**Nota de orientação n.º 7 – Fazer comentários construtivos**

É importante compreender a diferença entre “comentário construtivo” e “criticismo”.

O *criticismo* é uma reação negativa que pode, muitas vezes, deixar os destinatários na defensiva. Podem evitar obter comentários ou envolverem-se novamente na atividade. Tende a ser subjetivo, o que não ajuda os destinatários a melhorarem a sua eficácia.

Os *comentários construtivos* podem ser positivos ou negativos. Permitem que os destinatários aprendam. Promovem o crescimento e o desenvolvimento e tendem a dar ao destinatário informação útil para melhorar.

Não tecer comentários negativos às pessoas pode ter como consequência a:

* *Ausência de mudança*

**A capacidade de tecer comentários construtivos**

Antes de fazer um comentário é sempre uma boa prática pedir à pessoa que realize uma autoavaliação do que fez. Saber como o destinatário perceciona o seu desempenho pode ser útil para quem tece o comentário e facilitar o desconforto de fazer um comentário negativo.

**1.** **SER CLARO** antes sobre o ***QUE*** deseja dizer

***PORQUE*** o diz

***QUANDO*** é mais apropriado dizê-lo

***ONDE*** o vai dizer

**2. Começar com o POSITIVO**

Os comentários positivos afetam a autoestima de modo favorável e, com uma autoestima positiva, é mais provável que o indivíduo se sinta confortável para encarar a mudança pessoal. Os comentários negativos afetam negativamente a autoestima. Com uma autoestima menos positiva, os indivíduos não têm a confiança básica para se encararem de forma positiva e são mais suscetíveis de resistir ao crescimento e à mudança.

Por conseguinte, um autoconceito positivo é importante para que o indivíduo esteja (mais) aberto a oportunidades de aprendizagem. Se os comentários positivos forem apresentados primeiro, tal fomentará a autoconfiança e o destinatário estará mais confiante quando ouvir o comentário negativo. Nessa situação, é mais provável que o destinatário fique menos defensivo, mais aberto a ouvir os comentários negativos e percecioná-los como úteis e construtivos, podendo até ficar com uma autoperceção mais positiva do que anteriormente.

Se o comentário negativo for realizado primeiro, as pessoas sentir-se-ão menos positivas e mais defensivas. Os comentários positivos dados nesta fase podem não ser tão facilmente ouvidos ou aceites e podem fazer com que o destinatário se sinta menos positivo do que anteriormente.

As boas práticas começam com os comentários positivos, seguidas pelos comentários negativos e concluindo, em seguida, dando ao destinatário um resumo dos aspetos positivos.

A opção de apresentar ao destinatário apenas comentários positivos ou um equilíbrio errado entre positivo e negativo poderá não ser totalmente exato ou esperado, pelo que pode induzir em erro.

**3. Selecionar as PRIORIDADES**

Nem sempre é apropriado partilhar todos os comentários possíveis com o destinatário. É conveniente decidir quantos comentários o destinatário consegue “aceitar” para que a experiência o possa ajudar e ser útil. É igualmente apropriado selecionar as áreas prioritárias (o número adequado de pontos mais importantes e úteis) e expressá-las de forma genuína, positiva e sensata.

**4. Ser ESPECÍFICO**

Se pretender que os comentários sejam úteis, é provável que tenham de ser associados a um exemplo concreto ou a uma situação ou evento específico. Dizer “foi fantástico” ou “foi terrível” só pode ser verdadeiramente útil para ajudar o colega a desenvolver-se se também explicar o que foi, o que o fez chegar a essa conclusão e avaliação.

**5. Referir práticas/processos que podem ser ALTERADOS**

É provável que os comentários sejam mais úteis se o destinatário os puder utilizar para melhorar o seu desempenho. Assim, têm de estar relacionados com alguns aspetos do seu desempenho em relação aos quais tem algum nível de controlo/palavra a dizer.

**6. RETIRAR CONCLUSÕES e APRESENTAR alternativas**

Este aspeto é particularmente importante quando tece comentários negativos. Para garantir que esses comentários são construtivos, é geralmente apropriado apresentar, discutir ou elaborar estratégias alternativas que possam ser mais eficazes.

Desta forma, o comentário é menos suscetível de ser encarado como mera crítica e deve realizar um esforço para combinar comentários negativos com sugestões ou alternativas positivas. O destinatário recebe algo que pode considerar e, eventualmente, algo de concreto a melhorar ou a desenvolver.

**7. O comentário tem de ser SEU**

Só pode falar em nome próprio ou da sua equipa se for nomeado porta-voz. Por conseguinte, quaisquer comentários que dê só podem provir da SUA experiência, perceção, convicções e valores ou dos da SUA equipa. Outras pessoas podem pensar de forma diferente de si e, por conseguinte, só é apropriado dar os SEUS comentários de modo a que a outra pessoa compreenda claramente que o comentário se baseia nas SUAS observações, interpretações e conclusões ou nas da SUA equipa. Por exemplo, poderá ser apropriado usar frases como:

Pareceu-nos que...

A impressão com que ficámos foi...

Teríamos interpretado isso como...

Com base na nossa experiência......

Teríamos considerado mais útil se......

O que gostámos sobre...

**8. Dar OPÇÕES ao destinatário**

Um objetivo importante de todas as avaliações realizadas entre pares é permitir que o destinatário aceite a responsabilidade pelas suas próprias ações. O avaliador pode moldar este processo garantindo que os destinatários têm a oportunidade de refletir sobre o que acabaram de ouvir e decidir o que, se for caso disso, vão fazer. O avaliador pode ajudar os colegas a identificar e explorar as opções em aberto, mas para os destinatários, se a experiência pretender fomentar o desenvolvimento, devem poder ser capazes de decidir se vão ou não tentar fazer as “coisas de forma diferente”.

O destinatário pode ser incentivado a assumir a responsabilidade pelos comentários que recebe se a avaliação constituir uma oportunidade para identificar as áreas sobre as quais gostaria de receber comentários.

Durante o processo de apresentação de comentários, pode perguntar-se:

* Como posso saber que o destinatário recebe e interpreta este comentário como previsto?

Pode ser útil solicitar ao destinatário que resuma os principais pontos do comentário, segundo a sua própria perspetiva. Deste modo, o avaliador tem a oportunidade de clarificar tudo o que tenha sido mal compreendido ou mal interpretado.

* Como sabemos que é uma oportunidade de desenvolvimento para o destinatário?
* Trata-se de um processo bidirecional?
* Estou a ouvir o que o destinatário está a dizer?
* Estou a incentivar o destinatário a partilhar as suas perceções?
* Estou a incentivar o destinatário a comentar os meus comentários?
* Como é que o destinatário “recebe” o comentário?
* Como é que o comentário deixou o destinatário? Foi útil para os colegas?
* O que dizem os comentários que acabei de apresentar em nome da equipa sobre... as nossas convicções, valores, pressupostos, preconceitos?

Muitas vezes, os comentários mais úteis que pode dar a alguém não são fáceis de dizer e necessitam de preparação. Fazer comentários construtivos transmite RESPEITO para com as pessoas, na medida em que lhes transmite que as valoriza, considerando-as importantes e merecedoras do seu tempo. Também comunica EMPATIA se o comentário for dado de forma a tentar mostrar que compreende e partilha a perceção dos destinatárias e a “forma de resolver as coisas”. Além disso, transmite SINCERIDADE, na medida em que os destinatários apreciam a abertura dos seus avaliadores, ficam a conhecer a “pessoa” por detrás do papel, o que permite o desenvolvimento de CONFIANÇA. Essas qualidades são importantes para criar relações de trabalho eficazes com os outros.

**Receber comentários**

1. Ouvir os comentários sem dizer nada. Ouvirá mais se se concentrar em ouvir do que explicando ou justificando-se.
2. Solicitar uma clarificação no final. Tem de ter a certeza de que compreende exatamente o que o seu colega diz e em que é que os elementos se baseiam.
3. Elaborar planos de ação. Especificar as formas como pretende mudar, novas ideias que quer experimentar, etc.
4. Conservar um registo escrito. Tal pode ser utilizado para uma reflexão posterior e para o planeamento das ações.