionada com a implementação dos serviços necessários para desempenhar a missão da organização. Esta etapa foca muitas vezes o significado das relações formadas pelos profissionais e pelas famílias. Na segunda etapa, a atenção é desviada para a infra-estrutura. À medida que os dirigentes e os profissionais se apercebem que passam a maior parte do seu tempo a «apagar incêndios» em vez de reflectir sobre a qualidade dos serviços ou em vez de planear o futuro, reconhecem a necessidade do suporte institucional para a prestação dos cuidados. Começa então o processo de construção e diferenciação dos sistemas internos da organização.

Os dirigentes das organizações, cuja missão é servir as famílias com bebés, devem ter em mente a teoria do processo paralelo, ao construir e diferenciar a infra-estrutura da sua organização. Bem descrita na literatura, a teoria do processo paralelo resulta da compreensão do processo da prestação de cuidados pelos pais. Esta teoria sugere que, da mesma forma que os pais revisitam e tentam controlar as emoções e os conflitos relacionados com o desenvolvimento dos seus filhos nos primeiros anos de vida, os profissionais também experimentam as mesmas emoções e conflitos. As emoções intensas que os profissionais experimentam diariamente nas suas interac-

ções com as famílias e as jovens crianças também influenciavam as interações no interior da organização e entre os diversos profissionais.

Fiquei mais uma vez impressionada com o fenómeno do processo paralelo quando recentemente passei algum tempo num infantário e observei algumas crianças a tentar lidar com as saudades dos pais. O «curriculum» incluía horas de tristeza e lágrimas, de pegar ao colo (ou não), de acalmar e reconfortar tanto as crianças como os pais. O pessoal que trabalha com bebés vive muitas vezes no mundo do pré-verbal. Têm tanta necessidade de confortar e pegar ao colo como as próprias mães dos bebés. As organizações que analisam as exigências feitas ao pessoal que está em contacto directo com os bebés e suas famílias devem respeitar as necessidades do pessoal quando planeiam a supervisão e o desenvolvimento profissional.

Se a teoria do processo paralelo for levada em linha de conta, torna-se relativamente fácil estabelecer planos para os períodos em que são previsíveis sentimentos intensos, como o início e o fim do ano lectivo. Os profissionais reconhecem que vão precisar de acalmar e reconfortar e decidir o que poderá melhor ajudar determinadas crianças e determinados pais incluídos no seu programa. Os organizadores apercebem-se que os profissionais directamente em contacto com as pessoas podem precisar de mais apoio (ou menos exigências organizacionais) nestas alturas. A teoria do processo paralelo também ajuda a compreender aspectos do funcionamento do pessoal menos previsíveis ou mais difíceis de observar. As tensões e conflitos que surgem entre colaboradores ou entre os membros da equipa podem resultar de situações com as famílias, como se ilustra no exemplo que se segue.

Apesar de Susie, uma assistente social, e Laura, uma especialista em linguagem, sempre terem trabalhado bem juntas no seu programa de intervenção precoce, têm-se irritado uma com a outra ultimamente. Têm tido dificuldade em discutir o seu trabalho com a família Henderson. Susie insiste em afirmar que a sua identificação das necessidades do bebé é a única que está correcta, Laura está convencida que só a sua ideia acerca dos objectivos para o bebé faz sentido. Deste modo, colaboradoras que sempre trabalharam facilmente e de modo criativo com uma série de famílias têm cada vez mais dificuldade em conversar uma com a outra acerca da melhor estratégia para a família Henderson e o seu bebé. Além disso, a irritação crescente de uma em relação à outra está-se a repercutir sobre o resto da equipa e está a comprometer o trabalho com outras famílias. Após várias sessões de supervisão, individuais e em conjunto, para melhor entender o que se passa, Laura e Susie apercebem-se que o casal Henderson tem muitas vezes discussões acerca da melhor estratégia com o seu filho. O conflito do casal

é intenso e bastante incómodo tanto para Laura como para Susie. Sem se aperceberem, cada uma delas tomou o partido de um dos elementos do casal. Quando se faz ver a Susie e Laura que estão a repetir o conflito do casal, elas ficam surpreendidas e um pouco embaraçadas, pois esta re-encenação não foi voluntária. Nunca lhes tinha ocorrido a ideia que pudessem envolver-se desta forma no conflito entre os pais.

As famílias esforçam-se por aceitar os desafios únicos com que elas próprias e os seus bebés se confrontam, enquanto participam no desenvolvimento de projectos que são influenciados pelos seus altos e baixos, incluindo conflitos acerca da melhor forma de actuar. Por seu turno, os profissionais envolvem-se profundamente com as famílias ao partilhar a sua caminhada. Os supervisores desempenham um papel crítico ao ajudar os profissionais a reflectir e a perceber que este é o modo como algumas famílias se deixam conhecer de forma profunda. Aqui também, se o poder do processo paralelo for compreendido, a organização poderá planejar uma infra-estrutura capaz de lidar com ele, neste caso através da supervisão reflectiva.

O trabalho com bebés, crianças jovens e as suas famílias envolve tanto o coração como a mente, tanto as emoções como o intelecto. Para serem bem sucedidos, o pessoal, os supervisores, os administradores e os directores de organizações para os bebés e suas famílias devem estar sempre dispostos a analisar as suas reacções e os seus sentimentos – positivos e negativos – em relação às famílias e aos restantes profissionais. Desta forma, à medida que uma organização vai gradualmente desenvolvendo normas e criando infra-estruturas, os dirigentes devem assegurar-se de que estas incluem a comunicação aberta e a prática da reflexão.

Departamentos incluídos na infra-estrutura da organização:

Pontos fulcrais de um sistema baseado na relação

Para se avaliar até que ponto uma organização se baseia de facto nas relações, devem ser examinados os principais sectores ou departamentos da sua infra-estrutura: 1) o departamento executivo; 2) o departamento administrativo e de supervisão; 3) o departamento de pessoal; 4) os serviços financeiros, de pagamentos e de contabilidade; 5) o departamento de investigação; e 6) o departamento de formação.

Cada um destes departamentos contribui de forma significativa para facilitar a prestação dos serviços. Em conjunto, criam não só o contexto para a prestação de serviços, mas também a experiência global do pessoal no

que diz respeito ao ambiente de trabalho. Em consequência, é importante observar e compreender cada um destes elementos que integram a infra-estrutura da organização. Se uma organização se basear nos princípios da relação, cada um dos seus departamentos deve ser construído de acordo com os mesmos princípios que norteiam os serviços directos de apoio às crianças e suas famílias. Aqui também, a realção da estrutura da organização com o seu pessoal deve ser idêntica às relações que o pessoal estabelece com as famílias. Apesar deste artigo se referir essencialmente a grandes organizações, os princípios expostos são igualmente aplicáveis a programas de menor envergadura. Estes programas de menor envergadura podem não necessitar de uma infra-estrutura tão complexa, ou um único profissional pode acumular as funções de vários «departamentos». No entanto, mesmo os serviços pequenos beneficiam da clareza da missão a cumprir, do investimento na supervisão e de uma forma de funcionamento bem articulada.

Numa organização que presta serviços a famílias com crianças pequenas, tanto o pessoal da sua infra-estrutura como o pessoal que está em contacto directo com os utentes deve subscrever a missão dessa organização. Devem acreditar nos serviços que desenvolvem e que são oferecidos às famílias. Quando se apercebem que o seu próprio trabalho está intimamente ligado aos serviços que as famílias e as crianças recebem, o seu orgulho e empenho aumentam. A orientação de novos profissionais deveria incluir uma discussão da missão da organização e a sua implementação através de programas e prestação de serviços. A supervisão continuada e a formação de todo o pessoal devem ser efectuadas de modo a melhorar a sua compreensão acerca das maravilhas, complexidades e dificuldades que as famílias com crianças pequenas e os profissionais que lhes são apoio enfrentam todos os dias. Todo o pessoal deve sentir e acreditar que o seu trabalho «de bastidores» constitui um contributo major para o sucesso ou fracasso dos serviços que a organização presta às famílias.

Os pontos fulcrais de uma organização revelam-se nos contactos diários entre a infra-estrutura, os prestadores de serviços directos e os participantes nos programas. Os administradores têm vindo a reconhecer as mensagens importantes transmitidas às famílias pelas telefonistas, recepcionistas e outro pessoal administrativo de uma organização. É também importante reconhecer que a experiência da interacção do pessoal com os serviços de pagamentos da organização ou com o seu departamento de pessoal influencia directamente a sua percepção dos valores da organização.

Numa manhã de sexta-feira, Mary, uma prestadora de cuidados num programa para crianças de uma grande

organização multi-disciplinar, dirige-se à secretaria no seu intervalo da manhã para receber o seu ordenado. Sally, a secretária, verifica os cheques e constata que o de Mary não se encontra lá, Sally diz a Mary que vai telefonar para a secção de pagamentos para verificar o que se passa. Entretanto, Mary regressa ao seu trabalho com um grupo de crianças pequenas.

Na hora da sesta, Mary dirige-se de nova à secretaria e pergunta a Sally se tem alguma notícia do serviço de pagamentos, Sally responde casualmente, «não, ainda não me deram uma resposta». Mary fica bastante aborrecida e diz-lhe: «por favor, telefone para lá novamente e diga-lhes que se trata de uma emergência», Sally telefona para o serviço de pagamentos e respondem-lhe: «para nós, o cheque de Mary não constitui uma emergência; o nosso computador sofreu uma avaria que ainda não conseguimos rectificar; voltaremos a telefonar». Sally transmite textualmente esta resposta a Mary, que fica furiosa e diz: «o que devo fazer? preciso de depositar o cheque no banco ainda hoje!» Sally responde que não sabe e que tem ordens para esperar que a secção de pagamentos a contacte.

Mary vai-se embora furiosa, volta para o seu trabalho com o grupo de crianças e conta o que se passou aos seus colegas de equipe. Todos tentam arranjar soluções para o problema de Mary e sentem-se menos valorizados pela organização que anteriormente. Nessa tarde, empenham-se menos no seu trabalho com o grupo de crianças. Se a situação não se resolver rapidamente, esta contrariedade terá repercussões sobre os cuidados prestados às crianças e sobre o restante pessoal da organização.

Quem deve ajudar? Quem deve estar implicado? Qual é aqui o problema? Qual é a solução?

Uma organização baseada na relação trabalharia com a secção de pagamentos para que aceitasse o princípio de que o pessoal de uma organização com fins não lucrativos constitui a sua trave-mestra. Se o «produto» de uma organização é o serviço prestado às famílias e aos seus filhos, o pessoal é quem produz e garante esse produto.

A organização começaria por instituir um sistema de supervisão em todos os departamentos para que os sucessos, as necessidades e as frustrações do pessoal sejam ouvidos e levados a sério. Estas relações dos diversos departamentos com o pessoal que presta os serviços directos e, indirectamente, com as famílias, deveriam ser levadas em linha de conta e incluídas no planeamento administrativo. O objectivo seria reconhecer que uma emergência financeira para Mary (sobretudo quando causada pela própria organização) constitui também uma emergência para o serviço de pagamentos e requer uma atenção imediata. A falta de soluções interfere com a produção!

Desafios para a chefia de organizações baseadas na relação

Os directores de organizações rapidamente se apercebem que nunca terão meses, semanas ou mesmo dias inteiramente calmos e tranquilos. O primeiro desafio para um chefe é perceber que terá constantemente de re-ajustar as prioridades e tomar calmamente decisões num contexto com constante mudança. Depois de o dirigente aceitar o facto de que na vida de uma organização só o imprevisível é previsível, tudo correrá melhor. O segundo desafio para os dirigentes é a resistência do pessoal a ideias novas. Esta resistência irá manifestar-se sempre que uma organização sofre mudanças importantes – como a adesão a princípios baseados nas relações. Alguns profissionais resistem recusando-se a admitir que uma ideia é inovadora («Essa ideia não tem nada de novo», «Isso já foi experimentado»). Um dirigente avisado terá em mente que, do mesmo modo que um terapeuta deve sempre respeitar a resistência do seu cliente antes de haver uma mudança, a resistência no seio de uma organização deve ser considerada como uma forma de energia, prova positiva de que a mudança está para acontecer e que o pessoal se está a adaptar à ideia. É geralmente mais produtivo trabalhar a resistência fomentando o debate e a discussão, e permitindo a expressão das divergências de opiniões sempre que surja a oportunidade, do que fingir que estas diferenças de opinião não existem ou não fazer caso de desconforto dos profissionais.

Um terceiro desafio para os dirigentes é o estabelecimento de uma infra-estrutura organizacional abrangente e bem integrada. Isto constituirá a base da solidez, da predictibilidade e da seriedade que caracterizam a administração baseada nas relações. Com uma infra-estrutura apropriada, os profissionais acreditarão que as suas necessidades, relativas aos serviços que prestam às famílias e às crianças, têm uma importância primordial para a organização. A infra-estrutura poderá, por seu turno, responder às exigências diárias da organização. Uma vez atingida esta etapa do desenvolvimento da organização, os dirigentes disporão de mais tempo para estabelecer prioridades em relação às oportunidades e aos desafios que lhes vão chegando (talvez através da Internet). Uma estrutura interna funcionante permitirá que os dirigentes de uma organização sejam pro-activos em vez de activos.

Bases teóricas para uma organização baseada nas relações

Os princípios do desenvolvimento humano e da teoria da administração apoiam a organização baseada na relação. Por exemplo, o teórico do desenvolvimento humano, Abraham Maslow, descreve a hierarquia das neces-

sidades humanas (Maslow, 1954). Quando a pessoa satisfaz suas necessidades básicas, sobre a pirâmide para atingir níveis mais elevados de satisfação pessoal, atingindo eventualmente o nível de «auto-actualização». Se transpusermos este paradigma para as organizações, poderemos começar a compreender, planear e ter em atenção as necessidades dos profissionais em desenvolvimento. Os profissionais cujo desenvolvimento profissional é tido em conta estão, por sua vez, em melhores condições para implementar o desenvolvimento das crianças e das famílias que têm a seu cargo.

A teoria de Maslow dos «motivadores internos» está de acordo com as teorias contemporâneas da administração. Há alguns anos, Frederick Taylor e outros proponentes da «Teoria X» consideravam que os trabalhadores precisavam de ser constantemente controlados e dirigidos pelos seus superiores. Os autores desta teoria não acreditavam que os trabalhadores pudessem ter prazer em executar bem o seu trabalho e, desta forma, não confiavam neles. Pelo contrário, Griffiths, Deming e outros defensores da «Teoria Y» contrapõem que a maior parte dos trabalhadores tem uma tendência inata para desempenhar bem o seu trabalho. Numa organização estruturada segundo a «Teoria Y», cada departamento deve funcionar de modo a satisfazer o desejo que os trabalhadores têm de executar bem o seu trabalho.

Se for respeitado o desejo do pessoal de se desenvolver profissionalmente e de ser bem sucedido no seu trabalho, o pessoal deverá colaborar no processo das tomadas de decisão da organização. No que diz respeito às teorias administrativas, Griffiths (1956, 1959) dá particular ênfase a este aspecto da vida da organização ao dizer: «Mostrem-me a estrutura das tomadas de decisão de uma organização, e eu saberei tudo a seu respeito». Ele sugere que a pessoa que controla o processo das tomadas de decisão, ou seja, a pessoa que cria as condições para incorporar as sugestões, a experiência e as ideias do pessoal nas tomadas de decisão, seja a pessoa com maior autoridade na organização. Por outras palavras, os dirigentes que adoptam este processo de tomada de decisão não abdicam do seu poder. De facto, tornam-se dirigentes mais fortes. Se os dirigentes forem capazes de estabelecer na organização um ambiente no qual a criatividade provém tanto dos profissionais como da teoria, da investigação e da experiência prática, o trabalho baseado na relação irá florescer.

A comunidade e a responsabilização em organizações baseadas na relação: o sistema de supervisão constitui o elemento-chave

O envolvimento do pessoal nas tomadas de decisão e a valorização dos princípios do trabalho baseado nas

relações são da responsabilidade dos administradores das organizações. Os dirigentes devem ajudar os administradores a pôr estes princípios em prática. Caso contrário, corre-se o risco de haver uma grave divergência entre a missão da organização e a sua infra-estrutura. Uma vez estabelecida uma infra-estrutura apropriada, a criação dos mecanismos para que haja uma comunicação e uma responsabilização permanente exige ainda uma energia considerável.

Nas organizações baseadas nas relações, os supervisores são as pessoas responsáveis pelo cumprimento das suas normas e padrões. São as pessoas que, pela sua experiência, desenvolvem as metas que os profissionais devem tentar atingir. É através das relações de supervisão que os princípios da comunicação e da responsabilização são postos em prática. Quando os princípios da regularidade, da mutualidade e da reflexão forem aplicados, não só nas relações de supervisão individual, mas em toda a organização, então, e só então, estará operacional a infra-estrutura baseada na relação.

Assim, as organizações baseadas nas relações requerem uma comunicação constante entre os administradores e os supervisores no que diz respeito à prestação de contas e à planificação. Os participantes nos programas só ficarão bem servidos se os supervisores e o pessoal dos programas estiverem no centro da planificação da organização. Os supervisores dos programas também precisam de apoio. Se os dirigentes e os administradores se isolarem dos supervisores, haverá descontinuidades e bloqueios da comunicação, do empenho e da confiança. Os serviços para a criança e a família sofrerão as consequências.

Nas organizações baseadas nas relações, os supervisores são o principal elemento na transformação da missão da organização em programas práticos e na garantia da qualidade dos serviços prestados. Os supervisores também estão encarregues de transmitir aos dirigentes e responsáveis pelo departamento de investigação o que aprendem com os profissionais relativamente às questões levantadas, no dia-a-dia, pelas crianças e suas famílias na comunidade. Em organizações mais pequenas, os supervisores podem não ter parceiros que compreendam o significado do esforço de estar sempre a confrontar a missão da organização com as exigências diárias da prestação de serviços. Para os supervisores que estão assim isolados, torna-se absolutamente necessária a relação com colegas, com um consultor ou com um mentor.

Conclusão

Do mesmo modo que não existe uma família perfeita, também não existe uma organização baseada na relação perfeita. É o esforço permanente para desempenhar a missão da organização que constitui o ponto fulcral de uma organização de qualidade. Uma organização baseada na relação aceitará que o seu pessoal é a sua maior riqueza. Um serviço de qualidade constitui o produto final do esforço do pessoal. Todas as decisões que dizem respeito ao pessoal devem ser determinadas e guiadas pelos mesmos princípios que governam os serviços baseados na relação prestados às famílias e aos seus filhos pequenos.