



(<http://www.ihi.org>)

Courses

Certificates

MQ 105: O Lado Humano da Melhoria da Qualidade

Lesson 2: (Lição 2) O que motiva as pessoas a mudar

Contents

A Importância da Motivação

O Que Faz uma Pessoa Mudar?

As Pessoas São Diferentes

Usando Ferramentas de Avaliação Para Compreender a Dinâmica da Equipe

Entendendo Jim, Sue, Frank, e Joanne

Sensação versus Intuição

Pensadores versus Sentimentais

Julgamento versus Percepção

Por Que as Pessoas Fazem o Que Fazem

Conclusão

Assessments

🕒 Avaliação da Lição

Por Que as Pessoas Fazem o Que Fazem

← 9 of 11 →

Agora que já olhamos para os diferentes tipos de personalidade, vamos dar uma olhada no que motiva as pessoas em geral.

No começo dessa sessão, nós discutimos como Deming introduziu a relação da psicologia com o processo de melhoria. Em seus escritos, Deming fez uma distinção entre os motivadores intrínsecos - alegria ou idealismo, por exemplo - e motivadores extrínsecos, tais como promoções ou medalhas. Ele afirmou que os motivadores extrínsecos diminuem a alegria no trabalho, comprometem a capacidade das pessoas de cooperar para o bem comum, e reduz o potencial inerente em praticamente todos os setores da vida económica.

Dito de outra maneira, lembre de quando você era criança e seus pais lhe deram uma mesada (subsídio). Agora imagine se você recebesse essa mesada apenas quando você fizesse sua lição de casa. Qualquer criança gostaria de ser pago para fazer o trabalho escolar - mas há um aspecto negativo, de acordo com Deming. A mesada, ao invés de benefício inerente à aprendizagem, pode tornar-se o motivador para fazer a lição de casa. Se o subsídio desapareceu, você teria o mesmo desejo de fazer o trabalho?

Deming referenciado especificamente pela obra de Alfie Kohn⁴, um investigador e autor que estuda a influência das ferramentas motivacionais extrínsecas, tais como medalhas, diplomas de honra ao mérito, e pagamento por desempenho. Deming e Kohn expressaram preocupação de que os motivadores extrínsecos inerentes ao nosso trabalho ou ao esforço de melhoria teriam consequências não intencionais. Indivíduos se concentram em obter a estrela de ouro, o tapinha nas costas, ou a recompensa - e não sobre o valor inerente do esforço de melhoria.

Pesquisas sustentam essa idéia. Uma meta-análise de 1999 com 128 estudos sobre motivação intrínseca e extrínseca

descobriram que, quando as pessoas recebem uma recompensa tangível esperada para uma tarefa, a sua motivação intrínseca para realizar essa tarefa diminui significativamente.⁵

Como isso se relaciona aos cuidados de saúde? Imagine que um novo checklist está sendo implementado em um departamento de emergência do hospital para identificar os pacientes cardíacos que são potenciais candidatos à intervenções cardíacas imediatas. Os enfermeiros do departamento de emergência já estão intrinsecamente motivado para cuidar dos doentes e reduzir a morbidade e mortalidade, ou seja, eles estão inerentemente satisfeitos ao prestar um bom atendimento. Quanto mais eles entendem que um novo processo pode ter uma influência direta na melhoria dos cuidados, mais eles estarão motivados para seguir nesse processo.

A fim de garantir que o checklist seja usado em todos os pacientes a enfermeira-chefe decide implementar um novo programa de incentivo: enfermeiros que concluírem com êxito o formulário para todos os seus pacientes durante um mês ganharão um cupom de refeição para um restaurante popular.

Embora a intenção da enfermeira-chefe seja boa, assim que ela anuncia essa motivação extrínseca, o interesse em identificar pacientes sob risco deixa de ser o foco que passa a ser preencher o formulário e ganhar o cupom. O resultado poderia levar os enfermeiros a completar a lista de verificação para cada paciente todas as vezes, mas eles podem não estar dando atenção suficiente para o atendimento global do paciente. Isto obviamente não é a intenção da enfermeira responsável, nem seria a intenção da enfermeira tratando do paciente - mas a criação de uma motivação extrínseca pode ter resultados indesejados.

De acordo com o trabalho de Deming e Kohn em uma iniciativa de melhoria, deve-se valorizar motivações intrínsecas e ganhar apoio pelos motivos corretos, como a melhor evolução do paciente, maior satisfação e redução da mortalidade do paciente. Fornecer motivações extrínsecas - como bônus, cartões de presente, ou as medalhas de ouro - pode melhorar a aderência em uma área, como por exemplo com um formulário ou ferramenta, mas a longo prazo podem causar mudar ou impactar o foco para longe de melhorar os cuidados e salvar vidas.

Sua Vez

Deming e Kohn argumentam que a motivação extrínseca tem um efeito nocivo sobre a motivação intrínseca. Você concorda? Quando você sabe que você é elegível para uma recompensa,

como um elogio, uma promoção, ou um aumento de salário, como ele afeta o seu desejo inato de fazer um bom trabalho?

Tire um momento para anotar suas reflexões sobre esta questão.

Kohn A. Punished by Rewards: The Trouble with Gold Stars, Incentive Plans, A's, Praise, and Other Bribes. New York: Houghton Mifflin Company; 1993.

Deci EL, Koestner R, Ryan RM. A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. Psychological Bulletin. 1999;125(6):627-668.

← 9 of 11
→

Report a Problem / Contact Us (<http://www.ihi.org/about/pages/contact.aspx>) | Privacy (<http://www.ihi.org/pages/privacystatement.aspx>) | Terms of Use (<http://www.ihi.org/pages/termsfuse.aspx>)

© 2019 Institute for Healthcare Improvement. All rights reserved. 53 State Street, Boston MA 02109