

Orientação de um seminário regular de Economia numa Universidade de Lisboa durante o ano lectivo 2010-2011: uma abordagem grupalítica

Por

José Pedro Pontes

Resumo: Este artigo descreve a aplicação de um novo protocolo para o seminário regular de economia gerido pelo Departamento de Economia do ISEG e pela Unidade de Estudos sobre Complexidade em Economia (UECE) durante o ano lectivo 2010-2011. Os principais aspectos inovadores deste protocolo foram: a introdução de um comentador que explica o artigo usando uma linguagem clara e não-técnica, dando assim “holding” ao auditório; a regra de que o orador esteja “silencioso” durante o período de discussão, a fim de “frustrar” o auditório e encorajar os ouvintes a reinterpretar o artigo apresentado de um modo pessoal, dando deste modo “exchange” ao apresentador. A aplicação do novo protocolo teve sucesso ao assegurar um nível satisfatório de participação nos seminários e teve um efeito notável na mudança das percepções sobre a aprendizagem na Escola, nomeadamente pela participação de professores importantes do ISEG como comentadores durante as sessões. O principal aspecto negativo foi a força das resistências à mudança no interior da equipa responsável pelo seminário, em particular no que se refere à regra de que o apresentador deve estar “de fora” do grupo durante a fase de discussão.

Palavras-chave: Aprendizagem em grupo; *Holding*; *Exchange*; Tolerância à frustração; Resistência à mudança; Retórica para economistas.

Classificação do *Journal of Economic Literature*: A12, A13, A23, A29.

Afiliação do autor: Instituto superior de Economia e Gestão (ISEG), Universidade Técnica de Lisboa e Unidade de Estudo sobre Complexidade em Economia (UECE).

Morada: ISEG, Rua Miguel Lupi, 20, 1249-078 Lisboa, Portugal

Tel. +351 21 3925916

Fax. +351 21 3922808

Email ppontes@iseg.utl.pt

Agradecimentos: O autor agradece ao Dr. César Dinis o estímulo à elaboração deste trabalho. Agradece ainda a Joana Pais e Jacinto Braga comentários que permitiram melhorar o artigo. Todos os erros e omissões são da exclusiva responsabilidade do autor. Este artigo teve o apoio financeiro da FCT e da UECE.

Coaching a regular economics research seminar at a Lisbon University in 2010-2011: a group-analytic approach

By

José Pedro Pontes

Abstract: This paper describes the implementation of a new protocol for the regular economics seminar run by the Economics Department of ISEG and the research center UECE during academic year 2010-2011. The main innovative features of this protocol were: the introduction of a discussant that explains the paper using a clear, non-technical language, thus giving “holding” to the audience; the requirement that the speaker should be “silent” during the discussion stage, in order to “frustrate” the audience and encourage them to reinterpret the paper presented in a personal way, thus giving “exchange” to the presenter. The new protocol was successful in ensuring a satisficing participation level and had a remarkable effect upon change in learning understandings in the School, namely through the engagement of important professors of ISEG as discussants during the sessions. The main shortcoming was the strength of resistances to change within the seminar team, in particular in what concerns the requirement that the presenter should be “outside” the group during the discussion stage.

Keywords: Learning group coaching; Holding; Exchange; Tolerance to frustration; Resistance to change; Rhetorics.

Journal of Economic Literature Classification: A12, A13,A23,A29.

Author’s affiliation: Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG), Universidade Técnica de Lisboa e Unidade de Estudo sobre Complexidade em Economia (UECE).

Address: ISEG, Rua Miguel Lupi, 20, 1249-078 Lisboa, Portugal.

Tel: + 351 21 3925916

Fax: +351 21 3922808

Email ppontes@iseg.utl.pt

1. Introdução

O Departamento de Economia do *Instituto Superior de Economia e Gestão* (ISEG) da *Universidade Técnica de Lisboa* organiza um seminário regular onde tanto oradores convidados como professores da instituição apresentam os seus *papers*. Mais recentemente, o seminário tem sido organizado em colaboração com um centro de investigação (a Unidade de Estudo sobre Complexidade na Economia, ou **UECE**), que inclui a maioria dos professores do Departamento de Economia do ISEG, assim como investigadores de outras instituições.

Tradicionalmente, o seminário tinha lugar uma vez por semana e tinha um modo de funcionamento relativamente simples. O orador, membro do ISEG ou de outra instituição, apresentava um *paper* durante um período não superior a 45 minutos. Depois tinha lugar um período de perguntas pelo auditório. O apresentador respondia imediatamente a cada pergunta feita por um membro do auditório.

A participação era muito irregular. Alguns seminários eram suficientemente frequentados, enquanto outros atraíam muito poucas pessoas. Isto criou um “síndrome da sala vazia”, cuja gravidade era maior quando o orador vinha do estrangeiro, por vezes de muito longe, e era confrontado com uma aparente falta de interesse no seu trabalho por parte da instituição que o acolhia.

Durante o ano lectivo 2009-2010, funcionou um grupo de aprendizagem contendo investigadores de uma linha de investigação da UECE. Estes investigadores tinham diferentes especializações, embora todos eles pudessem ser classificados como trabalhando em **Microeconomia**, i.e. o domínio da Economia que trata o comportamento descentralizado dos agentes económicos individuais (empresas e famílias).¹ Este grupo de aprendizagem foi designado como *MicroUECE* e tinha seis membros, três dos quais eram professores do Departamento de Economia do ISEG pertencendo os restantes a outras instituições.

O grupo *MicroUECE* tinha uma reunião mensal. As sessões eram orientadas pelo autor deste artigo. O orientador atribuía a “vez” de falar a cada membro, falando em último lugar.

As intervenções pelos membros variavam muito em extensão: desde uma descrição em cinco minutos sobre o trabalho de investigação realizado desde a última reunião até à apresentação completa de um *paper* em 30 minutos. Por vezes, a sucessão de intervenções “à vez” dava lugar a um diálogo entre os membros, que comentavam reciprocamente as suas actividades.

O funcionamento deste grupo de aprendizagem teve um efeito benéfico sobre o seminário regular do departamento de Economia devido a duas razões principais. Em primeiro lugar, alguns professores visitantes eram incluídos no grupo durante períodos curtos (habitualmente, durante uma única reunião). Em segundo lugar, o grupo por vezes mobilizava-se para

¹ A *Microeconomia* contrasta com a *Macroeconomia*, que se refere ao comportamento de variáveis agregadas (i.e., o PIB, a taxa de desemprego, o nível de preços ou inflação e assim por diante).

participar no seminário apresentado por um desses visitantes, evitando o problema da “sala vazia”.

Neste artigo, combinámos a abordagem da “retórica em economia” desenvolvida por PONTES (1997) na sequência de McCLOSKEY (1983,1991) e a abordagem grupalítica de THORNTON (2010) a fim de compreender as razões da fraca participação no seminário de economia (Secção 2). Então, descrevemos a mudança de protocolo que foi introduzida e as razões da sua eficácia (Secção 3). O impacto da mudança de protocolo sobre a organização envolvente (a Faculdade de Economia) e as resistências à mudança são abordados na Secção 4. As conclusões são sumarizadas na Secção 5.

2. Causas da participação tradicionalmente fraca no seminário de economia

A UECE foi avaliada pela Fundação para a Ciência e Tecnologia (FCT) em 2008. Uma boa apreciação das debilidades do seminário de economia foi feita no relatório de avaliação.

The research unit gathers a large number of research groups, which seems to reflect more the research interests of individual members, taken as such, than those of the group as a whole... [This] also mirrors the diversity of interests among the members of the unit, without a unifying research theme which could serve as cement for the unit... Even if a seminar series is organized within the unit, it seems unclear whether the unit members do participate on a regular basis. This could be related to some information spreading problems.

De acordo com THORNTON (2010), a aprendizagem num seminário assenta na combinação de dois elementos complementares:

- *Holding*: os participantes num seminário devem sentir-se suficientemente “seguros”, i.e. devem sentir-se num “terreno comum” entre si e relativamente ao orador, a fim de poderem aprender.
- *Exchange*: os participantes devem confrontar-se com conhecimento “novo” ou “diferente”, que deve funcionar como um “desafio” para cada um deles.

A síndrome da “sala vazia” derivava de uma falta de “holding” sentida pelos membros do auditório durante as sessões do seminário. Vejamos as possíveis razões desta “insegurança” dos ouvintes durante o seminário.

Embora o chamado conhecimento “implícito” ou “não-verbal” continue a ser transmitido quase exclusivamente por encontros face-a-face, o conhecimento verbal e explícito pode ser comunicado na actualidade a um custo virtualmente nulo por Email. A redução vertiginosa dos

custos de telecomunicação levou a uma especialização muito acentuada dos investigadores de quase todas as áreas em múltiplos domínios definidos de forma muito estreita.

De acordo com PONTES (1997), a **Retórica** é a disciplina que estabelece as condições da persuasão, i.e. da adesão a um discurso pelos ouvintes. Um conceito central da retórica é a distinção entre as “premissas”, ideias básicas que o auditório aceita como verdadeiras sem muita necessidade de argumentação, e a “conclusão” ou conjunto de teses veiculadas pelo orador. O discurso transfere a adesão às “premissas” pelo público para um acordo com a conclusão, servindo-se para tal de um conjunto de argumentos.

O acordo entre o orador e os ouvintes sobre as “premissas” é mais fácil se o auditório é especializado no tema do seminário do que se o auditório é à partida estranho ao assunto. No primeiro caso, o acordo é “implícito”: muitas vezes é suficiente que o orador faça uma revisão completa da literatura relevante para o tema do seminário, conhecendo o auditório as referências principais. Pelo contrário, se o auditório não é especializado no tema do seminário, o acordo sobre as “premissas” é mais demorado e exige o recurso a técnicas de “repetição” e “insistência”.

A falta de *holding* deriva do facto de que, enquanto a maioria dos auditórios não são especializados (porque o trabalho de investigação é cada vez mais definido de um modo muito estreito), este “esforço” para conseguir a adesão do auditório às “premissas” do discurso não tem sido objecto de suficiente atenção.

PONTES (1997) cita Aristóteles sobre as três fontes de persuasão de um discurso de acordo com a **Retórica**:

1. O *Ethos*, i.e. o prestígio e personalidade do orador e o grau de familiaridade do auditório com ele. Por exemplo, num tribunal as pessoas ouvem com maior atenção as palavras do juiz do que as palavras de um advogado.
2. O *Logos*, ou conjunto de argumentos que visam provar a conclusão do discurso.
3. O *Pathos*, ou a disposição subjectiva dos ouvintes para aceitar a tese do discurso. Por exemplo, temas “actuais” ou “da moda” (tais como, por exemplo, a “crise da dívida soberana” na Economia e nas Finanças) atraem mais atenção que outros temas mais “esotéricos”.

Uma segunda causa da escassez de *holding* por parte dos ouvintes de um discurso é a mudança verificada no *Ethos* de um economista. Tradicionalmente, o professor de economia prestigiado era um *Scholar*, competente em filosofia (no plano teórico) e em história (em termos empíricos). Contudo, o prestígio deslocou-se para outra personalidade, o *Scientist*, que é valorizado pelas suas capacidades matemáticas, tanto em termos teóricos (ao nível do manuseamento lógico de teoremas e proposições), como em termos empíricos (pelo uso de técnicas estatísticas e econométricas para tratamento de dados). Esta evolução tornou mais difícil o acordo sobre as “premissas” do discurso económico pelo público em geral. Os ouvintes de um seminário de economia sentiram com intensidade cada vez maior uma falta de *holding*, i.e. de um “terreno comum” com o orador.

A estrutura preexistente do seminário também dificultou o outro elemento da aprendizagem, designadamente a “troca” (*exchange*) de informação “nova” ou “diferente” entre o orador e o auditório. Recordemos que o protocolo tradicional comportava a apresentação de um *paper* pelo orador a que se seguia um período de perguntas pelos ouvintes e de respostas pelo orador. O facto de que o apresentador do *paper* estar a responder constantemente durante este período inibe os membros do público de falar, já que estes implicitamente se tendem a calar a fim de permitir que o apresentador fale mais. Por conseguinte, a aprendizagem, entendida como uma reinterpretação pessoal pelos ouvintes do conhecimento teórico apresentado pelo orador, ocorre de forma muito limitada.

Podemos compreender melhor isto se tivermos em conta a teoria da origem do pensamento como um resultado da “tolerância à frustração” por Bion (sumarizada em THORNTON, 2010). Segundo Bion, se um bebé experimenta uma necessidade (por exemplo, se ele sente a necessidade de ser alimentado), podem acontecer duas coisas diferentes:

- A “concepção”, i.e. o bebé é alimentado quase instantaneamente, pelo que não emerge nenhum pensamento de “ser alimentado”.
- A “frustração”, i.e. a necessidade do bebé não é instantaneamente satisfeita. Se a criança pode *tolerar* a frustração, ela pode desenvolver o pensamento de “ser alimentado”. De outro modo, o acto de pensar não acontece. A “tolerância à frustração” pressupõe que a criança se sente suficientemente “segura”, i.e. que ela confia no progenitor que lhe dá um *holding* suficientemente bom.

A teoria da aprendizagem de Bion como o resultado da “tolerância à frustração” permite-nos compreender o protocolo dos grupos de aprendizagem conhecidos habitualmente como “grupos de Balint” (do nome dos psicanalistas Michael e Enid Balint). Com este tipo de grupos e aprendizagem, em cada sessão um membro diferente apresenta o “problema” ou “questão” do seu trabalho de investigação durante um período curto (digamos, 10 minutos). Então, durante cerca de 20 a 25 minutos, o grupo explora as suas associações com o “problema” que foi exposto antes, sem procurar “resolvê-lo”. Durante esta fase, o apresentador “fica de fora” do grupo: ele está presente mas silencioso. Então, durante 5 a 10 minutos, o apresentador dá a informação final, salientando as partes da discussão anterior que mais o ajudaram a desenvolver o seu pensamento.²

O silêncio do apresentador durante a fase de discussão do protocolo “de Balint” como que “frustra” os outros membros do grupo e funciona deste modo como um incentivo para uma interpretação independente e personalizada da apresentação inicial por cada membro do grupo.

² O protocolo do “grupo de Balint” inclui ainda um estágio final em que a experiência é revista em conjunto pelo apresentador e pelos outros membros do grupo. Não achamos necessário discutir este passo final.

3. O novo protocolo do seminário. Razões do seu sucesso.

O autor destas linhas pôs em prática um protocolo novo para o seminário do Departamento de Economia e da UECE. Em primeiro lugar, descrevemos o protocolo. Em seguida, discutimos as razões pelas quais, em nossa opinião, ele funcionou bem.

O protocolo é inspirado pela prática da formação profissional em empresas, tal como é referida em THORNTON, 2010. Este tipo de programa de formação profissional acrescenta uma reunião de discussão livre a cada sessão de formação. Um aspecto essencial deste programa de formação profissional consiste em que o formador e o orientador da discussão são pessoas diferentes.

O protocolo aplicado tem os seguintes participantes:

1. O **apresentador**, que possui o material científico (é o autor do *paper*).
2. O **comentador**, que resume e discute o *paper*.
3. O **orientador**, que gere a sessão do seminário.
4. O **auditório**, constituído pelos outros membros do grupo.

Cada sessão do seminário tem os seguintes estádios, com os tempos aproximados seguintes:

1. Até 45 minutos: o **apresentador** expõe o *paper*. Nesta fase, apenas se permitem questões motivadas por dúvidas.
2. Entre 10 e 15 minutos: o **comentador** salienta a “questão/problema/tópico” central do *paper* usando palavras claras e uma linguagem não técnica, a fim de o tornar acessível a um não especialista. Enquanto fala, o **comentador** deve estar de pé e defrontar o auditório.
3. Entre 20 e 30 minutos: discussão do *paper* pelo **auditório**. O **orientador** deve abrir a discussão dizendo que **todos** os participantes devem fazer um comentário ou colocar uma questão. Se o auditório é relativamente pequeno (≈ 10 pessoas), o **orientador** pode ir mais longe e atribuir a “vez” de falar a cada participante. Se alguém que não pertence às instituições que gerem o seminário (o Departamento de Economia e a UECE) pede a palavra, o **orientador** deve perguntar-lhe a sua identidade (nome e afiliação). Durante o período de discussão, o **apresentador** permanece **silencioso** e toma notas das questões colocadas a fim de lhes poder responder no estádio seguinte (e final).
4. Entre 5 e 10 minutos: o **apresentador** resume a discussão e tira as principais conclusões.

A fim de descrever completamente o seminário, precisamos de mencionar a disposição física em que ele ocorre. Os participantes sentam-se em torno de uma mesa em forma de U. Optou-se por deslocar o seminário de uma sala de reuniões no edifício em que os professores de

economia têm os seus gabinetes para uma sala de aula no edifício onde a maior parte dos cursos de pós-graduação têm lugar e onde os professores de matemática têm gabinetes. O objectivo desta deslocação foi obter uma sala maior e mais iluminada que está também mais próxima dos professores de matemática, dos estudantes de pós-graduação e dos participantes provenientes do exterior.

A concretização deste protocolo foi bastante bem sucedida. O seminário ocorreu regularmente durante o ano lectivo 2010-2011 com uma periodicidade quinzenal. Apesar do grau de participação ter sido variável, dependendo do tema da sessão e das personalidades do **apresentador** e do **comentador**, ele foi sempre superior a um nível considerado satisfatório.³

Por que funcionou bem o protocolo de acordo com os objectivos do seminário? Salientamos várias razões:

1. A introdução do **comentador** aumentou o *holding* fornecido aos ouvintes, pelos motivos seguintes:
 - Como o auditório é frequentemente não especializado em relação ao *paper* apresentado, a simples “repetição” e “insistência” pelo **comentador** aumentam o grau de acordo entre o **apresentador** e o **auditório** sobre as “premissas” do *paper* apresentado.
 - Pela mesma razão, a explicação clara, simples e não técnica pelo **comentador** aumenta a sensação de “segurança” por um auditório não especializado, criando um “terreno comum” entre todos os participantes no seminário.
 - Além disso, enquanto o **apresentador** é frequentemente exterior ao departamento de Economia e à UECE, o **comentador** pertence sempre a estas instituições, aumentando a sensação de “segurança” com uma pessoa familiar para os membros do auditório.
 - Esta sensação de “segurança” é maximizada se o **comentador**, usando o termo de Aristóteles, tem um *Ethos* forte, i.e. se é uma personalidade prestigiada (um professor catedrático, o presidente do Departamento de Economia, o presidente da UECE, o presidente da Escola de Economia e Gestão). A selecção deste tipo de personalidades como **comentadores** maximiza a participação na sessão do seminário.⁴

³ Contudo, o protocolo do seminário não conseguiu suscitar uma verdadeira discussão entre os participantes, já que o período de debate foi habitualmente composto por um conjunto de questões ou comentários, sendo cada um feito por um membro do auditório, não havendo muita interacção. Cremos que mais experiência com estas regras de funcionamento e um auditório mais estável permitirão atingir este objectivo.

⁴ Um vantagem adicional de escolher este tipo de personalidades como **comentadores** é o facto de a sua participação alterar o modo como eles vêem a aprendizagem e contribui para uma mudança dos protocolos de aprendizagem ao nível da Escola de Economia no seu conjunto.

2. O facto de o **apresentador** ser mantido “fora do grupo” (em silêncio) durante a fase de discussão estimula a “troca” (*exchange*) de informação entre ele e o auditório. Com um **apresentador** silencioso, os participantes têm um incentivo mais forte para colocar questões. Além disso, como eles são “frustrados” pelo silêncio do **apresentador**, eles são como que constrangidos a interpretar de um modo pessoal o que foi dito antes pelo **apresentador** e pelo **comentador**. O silêncio do **apresentador** funciona aqui como opera num “grupo de Balint” típico.

4. Aplicação do novo protocolo do seminário e resistências à mudança

A organização do seminário, incluindo a aplicação do novo protocolo, foi executada por uma equipa de três professores do ISEG: o autor deste artigo, que era à época um professor associado com agregação, e dois professores auxiliares do Departamento de Economia. Esta equipa foi nomeada pelo presidente do Departamento de Economia. Por sua vez, esta equipa cooptou mais quatro elementos. Eles tinham em comum o facto de (com uma excepção) terem participado no grupo *MicroUECE* no ano lectivo anterior (2009-2010).

As resistências à mudança de protocolo foram generalizadas e muito fortes. Algumas delas originaram-se em colegas fora da equipa, designadamente naqueles colegas que tinham organizado o seminário em anos anteriores, mas a maior parte emergiram **no interior** da equipa. Podemos classificar as resistências do modo seguinte:

1. Resistência ao funcionamento de uma equipa encarregada de gerir o seminário: ao princípio, os membros da equipa evitaram reunir e tentaram sem sucesso resolver os problemas através de Emails colectivos.
2. Resistência a **qualquer** tipo de protocolo para o seminário: “os seminários devem ocorrer de um modo *informal* e *espontâneo* sem quaisquer regras”. Um membro da equipa tentou pôr em prática esta ideia pondo o protocolo à discussão dos participantes no final de uma sessão do seminário. Então, os participantes pediram que “...o seminário fosse mais *informal*, e que cada participante deveria poder falar sempre que sentisse vontade.” Uma variante desta resistência é que este protocolo não foi testado “em nenhuma universidade prestigiada no estrangeiro”. Como disse um membro da equipa: “Trabalhei em várias universidades excelentes no Reino Unido e nunca vi nada de semelhante a isto.”
3. Resistência à deslocação da sala do seminário. Esta tomou duas formas:
 - Enquanto a antiga sala de seminário se localizava no edifício em que se situam os gabinetes dos professores do Departamento de Economia, a nova sala situa-se noutra edifício. A resistência tomou a seguinte forma: “A curta deslocação (3 ou 4 minutos) iria dissuadir os professores do Departamento de Economia de participar no seminário, particularmente no Inverno e sempre que chover.”

- “A nova sala não apresenta uma vantagem evidente relativamente à antiga. Em particular, ela tem a mesma capacidade.” Neste caso, a resistência traduziu-se numa “ilusão de óptica” por parte do resistente.
- 4. Resistência à introdução de um **comentador**: “Seria impossível encontrar pessoas disponíveis para ser **comentadores** em número suficiente, na medida em que este trabalho é desprovido de recompensa em termos curriculares.”
- 5. Resistência à restrição de participação por todos os membros durante a fase de discussão. Algumas pessoas declararam que se sentiam “desconfortáveis” com a obrigação de participar na discussão. Elas reivindicaram o “direito” de permanecer em silêncio. Uma ouvinte durante uma sessão do seminário disse mesmo que “não estava preparada para ser avaliada” durante essa sessão.
- 6. Resistência ao “silêncio” do **apresentador** durante a fase de discussão. De acordo com os resistentes, o **apresentador** é a pessoa mais qualificada do seminário. Logo, a sua capacidade de falar deveria ser maximizada e não restringida.

As resistências partiram de muitas pessoas, mas podem isolar-se dois grupos em que elas foram mais localizadas. O primeiro grupo incluía pessoas que tinham organizado o seminário em anos anteriores e por isso eram cépticas relativamente ao novo protocolo. O segundo grupo incluía os membros da equipa que tinham anteriormente pertencido ao grupo *MicroUECE*. A razão por que os membros deste segundo grupo eram resistentes é que eles estavam preparados para prosseguir com os seus objectivos de aprendizagem privados tal como tinham feito no contexto do *MicroUECE*. Em vez disso, a equipa comprometeu-os num objectivo de aprendizagem comum, a saber a orientação do seminário de economia. Por conseguinte, eles ficaram frustrados e resistiram muito à aplicação do protocolo.

Entre todas as resistências, a mais séria referia-se ao “silêncio” do **apresentador** durante a fase de discussão, na medida em que esta regra representava um desafio ao modo receptivo de aprendizagem que prevalece actualmente e propunha no seu lugar um procedimento activo.

Enquanto as outras resistências puderam ser finalmente ultrapassadas pela formação de um consenso, esta teve de ser eliminada por uma “ordem” emitida pelo autor destas linhas. Como era previsível, esta “ordem” levou à dissolução da equipa no final do ano lectivo, tendo as últimas sessões do seminário sido individualmente geridas pelo autor deste artigo.

Teria sido possível evitar a dissolução da equipa? É provável (mas não certo) que mais entre vistas individuais entre o autor e os outros membros da equipa poderiam ter sido eficientes na preservação da unidade da equipa.

A experiência inovadora do seminário influenciou também a mudança na organização no seu conjunto (Departamento de Economia e UECE), já que professores importantes (Professores catedráticos, Presidente do Departamento de Economia, Presidente da UECE, Presidente do ISEG) se comprometeram como **comentadores** em algumas sessões que foram em regra intensamente participadas.

5. Conclusões

Foi aplicado um novo protocolo para o seminário de Economia assegurado pelo Departamento de Economia do ISEG e pela UECE durante o ano lectivo 2010-2011, tendo sido gerido por uma equipa de investigadores e professores coordenada pelo autor deste artigo.

Os principais aspectos de inovação foram: a introdução de um **comentador** que explica o *paper*, dando assim *holding* aos ouvintes; o requisito de que o **apresentador** deve ficar “silencioso” durante a fase de discussão, a fim de “frustrar” o auditório e encorajar os ouvintes a interpretar o *paper* de um modo personalizado, dando assim *exchange* ao **apresentador**.

O novo protocolo teve sucesso na medida em que assegurou uma participação satisfatória no seminário, ocorrendo este com uma frequência quinzenal. Além disso, teve um efeito sensível sobre a mudança na Escola, através do comprometimento de professores importantes do ISEG como **comentadores** durante as sessões.

A principal limitação do trabalho realizado foi a força das resistências à mudança no interior da equipa do seminário, em particular no que se refere ao requisito de o **apresentador** estar “fora do grupo” durante o período de discussão. Estas resistências não foram adequadamente tratadas e levaram à dissolução final da equipa, tendo as últimas sessões do seminário sido geridas pelo autor destas linhas de forma solitária.

REFERÊNCIAS

MCCLOSKEY, D. (1983), “THE RHETORIC OF ECONOMICS”, *JOURNAL OF ECONOMIC LITERATURE*, VOL. XXI, JUNE, PP. 481-517.

MCCLOSKEY, D. (1991), “MERE STYLE IN ECONOMICS JOURNALS, 1920 TO THE PRESENT”, *ECONOMIC NOTES*, 20(1), PP. 135-158.

PONTES, JOSÉ PEDRO (1997), “RETÓRICA E COMUNICAÇÃO PARA ECONOMISTAS”, *NOTAS ECONÓMICAS*, 8, PP.67-79.

THORNTON, CHRISTINE (2010), *GROUP AND TEAM COACHING –THE ESSENTIAL GUIDE*, HOVE AND NEW YORK, ROUTLEDGE.