

Considerações sobre o uso da aprendizagem ativa no ensino da administração e seu impacto na aprendizagem dos alunos: o caso do programa Pro-Ex – Programa de Práticas de Excelência em Administração

FLAVIO BRESSAN
BREMAT INSTITUTE FOR
BUSINESS DEVELOPMENT
bremat@terra.com.br

LUIZ VIEIRA DE CARVALHO
FAM – Faculdade de
Americana
skillrh@bol.com.br

ANTONIO CARLOS JULIATO
FAM – Faculdade de
Americana
juliatoac@yahoo.com.br

CARLOS JOSÉ BORDON
FAM – Faculdade de
Americana
carlosbordao@yahoo.com.br

LUIZ CARLOS CAETANO
FAM – Faculdade de
Americana
lccaetano@vivax.com.br

RESUMO

Uma das questões que tem gerado uma crescente preocupação com o nível de aprendizagem nos cursos de administração refere-se ao fato de que, muitas vezes, os alunos obtêm sucesso e tiram notas boas, mas são incapazes de aplicar os conceitos e ferramentas na prática. Para endereçar esta questão, várias têm sido as tentativas feitas para melhorar o nível de aprendizagem dos alunos, o que é um grande desafio. Ao enfrentar este desafio, uma que se destaca é o uso da aprendizagem ativa, processo onde os alunos desenvolvem atividades de aplicação prática dos conceitos e ferramentas aprendidos a situações reais ou semelhantes às encontradas nas situações reais para desenvolver competências necessárias ao sucesso profissional. Este trabalho apresenta o projeto e a implementação do PRO-EX em um curso de graduação em Administração e reporta os resultados de questionário aplicado aos alunos após a conclusão e apresentação do projeto à banca de avaliação. Os resultados indicam que seus objetivos foram atendidos: prover oportunidade para aplicação dos conhecimentos e habilidades, melhorar a aprendizagem pela aplicação dos conceitos, endereçar as competências propostas pela Diretriz Curricular e melhorar a utilidade do curso para eles.

Palavras-Chave: Aprendizagem ativa. Aprendizagem de conceitos e práticas de Administração. Aplicação prática de conceitos e ferramentas de administração.

1. INTRODUÇÃO

Dentre os objetivos dos cursos de graduação em administração o desenvolvimento de conhecimentos e habilidades para possibilitar um efetivo desempenho profissional ao aluno formado é um dos que sempre estão presentes quando se aborda o projeto pedagógico do curso. Contudo, nem sempre este objetivo é claramente explicitado nos projetos pedagógicos dos cursos de administração, nos programas das disciplinas e nas práticas de sala.

Isto pode ser percebido por meio da análise das práticas em sala de aula, onde, geralmente, o processo de ensino caracterizado por aulas expositivas em que se espera que os professores sejam eficientes em manter a atenção dos alunos enquanto expõem o conteúdo das disciplinas. Isto geralmente atende às expectativas de uma parte dos alunos que, muitas vezes,

são levados a frequentarem os cursos noturnos de administração com objetivos que nem sempre estão relacionados a um projeto de formação profissional.

Mas, por outro lado, há uma quantidade significativa de alunos que, premido por necessidades de trabalho ou do projeto passional de formação profissional, está a requerer experiências de aprendizagem que possam ser de valor para sua formação profissional e para suas carreiras. Eles desejam um ambiente de aprendizagem onde possam não somente obter mas também aprender como aplicar os conhecimentos de administração, exercitar o uso de ferramentas da administração, e também na realização de análises e julgamentos alinhados com os que eles já fazem ou farão para terem sucesso neste imprevisível ambiente de negócios (AUSTER e WYLLIE, 2006).

O propósito deste trabalho é apresentar o Programa de Práticas de Excelência em Administração e os resultados obtidos por meio de um questionário aplicado aos alunos após concluírem e submeterem o projeto a uma banca de avaliação. Inicialmente, é apresentada uma análise da situação atual dos cursos noturnos de Administração a partir de dados coletados em entrevistas com professores, alunos e coordenadores destes cursos.

Em seguida, apresenta considerações básicas da aprendizagem ativa, uma síntese do Programa Práticas de Excelência em Administração – PRO-EX e apresenta, depois, os resultados obtidos por meio da aplicação de questionário aos alunos que concluíram o projeto e o submeteram à avaliação de uma banca composta por professores do curso e por profissionais convidados.

Todos os artigos submetidos ao Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia devem ser escritos em português. O formato da página deve ser o seguinte: tamanho A4; coluna única; margem superior e esquerda com 3 cm, inferior e direita com 2 cm; espaçamento simples com afastamento posterior ao parágrafo de seis pontos; fonte Times New Roman 12; número máximo de páginas igual a 15, adotar o cabeçalho ilustrado neste arquivo. Os arquivos deverão ser enviados em Microsoft Word.

O título deve ser escrito em fonte Times New Roman 16, com espaçamento simples, afastamento anterior de 36 pt e posterior de 12 pt. Além disso, o mesmo deve estar centralizado; em negrito; e, em caixa baixa. Use o estilo Título.

2. PROBLEMA DA PESQUISA E OBJETIVOS

2.1. ALGUMAS CONSTATAÇÕES SOBRE A SITUAÇÃO ATUAL

Um aspecto recorrente quando se discute o desempenho dos alunos de administração em cursos noturnos refere-se ao relativamente baixo interesse e envolvimento dos alunos no processo de aprendizagem e na sua formação profissional.

Este baixo nível de engajamento dos alunos é evidenciado por meio da não leitura dos textos básicos antes de cada aula, do desejo de que o professor dê a aula, da relutância dos alunos em desenvolver trabalhos escritos dentro e fora da aula e o uso indevido da internet para baixar arquivos e entregá-los como trabalhos requeridos pelos professores (SMITH, 2004)

Além disso, entrevistas feitas com alunos revelaram que nem sempre se prepararam para as aulas, relatando, em muitos casos, nem sequer saberem o assunto a ser tratado nelas e uma preferência por avaliações com questões de múltipla escolha nos testes ou questões abertas com respostas fechadas que poderiam ser “tiradas” dos textos.

Além disto, muitos demonstraram um falso pressuposto que os leva a uma expectativa de passar de ano (“matar a matéria”, como muitos se referem) e/ou obter a sua graduação com

um mínimo de esforço e que o simples fato de obterem o diploma tornaria possível melhoria na carreira nas empresas.

Tudo isto parece ter como consequência uma redução da importância da educação superior como meio de aprendizagem, para o desenvolvimento do pensamento crítico e para a aquisição de conhecimentos e competências que são, na verdade, os fatores de mobilidade na carreira (CELLY, 2007).

Com relação às atividades desenvolvidas em sala de aula, de acordo com depoimento dos alunos e dos professores, elas têm como objetivo primeiro o cumprimento do programa e a apresentação de todo o conteúdo da disciplina e uma boa aula é aquela onde o professor “motiva e mantém a atenção do aluno enquanto apresenta a matéria”(sic).

Uma das razões apresentadas pelos professores para justificar a ênfase na aula expositiva está baseada na suposição de que os alunos ou ainda não estão maduros ou não possuem os conceitos básicos ou não dominam as definições operacionais para pensar a respeito dos assuntos de cada disciplina (CELLY, 2007). Daí a tendência destes professores em privilegiar uma atuação mais voltada para a informação e uma ênfase maior ao conteúdo e ao cumprimento do programa da disciplina.

Por outro lado, o que se tem constatado nos debates e conversas com coordenadores de cursos de administração noturnos é a queixa inicial em relação ao nível de formação que o aluno recebeu no segundo grau, apresentando baixo nível de competência em língua portuguesa e matemática, o que dificulta tanto o entendimento dos textos como o domínio do conteúdo quantitativo das diversas disciplinas.

Outro aspecto que se pode constatar é o fato de que, quando existe algum tipo de avaliação da disciplina e do desempenho do professor, a ênfase no cumprimento do programa é um dos aspectos de grande importância em detrimento de outros aspectos como, por exemplo, a avaliação da contribuição da disciplina para o processo de formação do aluno (MARKS, 2000).

Existe ainda um fator do ambiente externo, comumente arrolado, que se refere às exigências de várias empresas da região que, de um lado, não admitem para estágio alunos com dependências em disciplinas do curso e, de outro, requerem diploma de graduação de seus funcionários para que eles possam ser promovidos.

De acordo com professores entrevistados, o efeito residual deste requerimento das empresas é tendência de muitos alunos em buscar obter a nota para “passar” na disciplina (ou “matar a matéria” como os alunos preferem dizer) e tirar o diploma como um objetivo central dos alunos na educação superior.

Um outro problema que os professores relatam enfrentar refere-se ao número crescente de aulas que são ministradas para turmas grandes, muitas vezes, acima do número considerado máximo pelo MEC. Estas salas numerosas têm sido criadas em função de questões financeiras tanto dos alunos como das instituições e do aumento do número de pessoas que acessam o curso superior (SMART, KELLY, & CONANT 1999) devido a novas oportunidades como as geradas pelo PROUNI, o que torna mais difícil ao professor implementar métodos de ensino que envolvam um processo ativo de aprendizagem.

De acordo com os dados de entrevistas realizadas, a criação de classes numerosas tem se dado em função do aumento da oferta de vagas pela abertura de novas instituições de educação superior e o conseqüente aumento da oferta de vagas no curso de administração e da redução das mensalidades feita como atrativo para novos alunos.

Se esta redução de preço, aliada às novas oportunidades de acesso à educação superior, de um lado, leva a um aumento do número de pessoas que acessam o curso superior (SMART, KELLY, and CONANT 1999), de outro gera a necessidade de se criar classes maiores para fazer frente às dificuldades financeiras geradas, o que, mais uma vez, torna mais difícil ao professor implementar métodos de ensino que envolvam a aprendizagem experiencial e o leva a preferir a aula expositiva.

Estas condições tendem a criar um círculo vicioso onde a formação dos alunos e o endereçamento de atividades para o desenvolvimento das competências estabelecidas na RESOLUÇÃO n.º. 4, de 13 de julho de 2005 que institui as Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração, bacharelado se tornam algo cada vez mais distante da sala de aula, trazendo vários desafios para os professores e coordenadores dos cursos.

2.2. DESAFIOS PARA COORDENADORES E PROFESSORES DA GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Quando se analisa a condição de ensino existente nos cursos noturnos de administração, percebe-se que os professores encontram desafios semelhantes aos descritos por Celly (2007). O primeiro desafio está relacionado com a experiência profissional que os alunos possuem, pois a maioria deles já trabalha e, muitas vezes, em empresas bem estruturadas que possuem rotinas e normas nas quais já foram treinados.

O fato de já possuírem experiência de trabalho pode fazer deles presas fáceis da suposição de que já conhecem tudo sobre administração como se ela fosse fácil e senso comum (CELLY, 2007). Como no seu dia a dia estão em contato com a “administração em ação”, eles podem desenvolver a crença de que a maneira adotada pela empresa para administrar seus negócios seja a mais correta.

Esta experiência de campo juntamente com um nível de formação pobre no segundo grau pode resultar em rejeição das proposições de cada disciplina e se ocupar apenas em tirar nota para cumprir os requisitos para seguir em frente com o curso.

Diante de condições como as descritas, torna-se necessário criar interesse nos alunos para que eles se motivem e se apliquem no estudo da administração que é uma disciplina com conteúdos que exercem uma função fundamental no campo dos negócios mas que são, também, um campo de pesquisa com base teórica e metodológica com implicações práticas diretamente relacionados ao sucesso das empresas.

Com os negócios se tornando menos funcionais em sua abordagem de gestão e os conceitos e ferramentas da administração se tornando mais prevalentes em todos os aspectos dos negócios, muitas pessoas, mesmo sem formação especializada em administração tem ministrado cursos de formação (HECKMAN 1999).

Disciplinas que deveriam ser ministrados como parte da matriz curricular do curso de administração como finanças, marketing, recursos humanos, logística, por exemplo, são oferecidos de modo isolado sem uma vinculação com a teoria da administração e são ministradas sob o enfoque de aplicação prática e, muitas vezes, para uma aplicação mecânica.

Por outro lado, a disponibilidade de cursos e programas de treinamento em administração, como os que o SEBRAE oferece, pode gerar um sentido de banalização da administração como disciplina de estudo e aplicação e pode ser um fator que ajuda a distanciar a prática cotidiana de sua abordagem teórica, dificultando ainda mais o trabalho do professor em sala de aula.

Para evitar que a administração se torne algo banalizado e dar-lhe maior legitimidade é preciso que ocorra uma integração mais forte entre a teoria e a prática. É preciso que os alunos

possam receber um embasamento teórico maior mas que seja consolidado pela aplicação prática para trazer-lhes o conceito de utilidade e de valor para o estudo da teoria da administração (BAKER and HOLT 2004, p. 564).

Um segundo desafio a ser considerado refere-se ao fato de que, dada a valorização da experiência pelos alunos, haja, por parte dos alunos, a expectativa de que o curso de administração é *light* e que o que é preciso para cumprir os requisitos de aproveitamento e obter a aprovação é preciso apenas regurgitar o conteúdo, preferencialmente em avaliações feitas por meio de questões abertas com respostas fechadas, falso ou verdadeiro ou de múltipla escolha e que as respostas a questões abertas (fechadas) sejam apenas uma repetição das definições ao invés de requererem aplicação das definições a outras situações.

O extenso conteúdo das diversas disciplinas que deve ser coberto no curso de administração parece favorecer adoção de métodos tradicionais de aula e de avaliação. Mas, o fato a considerar é que as empresas não procuram por alunos que simplesmente possuam conhecimento do livro texto, mas elas irão valorizar alunos que possuam habilidades em comunicação oral e escrita, criatividade, capacidade de ouvir, capacidade para a solução de problemas e tomada de decisão (MCDANIEL and WHITE, 1993; FLOYD, and GORDON, 1998).

Desta forma, o risco é criar um “buraco” entre as habilidades requeridas pelas empresas e as que um aluno ou graduando em administração apresente uma vez que uma melhor preparação dos estudantes para o mundo real por meio de inclusão de experiência prática onde for possível não foi endereçada pelo curso.

Daí surge então a necessidade de se cultivar estas competências nos cursos de administração. Desta forma, é suposto que a inclusão de atividades de aplicação (como o PRO-EX) pode ser um fator gerador de maior interesse, o envolvimento e aprendizagem por parte dos alunos (PETERSON, 1996). Pode-se depreender então que estas atividades poderão resultar no aumento do interesse dos alunos em estudar e se envolver com a administração.

Mas há ainda um outro desafio, e talvez mais difícil de se superar, que está relacionado com a dificuldade ou a hesitação dos alunos em “expressar e defender seus próprios argumentos, em questionar as idéias apresentadas nos textos ou nos materiais das exposições e em avaliar criticamente os argumentos dos colegas” (CELLY, 2007).

Para endereçá-lo, é necessário que sejam criadas oportunidades para que os alunos possam desenvolver e refinar suas competências para o pensamento crítico. Estas oportunidades devem acontecer como atividades regulares e devem ser gerenciadas pelo professor durante todo o curso e não como um complemento ao programa. Desenvolver o pensamento crítico pode propiciar aos alunos maior segurança para analisarem os materiais estudados e as proposições de seus colegas, o que pode resultar em uma melhor preparação dos alunos para o mercado de trabalho e para a vida profissional.

3. OBJETIVOS DO TRABALHO SEÇÕES E PARÁGRAFOS

Mas, mesmo diante destas condições, permanecem o desafio e a necessidade de se obter que os alunos se motivem para que, por meio de trabalhos de aplicação, possam aprender, dominar e aplicar conceitos relevantes e desenvolver competências que irão ajuda-lo a conseguir um emprego ou avançar em sua carreira. Diante de todas estas constatações que impactam o processo de formação dos alunos, o que se pode perguntar é:

- O que se pode fazer para se ter alguma chance de se obter que os alunos se motivem e desenvolvam interesse e envolvimento no seu processo de formação profissional?

- Como estimular um entendimento de que administração, como campo de conhecimento, está fundamentada em uma sólida base teórica, conceitual e empírica?

A resposta a estes desafios pode estar no desenvolvimento de um projeto pedagógico e de programas de disciplinas que incorporem os conceitos da aprendizagem ativa que tem como objetivo, além de ajudar os alunos a dominarem os conteúdos das disciplinas, criar oportunidade para a aplicação dos conceitos e ferramentas da administração. Desta forma, foi criado e implementado o Programa de Práticas de Excelência em Administração PRO-EX, cujo impacto na formação dos alunos é apresentada neste trabalho.

4. A APRENDIZAGEM ATIVA – CONCEITOS BÁSICOS.

A abordagem da aprendizagem ativa refere-se ao processo onde os alunos realizam trabalhos de aplicação de conceitos e teorias e debatem sobre o que estão fazendo (AUSTER e WYLIE, 2006). Tem como objetivo não só desenvolver o conhecimento dos estudantes, mas também endereçar o desenvolvimento de competências pelo provimento de oportunidades para que possam falar e ouvir, ler, escrever e refletir na medida em que desenvolvem o conteúdo do programa da disciplina.

A aprendizagem ativa traz mudança no processo ensino aprendizagem tradicional. Nos cursos de administração, a aprendizagem ativa implica em mudanças tanto no comportamento dos alunos como dos professores, pois o papel do professor passa do provedor de teorias, conceitos e fatos para especialista em sua disciplina, consultor e gerenciador das atividades desenvolvidas pelos alunos e os estudantes abandonam o papel de ouvintes passivos para um papel ativo no processo de aprendizagem (LI et al, 2007)

Outro impacto que a abordagem da aprendizagem ativa produz é a mudança do modelo tradicional de projeto de curso baseado na abordagem das áreas voltadas para o controle da empresa como marketing, finanças, contabilidade, e assim por diante para um modelo para um projeto pedagógico cujo desafio é possibilitar um sistema de aprendizagem e avaliação mais voltado para o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e comportamentos que ajudem aos alunos aprimorarem suas competências que complemente o modelo tradicional (BELL, 2008).

Desta forma, a aprendizagem ativa dá ênfase na aplicação dos conhecimentos e conceitos teóricos em um processo de aprendizagem onde os alunos trabalham em pequenos grupos para resolver problemas, fazer simulações, estudar casos e outras atividades de aplicação como, por exemplo, na elaboração de um plano de negócios.

Foi como resposta a este desafio e com o objetivo de se criar um eixo de aplicação prática dos conhecimentos e ferramentas da administração que o Programa de Práticas de Excelência em Administração – PRO-EX foi criado e implantado como ferramenta para uma aprendizagem ativa.

5. PROGRAMA DE PRÁTICAS DE EXCELÊNCIA EM ADMINISTRAÇÃO – PRO-EX

O Programa de Práticas de Excelência em Administração – PRO-EX constitui-se em uma ferramenta de aplicação das teorias, conceitos e ferramentas de cada uma das disciplinas profissionalizantes do curso de administração conforme definido pela RESOLUÇÃO nº. 4, de 13 de julho de 2005 que institui as Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração e de maneira sintética pode ser definido como a elaboração de um plano de negócios para um empreendimento escolhido pelos alunos de acordo com seus interesses e/ou necessidades.

É um trabalho desenvolvido em pequenos grupos por meio de atividades dentro e fora da sala de aula e que envolve tanto a aplicação de conceitos e ferramentas desenvolvidas em salas de aula quanto de pesquisa independente feita pelos alunos seja na biblioteca, na internet ou por meio de entrevistas com empreendedores ou profissionais em atividade no ambiente de negócios

A crença subjacente é a de que o desenvolvimento do programa pode ajudar os alunos no desenvolvimento de competências profissionais valiosas para o seu desenvolvimento profissional e de carreira e de, como tem ocorrido em muitos casos, criar motivação para que eles empreendam.

Os objetivos do PRO-EX estão centrados no desenvolvimento de competências importantes para a análise de negócios, para a formação profissional, para o desenvolvimento de carreira e, até mesmo, avaliar a possibilidade de empreender e se tornar empresário.

Desta forma, os objetivos específicos do programa PRO-EX podem ser descritos como: [1] criar oportunidade para a aplicação prática dos conceitos e metodologias desenvolvidas ao longo do curso, [2] estimular a aprendizagem pela aplicação dos conceitos, [3] endereçar competências definidas na Diretriz Curricular – raciocínio crítico, comunicação, [4] aumentar a utilidade do curso para os alunos de administração e ajudá-los a aprender, dominar e aplicar conceitos relevantes e desenvolver competências que irão ajudá-lo a conseguir um emprego ou avançar em sua carreira.

Os títulos de seção devem ser numerados em algarismos arábicos e escritos em fonte 12, negrito, em parágrafo com espaçamento anterior de 12 pt (use o estilo Capítulo). Os parágrafos devem ser tabulados em 1.25 cm. Use estilo parágrafo.

5.1. SUPOSIÇÕES SUBJACENTES AO PRO-EX

O desenho do projeto PRO-EX teve como suposições básicas as expectativas das empresas em relação aos alunos que desejam ter como estagiários e aos profissionais que desejam contratar e questões relativas à motivação dos alunos para domínio e aplicação dos conceitos de administração

5.1.1. EXPECTATIVAS DAS EMPRESAS

Mas, **o que as empresas esperam dos alunos e dos formandos?** Pesquisa realizada por Smart, Kelly, and Conant (1999) com professores de administração constatou que o desenvolvimento de competência para a comunicação oral e escrita, tomada de decisões e a competência para o pensamento crítico são essenciais para o sucesso profissional dos alunos em suas futuras carreiras.

De outro lado, pesquisa realizada com os empregadores revelou que eles preferem contratar alunos com competências aplicáveis a qualquer tipo de empresa, como por exemplo, a competência para o pensamento criativo e crítico, do que aqueles com habilidades específicas como as necessárias para trabalhar como pesquisa de marketing (PARANTO and KELKAR 1999).

Dominar os conteúdos e saber aplicá-los requer dos alunos o desenvolvimento de reflexão crítica, um tipo de reflexão que requer que o estudante não só aprenda os conceitos, mas que o faça dentro de um macro ambiente social e de negócios.

Isto requer que o aluno considere como uma empresa ou mesmo um dado indivíduo, o consumidor, por exemplo, se insere na sociedade ou no ambiente de negócios como um todo, cujo contexto que envolve as condições econômicas, a estrutura e a dinâmica do mercado, o mercado de trabalho, seus conhecimentos e habilidades para o negócio a ser projetado, ética e

valores pessoais, em contraposição a uma visão micro que considera a gestão de negócios com foco na empresa ou na indústria (CATTERALL, MACLARAN, and STEVENS, 2002).

Para atender aos requisitos do projeto, é necessário pesquisar as condições econômicas, empresas existentes no mercado de interesse, a tecnologia em uso, a participação no mercado e precisam também refletir sobre o tipo de empresa que irá se adequar aos seus interesses e valores pessoais.

É preciso, também, desenvolver competências no uso e aplicação de ferramentas de gestão e controle (como custos, por exemplo), competência de comunicação e competências para pesquisar e identificar necessidades dos clientes e como elas estão sendo atendidas (BARR e MCNEILLY 2002) pelas atuais ofertas dos atuais *players*.

Estas competências serão úteis na definição do negócio, na identificação das forças e fraquezas do negócio a ser escolhido e nas ameaças e oportunidades – análise SWOT - que caracterizam o mercado onde é suposto que a empresa venha a operar (MCNEILLY, KEVIN and BARR, 2001; HAYNES and HELMS (1991)

Desta forma, desenvolver o PRO-EX irá requerer que os alunos não só estudem e compreendam, mas também apliquem conhecimentos desenvolvidos nas diversas disciplinas profissionalizantes (Teorias Administrativas, Marketing, Operações, Finanças, Recursos Humanos, etc.) e complementares (Economia, Custos, Psicologia, etc.) do curso de administração (ver RESOLUÇÃO nº. 4, de 13 de julho de 2005).

Requererá, também, o uso e aplicação da suas competências para a comunicação (redação do projeto e apresentação oral), para o pensamento crítico, habilidade de pesquisa, uso da tecnologia da informação e de seus interesses e valores pessoais. Desta forma, é suposto que o PRO-Ex:

Suposição 1: O PRO-Ex ajudará os estudantes a (a) aprenderem mais sobre si mesmos, (b) definirem áreas de interesse e aptidão e (c) desenvolver melhor perspectiva de carreira.

É suposto também que o PRO-EX possa incrementar a aprendizagem e a compreensão dos conceitos de administração e das estratégias de negócios pelos alunos. Por exemplo, pode propiciar aos alunos oportunidade para uma melhor compreensão e aplicação da metodologia SWOT/FOFA - forças, fraquezas, oportunidades e ameaças – tanto no projeto como em outras situações como seu trabalho atual. Desta forma,

Suposição 2: o PRO-EX irá aumentar (a) a compreensão dos conceitos de administração, (b) requererá que os alunos apliquem suas habilidades para comunicação, pensamento crítico, aplicação das ferramentas da administração, uso da tecnologia da informação e para pesquisa.

5.1.2. MOTIVAÇÃO DOS ALUNOS PARA DOMÍNIO E APLICAÇÃO DOS CONCEITOS DE ADMINISTRAÇÃO

A motivação dos alunos pode se dar em três níveis: motivação extrínseca (obter a aprovação nas disciplinas e obter o diploma), motivação intrínseca (desenvolver interesse e competência nas respectivas áreas do curso) e de realização (adquirir domínio) (JURIC, TODD and HENRY, 1997)

Obter que os alunos se motivem para além da motivação extrínseca pode ser um grande desafio para os professores do curso de administração, pois, como já constatado, muitos alunos sequer se preparam para as aulas e nem mesmo fazem as leituras prévias solicitadas pelos professores e, muitas vezes, vêm diretamente do trabalho para a faculdade

até mesmo sem se alimentar, além de muitos demonstrarem um baixo nível de motivação geral.

Desta forma, a criação de oportunidade para a aplicação prática dos conceitos e ferramentas de administração pode agir como um importante fator de geração de motivação para os alunos.

Por isto, é importante que os professores estabeleçam uma ligação clara entre o que é desenvolvido nas aulas e suas aplicações e o sucesso futuro do projeto. Devem também deixar bem claro os objetivos dos conteúdos e exercícios desenvolvidos, as competências endereçadas e o uso delas na vida profissional. Assim, o desenvolvimento do PRO-EX

Suposição 3: o PRO-EX irá (a) gerar maior motivação nos alunos para estudarem administração e (b) tornar mais fácil a aplicação dos conceitos desenvolvidos durante as aulas, (c) eles recomendarão a aplicação do PRO-EX como oportunidade para os alunos compreenderem de forma mais clara como se deve administrar um negócio.

5.2. IMPLANTAÇÃO DO PRO-EX

O projeto é desenvolvido ao longo de quatro semestres, tendo seu início no terceiro e a sua conclusão no sexto semestre. Ele é apresentado aos alunos sempre no início do terceiro semestre dentro do programa da disciplina Administração de Pequenos Negócios cujo professor é responsável pelo desenvolvimento do projeto no terceiro e quarto semestres.

Nesta fase, o objetivo principal apresentar os conceitos e ferramentas básicas para a elaboração do plano de negócios e monitorar a aplicação das disciplinas de marketing, contabilidade, custos, organização, métodos e sistemas de informações, economia, noções de direito e planejamento estratégico na definição do negócio e na pesquisa e análise de mercado.

Nesta disciplina é apresentado o roteiro geral sintetizado no Manual do PRO-EX e os alunos são orientados a buscarem orientação específica com os professores de cada uma das disciplinas envolvidas no projeto. Não se fornecem modelos de formulários e nem roteiros pré-estabelecidos, pois o objetivo é que os alunos desenvolvam pesquisa por conta própria mas sempre sob a orientação dos professores.

No quinto e sexto semestres, a supervisão do desenvolvimento do projeto é feita dentro da disciplina Administração Aplicada e envolve Finanças, Recursos Humanos, Produção, Materiais e Logística, cujo objetivo é o desenvolvimento de conceitos e ferramentas para o planejamento e análise de negócios.

A orientação aos alunos é feita ao longo do desenvolvimento das disciplinas e os trabalhos de aplicação são considerados componentes essenciais do processo de avaliação e aproveitamento de cada uma das equipes. O segundo bimestre do sexto semestre é dedicado à elaboração do relatório final e à preparação da apresentação para a banca.

6. METODOLOGIA DA PESQUISA

Após a apresentação dos projetos para as bancas e com o objetivo de se coletar informações sobre os resultados, foi aplicado um questionário aos alunos que concluíram o projeto.

Este questionário foi desenvolvido com base nos dados, requisitos e suposições do projeto e em entrevistas individuais realizadas com coordenadores de curso, professores e alunos. A escala de medida definida foi a escala de Likert de cinco pontos concordo/discordo e sua avaliação apresentou bom nível de consistência interna apresentando um alfa de Crombach de .86 o que é considerado um índice adequado para este tipo de questionário (HAIR, 2004).

6.1. A APLICAÇÃO DOS QUESTIONÁRIOS

Os questionários foram aplicados nas três salas do sexto semestre que juntas perfazem um total de 132 alunos. Foram distribuídos os questionários aos alunos presentes na sala e foi solicitada a colaboração deles no preenchimento do questionário. Dos questionários devolvidos, 97 (73%) foram considerados válidos e utilizados para a análise

7. ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS OBTIDOS

Considerando que as respostas poderiam ser 1 (discordo fortemente), 2 (discordo), 3. (nem discordo nem concordo), 4 (concordo) e 5 (concordo fortemente) o valor médio destes valores é 3,0 Desta forma, uma média significativamente maior do que 3,0 foi considerada como evidência de suporte para a suposição.

A **Suposição 1** estabelece que o desenvolvimento do PRO-Ex ajudará os estudantes a aprenderem mais sobre si mesmos. Como a tabela 1 mostra, o desenvolvimento do projeto possibilitou aos alunos aprenderem mais sobre si mesmos, questionarem suas posições por meio de julgamentos éticos, de colocar em ação seus valores pessoais, a se aplicarem no desenvolvimento do projeto e desenvolver apreciação no desenvolvimento do projeto.

Tabela 1 - Aprender sobre si mesmos

Variáveis	Média	DP
Foi necessário que eu exercitasse minha capacidade para a realização de julgamentos éticos para o desenvolvimento do PRO-EX	3,84	0,81
Desenvolver o PRO-EX criou oportunidade para colocar em ação meus valores pessoais e a ética profissional	3,87	0,87
O desenvolvimento do projeto ajudou-me a conhecer mais sobre mim mesmo	3,46	1,18
Eu tive uma dedicação forte no desenvolvimento do projeto	4,00	0,94
Eu gostei de desenvolver o projeto escolhido pelo meu grupo	3,83	1,15

Fonte: dados da pesquisa

Estabelece também que o desenvolvimento do projeto ajudaria aos alunos a definirem as áreas de interesse e aptidão e desenvolver melhor perspectiva de carreira. De acordo com os resultados do levantamento (Tabela 2), o desenvolvimento do projeto ajudou aos alunos na definição de objetivos de carreira, compreender as vantagens de correr riscos e a refletir sobre a possibilidade de se tornar empreendedor.

Tabela 2 - Definição de áreas de interesse e aptidão e perspectiva de carreira

Variáveis	Média	DP
O desenvolvimento do projeto ajudou-me a definir objetivos de carreira	3,61	1,16
Desenvolver o PRO-EX ajudou-me a refletir sobre a possibilidade de me tornar um empreendedor/empresário	4,01	1,01
O desenvolvimento do projeto foi de utilidade para minha formação profissional	3,81	1,02
Sinto-me mais preparado para gerenciar um negócio após a realização do projeto	3,41	1,09
Eu me sinto mais preparado para compreender a dinâmica do ambiente de negócios	3,82	0,86

O projeto foi de utilidade para eu refletir sobre a possibilidade de empreender	3,74	0,95
O desenvolvimento do projeto ajudou-me a compreender as vantagens de correr o risco de empreender	3,97	0,90

Fonte: dados da pesquisa

A **suposição 2** estabelece que o desenvolvimento do projeto (a) ajudaria a aumentar a compreensão dos conceitos de administração. Isto pode ser verificado por meio da análise dos resultados apresentados na tabela 3 que aponta a melhoria da compreensão dos conceitos de administração, ajudando a compreender melhor o ambiente de negócios e a se sentir mais preparado para exercer a função de gestor.

Tabela 3 compreensão e aplicação dos conceitos de administração

Variáveis	Média	DP
O desenvolvimento do PRO-EX melhorou minha compreensão dos conceitos de administração	3,89	0,94
Eu recomendo a realização do PRO-EX para que se compreenda como se deve administrar um negócio	3,67	1,11
O desenvolvimento do projeto foi de utilidade para minha formação profissional	3,81	1,02
Sinto-me mais preparado para gerenciar um negócio após a realização do projeto	3,41	1,09
O desenvolvimento do PRO-EX ajudou-me a conhecer melhor o ambiente de negócios	4,03	0,84

Fonte: dados da pesquisa

Estabelece também que (b) os alunos iriam aplicar suas habilidades para comunicação o que foi demonstrado (Tabela 4) em relação à comunicação escrita, e para o pensamento crítico, demonstrado pelos dados referentes pelo exercício da capacidade e habilidade para separar fatos de opiniões, no reconhecimento de erros de raciocínio e no estabelecimento de argumentos de análise no desenvolvimento de projeto.

Tabela 4 – desenvolvimento da capacidade de comunicação e pensamento crítico.

Variáveis	Média	DP
O desenvolvimento do PRO-EX requereu que eu exercitasse minha capacidade para a comunicação escrita	4,18	0,79
Para o desenvolvimento do PRO-EX foi necessário exercitar minha capacidade e minha habilidade para separar fatos de opiniões	4,20	0,85
Desenvolver o PRO-EX requereu o uso de minha capacidade para reconhecer erros de raciocínio	4,10	0,80
Eu exercitei minha capacidade para estabelecer argumentos de análise no desenvolvimento do PRO-EX	4,09	0,79

Fonte: dados da pesquisa

Outro aspecto a ser ressaltado, com base nos dados apresentados na tabela 5, é que, de acordo com a percepção dos alunos, o desenvolvimento do projeto ajudou-os na aplicação das ferramentas de administração, propiciou oportunidade para o uso da tecnologia da informação e para a prática da pesquisa em Administração.

Os dados da tabela 5 mostram ainda que o desenvolvimento do projeto foi de grande ajuda para os alunos na compreensão da importância do desenvolvimento de um plano de negócios (PRO-EX) para a gestão de um negócio e para o desenvolvimento e aplicação de estratégias de negócios.

Ainda dentro do proposto na suposição 2, o desenvolvimento do projeto constitui-se em uma oportunidade para aplicação e uso de ferramentas de administração como cronograma e a elaboração do plano de ação como ferramentas de gestão, o que, em conjunto gerou um sentimento de melhor capacitação para gerir um negócio.

Como o desenvolvimento do projeto requereu o desenvolvimento de pesquisas, elas foram usadas tanto para o levantamento de dados de mercado como para a entrevista com profissionais do ramo de negócios para obter informações operacionais, sobre a tecnologia envolvida no projeto e sobre a dinâmica deste mesmo mercado.

Tabela 5 – aplicação das ferramentas da administração, uso da tecnologia da informação e aplicação de metodologia de pesquisa.

Variáveis	Média	DP
Para realizar o trabalho do PRO-EX foi necessário que eu exercitasse minha capacidade no uso da Tecnologia da informação	3,88	0,91
Para mim, o desenvolvimento do PRO-EX foi uma maneira efetiva para eu aprender como aplicar as estratégias de negócios.	3,82	0,90
O desenvolvimento do PRO-EX foi uma ferramenta valiosa para eu compreender a sua importância para a gestão de um negócio	3,87	0,99
Meu grupo desenvolveu um cronograma para ordenar as atividades do desenvolvimento do projeto do PRO-EX	3,60	1,19
O grupo desenvolveu um plano de ação para executar o projeto.	3,53	1,18
Eu me sinto mais preparado para compreender a dinâmica do ambiente de negócios	3,82	0,86
Minha capacidade e habilidade para a pesquisa foram utilizadas no desenvolvimento do PRO-EX	4,04	0,76
Para o desenvolvimento do projeto eu entrevistei profissionais do ramo	3,83	1,14

Fonte: dados da pesquisa

Ainda dentro do escopo da **Suposição 3**, de acordo com os dados da Tabela 5, o desenvolvimento do PRO-EX se constituiu em um importante (a) fator gerador de maior motivação nos alunos para estudarem administração.

Tabela 5 – aumento da motivação para o estudo da administração.

Variáveis	Média	DP
O desenvolvimento do projeto aumentou a minha motivação para estudar administração financeira	3,42	1,25
O desenvolvimento do projeto aumentou a minha motivação para estudar administração	3,51	1,16
Eu e meu grupo necessitamos orientação adicional para desenvolver o projeto	3,98	1,05
Trabalhar na elaboração do PRO-EX tornou-me mais motivado a estudar marketing	3,29	1,14

O desenvolvimento do projeto aumentou a minha motivação para estudar logística	3,00	1,14
O desenvolvimento do projeto aumentou a minha motivação para estudar administração da operação/ produção	3,23	1,11
O desenvolvimento do projeto aumentou a minha motivação para estudar RH	3,28	1,65
Desenvolver o PRO-EX foi uma experiência de aprendizagem valiosa e agradável	3,60	1,07
Desenvolver o PRO-EX ajudou-me na decisão de me tornar um empreendedor ou empresário	3,59	1,06

Fonte: dados da pesquisa

Outro objetivo perseguido pelo uso do PRO-EX como ferramenta para aprendizagem ativa dentro do Projeto Pedagógico do Curso - suposição 3 (b) foi o de tornar mais fácil a aplicação dos conceitos desenvolvidos durante as aulas e obter que eles, em função da aprendizagem e do nível de desenvolvimento pessoal conseguido (c) eles recomendariam aplicação do PRO-EX como oportunidade para os alunos compreenderem de forma mais clara como se deve administrar um negócio.. Os resultados obtidos pelas variáveis que endereçaram estas suposições estão apresentados nos dados da tabela 6.

Tabela 6 – aplicação dos conceitos aprendidos em aula

Variáveis	Média	DP
Desenvolver o plano de negócio ajudou-me perceber a utilidade e a validade da aplicação dos princípios e conceitos de administração	3,70	1,03
O desenvolvimento do PRO-EX foi uma ferramenta eficaz para a aplicação dos conhecimentos adquiridos no curso	3,69	1,03
Os exercícios de aplicação/estudos de caso desenvolvidos nas aulas foram suficientes para me preparar para a aplicação dos conceitos na elaboração do projeto	3,08	1,06
Eu e meu grupo necessitamos orientação adicional para desenvolver o projeto	3,98	1,05
Desenvolver o PRO-EX foi uma maneira efetiva para a aplicação das estratégias de negócios	3,58	0,94
Foi fácil aplicar os conceitos aprendidos no desenvolvimento do plano de negócio	2,73	1,04
Eu recomendo a realização do PRO-EX para que se compreenda como se deve administrar um negócio	3,67	1,11

Fonte: dados da pesquisa

Os dados da tabela mostram que esta suposição foi apenas parcialmente atendida. Os dados da tabela 6 indicam que o desenvolvimento do projeto ajudou-os a perceber a utilidade e a validade da aplicação dos princípios e conceitos de administração e de ter sido uma ferramenta eficaz para a aplicação dos conhecimentos adquiridos no curso e uma maneira efetiva de aplicação das estratégias de negócios;

Por outro lado, os alunos relataram que não foi uma tarefa fácil a aplicação dos conceitos desenvolvidos no curso e que necessitaram de orientação adicional para desenvolver o projeto. Uma das razões para isto ter ocorrido parece ligada ao fato de que os exercícios de

aplicação desenvolvidos em sala de aula não foram suficientes para prepará-los para uma aplicação eficaz dos conceitos de administração na elaboração do projeto.

Esta dificuldade de aplicação pode também ser explicada pela percepção do baixo envolvimento dos professores cujo desempenho e interesse são apontados como insuficientes conforme mostra a tabela 7, abaixo.

Além disso, foram também endereçadas questões referentes ao interesse e envolvimento dos professores e à administração do PRO-EX e sua implementação. Os dados sintetizados na tabela 8 abaixo indicam que, apesar de terem sido estabelecidas expectativas claras sobre os requisitos do plano de negócios – PRO-EX – a ser apresentados e de terem denotado que valorizam o programa, os alunos indicam que o conteúdo desenvolvido nas disciplinas não foi adequado ao desenvolvimento do projeto.

Por outro lado, de acordo com dados do levantamento, o tempo dedicado nas aulas para a orientação e desenvolvimento do programa não foi adequado, da mesma forma que o apoio dado pelos professores para o desenvolvimento do projeto com segurança foi aquém do desejado por eles e isto pode estar diretamente relacionado à dificuldade relatada por eles na aplicação dos conceitos aprendidos nas experiências de aprendizagem com as diversas disciplinas.

Tabela 7 – interesse demonstrado pelos professores e a administração do programa

Variáveis	Média	DP
Foram estabelecidas expectativas claras sobre os requisitos do PRO-EX a serem apresentados.	3,24	1,13
Eu pude perceber que os professores valorizam o PRO-EX	3,30	1,16
O tempo dedicado nas aulas para a orientação ao desenvolvimento do PRO-EX é adequado	2,69	1,16
O conteúdo desenvolvido nas aulas das disciplinas foi adequado para o desenvolvimento do projeto	2,96	1,19
Foi fácil aplicar os conceitos aprendidos no desenvolvimento do plano de negócio	2,73	1,04
Os professores deram o apoio necessário para que eu desenvolvesse o projeto com segurança	2,92	1,17

Fonte: dados da pesquisa

8. CONCLUSÕES

A maior parte dos professores está familiarizada com um modelo de ensino no qual identificam um conteúdo a ser ensinado, dão o conteúdo por meio de aulas expositivas, leituras, recursos audiovisuais ou uma combinação deles e, no mais das vezes, requerem algum tipo de aplicação a um problema ou caso bem estruturado. Desta maneira, eles podem determinar se os alunos são capazes de dar respostas corretas.

Assim, para avaliarem o conhecimento dos alunos eles elaboram as provas e exames com questões sobre conceitos que requerem respostas decoradas às perguntas feitas ou apresentam problemas bem estruturados, geralmente em forma de testes.

Este modelo de aprendizagem – ouvir, ver, escutar, tomar notas e estudar (ou se preparar) para as provas – é confortável para os alunos porque o papel de cada aluno é claro. Neste modelo, a responsabilidade do professor é ensinar e avaliar a aprendizagem. Por outro

lado, a responsabilidade do aluno é aprender e demonstrar o que aprendeu a informação que foi fornecida pelo professor.

Esta metodologia é a dominante nos cursos de administração e é um método de dar a conhecer a verdade. Contudo, esta metodologia não tem sido eficaz na preparação dos alunos para o desempenho profissional, pois esta não é a maneira que os problemas surgem e são tratados no mundo do trabalho e nada tem a ver com a forma que o desempenho de cada um no trabalho é avaliado.

Além disto, ao se considerar que os alunos de administração, especialmente os de cursos noturnos, já possuem experiência no trabalho nas organizações, são profissionalmente orientados para a solução de problemas que surgem no seu dia a dia e que por isto estão mais interessados na aplicação imediata do conhecimento aprendido aos problemas que encontram ou identificam em seu trabalho diário, está mudança para um modelo de aprendizagem ativa é mandatária e urgente.

Mas, sair deste modelo tradicional para um modelo de aprendizagem ativa – como o PRO-EX – causa desconforto tanto para o professor como para o aluno. De um lado, deixa o aluno ansioso, inseguro, pois esta mudança de modelo retira os alunos de sua zona de conforto com o modelo tradicional que já dominam e no qual foram bem sucedidos no passado. De outro, eles não conhecem os papéis que devem desenvolver e nem se sentem seguros com a avaliação do seu desempenho neste novo modelo.

Mas, se esta mudança traz implicações para os alunos, o mesmo acontece com os professores que também são impactados por esta mudança de modelo. No modelo da aprendizagem ativa, eles terão de deixar de ser o centro do processo ensino-aprendizagem, não mais a função de professor e nem a posição de donos da verdade, mas terão um papel de orientar e dirigir os esforços e atividades de aplicação dos alunos que se tornam agentes ativos e o centro do processo de aprendizagem e que terão a oportunidade para a aplicação do conhecimento adquirido em situações diversas.

Com base nisto e ao se considerar os resultados do levantamento feito junto aos alunos pode-se concluir que o PRO-EX, como uma ferramenta de aprendizagem ativa, é um alavancador da aprendizagem e ajuda os alunos a se conhecerem melhor, no aumento da motivação deles para o estudo da administração, na definição de áreas de interesse e aptidão e perspectiva de carreira, no desenvolvimento da capacidade de comunicação e pensamento crítico na compreensão e aplicação dos conceitos de administração, que são essenciais ao sucesso profissional e que endereçam as expectativas das empresas em relação aos profissionais formados.

Contudo, para aumentar o seu nível de contribuição do PRO-EX à formação profissional é necessário desenvolver os professores e aprimorar o seu desempenho para se obter que eles, em abandonando seu papel tradicional de donos da verdade, estejam preparados e se sintam confortáveis com as tarefas e responsabilidades que seu papel no modelo de aprendizagem ativa requerem.

6. REFERÊNCIAS

AUSTER, E. WYLLIE, K. K. Creating active learning in the classroom: a systematic approach. *Journal of Management Education*. Thousand Oaks. Apr. Vol. 30, Iss. 2; p. 333, 21 pgs, 2006.

BAKER, S. and HOLT, S.. Making marketers accountable: a failure of marketing education? *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 22, No. 5, p. 557-567, 2004.

- BARR, T. F. & McNeilly, K. M.. The value of students' classroom experiences from the eyes of the recruiter: information, implications, and recommendations for marketing editors. *Journal of Marketing Education* 24 ,August: 168-73, 2002.
- BELL, J. R. Utilization of problem-based learning in an entrepreneurship business planning course. *New England Journal of Entrepreneurship*. Fairfield: Spring Vol. 11, Iss. 1; p. 53, 9 p, 2008.
- BERRY, L. L. Our roles as educators: present and future. *Journal of Marketing Education* 15 Fall; p. 3-8, 1993.
- CATTERALL, M., MACLARAN, P., and STEVENS, L.. Critical reflection in the marketing curriculum. *Journal of Marketing Education* 24. December: p, 184-192, 2002.
- CELLY, K. S, Fostering critical thinking in business courses. *The business Review*. Cambridge. Hollywood. Summer 7. Vol.8, Iss. 1; p. 148 154, 2007.
- DUKE, C. R. Learning outcomes: comparing student perceptions of skill level and importance. *Journal of Marketing Education* 24 (December): p, 203-217, 2002.
- FLOYD, C.J., and GORDON M. E. What skills are most important? A comparison of employer, student, and staff perceptions. *Journal of Marketing Education* 20 (Summer): p.103-109, 1998.
- HAIR Jr, J. F. et al. *Multivariate data analysis* . New Jersey: Prentice Hall, 1995.
- HAYNES, P. J., and HELMS M. M.. Strengthening the relevance of the marketing strategy course by using a career planning exercise. *Journal of Marketing Education* 13 Fall: p. 66-75, 1991.
- HECKMAN, J. Everybody's teaching marketing these days. *Marketing News*, Vol. 33, October 25, p. 4, 1999.
- JURIC, B. T. S. & HENRY J. From the student perspective: Why enroll in an introductory marketing course? *Journal of Marketing Education* 19 Spring: p. 65-76, 1997.
- LI, T., GREENBERG, B. A. and NICHOLLS, J. A. F. Teaching experiential learning. *Journal of Marketing Education*. p. 29; 25, 2007.
- MARKS, R. B. Determinants of student evaluations of global measures of instructor and course value. *Journal of Marketing Education* 22 (August): p.108-119, 2000.
- MCDANIEL, C. D., LAMB, C. W., Jr., and JARBOE, G. R. Marketing educators' views regarding the introductory marketing course. *Journal of Marketing Education* 11 (Fall): p. 28-35. 1989.
- MCNEILLY, K. M., and BARR, T. F. Tailoring a marketing course for a non-marketing audience. *Journal of Marketing Education* 23 (August): p. 152-60, 2001.

MEC - MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. RESOLUÇÃO nº. 4, de 13 de julho de 2005 institui as Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Adm.

PARANTO, S. R., and MAYURESH K.. Employer satisfaction with job skills of business college graduates and its impact on hiring behavior. *Journal of Marketing for Higher Education* 9 (3): p. 73-88, 1999.

PERTESON, 1996 Peterson, Robin.. Experiential techniques impart practical skills, *Marketing News*, Vol. 30, August 12, p. 9-14, 1996.

RUGGIERO, V. R. *Making Your Mind Matter: Strategies for Increasing Practical Intelligence*. Rowman & Littlefield Publishers, Oxford, U.K, 2003.

SMART, D. T, CRAIG A. K., and CONANT, J. S. Marketing education in the year 2000. *Journal of Marketing Education* December: 21, p. 206-216, 1999.

SMITH, K. H. Implementing the marketing you project in large sections of principles of marketing. *Journal of Marketing Education*. Boulder: Aug. Vol. 26. Iss. 2; p. 123, 2004.