

# O FATOR CUSTO INFLUENCIANDO A ESCOLHA DO MEIO PARA MINISTRAR CURSOS DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL EM EMPRESAS DE GRANDE PORTE

**Marcos Baptista Lopez Dalmau**

**Amir Mattar Valente**

**Eduardo Lobo**

**Maurício Fernandes Pereira**

## **Resumo:**

*Atualmente, a atração e a retenção dos recursos humanos nas organizações não se baseia somente em altos salários, mas sim, através de um conjunto de atitudes capazes de demonstrar a preocupação com o crescimento pessoal e profissional. Neste sentido, as empresas de grande porte brasileiras estão procurando desenvolver alternativas para melhorar e valorizar as competências de seus funcionários, atendendo, conforme suas possibilidades, as necessidades de cada um. O oferecimento de programas de educação profissional através de cursos de treinamento e desenvolvimento, pode ser interpretado como uma das formas encontradas pelas organizações para valorizar e aperfeiçoar os seus funcionários. Tais programas podem ser ministrados presencialmente ou a distância. Devido às inovações tecnológicas, os cursos ministrados a distância estão começando a ser mais difundidos e utilizados pelas empresas. O meio presencial por sua vez, vem sendo ainda bastante utilizado. Entretanto, a escolha de determinado meio é resultado da análise de um conjunto de elementos que podem variar conforme características dos cursos a serem oferecidos. O fator custo como não poderia ser diferente, vem sendo freqüentemente salientado por várias empresas de grande porte. No entanto, em determinadas situações, ele passa a ter sua importância dividida. Desta forma, este trabalho objetiva apresentar a influência do fator custo na definição do meio mais adequado para os cursos de educação profissional.*

## **Palavras-chave:**

**Área temática:** *Os Custos na área de Educação*

**O FATOR CUSTO INFLUENCIANDO A ESCOLHA DO MEIO PARA  
MINISTRAR CURSOS DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL EM EMPRESAS DE  
GRANDE PORTE**

**Marcos Baptista Lopez Dalmau, M.Eng.**

Laboratório de Ensino a Distância – Universidade Federal de Santa Catarina  
[mdalmau@led.ufsc.br](mailto:mdalmau@led.ufsc.br)

**Amir Mattar Valente, Dr.**

Laboratório de Ensino a Distância – Universidade Federal de Santa Catarina

**Eduardo Lobo, M.Eng.**

Laboratório de Ensino a Distância – Universidade Federal de Santa Catarina

**Maurício Fernandes Pereira, M.Eng.**

Departamento de Administração – Universidade Federal de Santa Catarina

**Área Temática 15: Os Custos na área de Educação**

## **O FATOR CUSTO INFLUENCIANDO A ESCOLHA DO MEIO PARA MINISTRAR CURSOS DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL EM EMPRESAS DE GRANDE PORTE**

### **Área Temática 15: Os Custos na área de Educação**

#### **RESUMO**

Atualmente, a atração e a retenção dos recursos humanos nas organizações não se baseia somente em altos salários, mas sim, através de um conjunto de atitudes capazes de demonstrar a preocupação com o crescimento pessoal e profissional. Neste sentido, as empresas de grande porte brasileiras estão procurando desenvolver alternativas para melhorar e valorizar as competências de seus funcionários, atendendo, conforme suas possibilidades, as necessidades de cada um.

O oferecimento de programas de educação profissional através de cursos de treinamento e desenvolvimento, pode ser interpretado como uma das formas encontradas pelas organizações para valorizar e aperfeiçoar os seus funcionários. Tais programas podem ser ministrados presencialmente ou a distância.

Devido às inovações tecnológicas, os cursos ministrados a distância estão começando a ser mais difundidos e utilizados pelas empresas. O meio presencial por sua vez, vem sendo ainda bastante utilizado. Entretanto, a escolha de determinado meio é resultado da análise de um conjunto de elementos que podem variar conforme características dos cursos a serem oferecidos. O fator custo como não poderia ser diferente, vem sendo freqüentemente salientado por várias empresas de grande porte. No entanto, em determinadas situações, ele passa a ter sua importância dividida.

Desta forma, este trabalho objetiva apresentar a influência do fator custo na definição do meio mais adequado para os cursos de educação profissional.

#### **1. INTRODUÇÃO**

Educação conforme salientado por FERREIRA [1] é “o processo de desenvolvimento da capacidade física, intelectual e moral do ser humano em geral, visando à sua melhor integração individual e social”. A educação profissional tende a desenvolver as capacidades do ser humano para que este se integre de forma mais produtiva no seu trabalho.

De acordo com CHIAVENATO [2], a educação profissional pode ser dividida em três pontos básicos que são:

- Formação profissional – Significa preparar a pessoa para uma profissão. FONTES [3], define formação como o preparo de pessoal na empresa, através de treinamento sistemático em atividades específicas, onde não há dependências obrigatórias de experiências ou formações profissionais anteriores, mas apenas escolaridade ou conhecimentos gerais correlatos;

- **Aperfeiçoamento** – Significa aprimorar uma pessoa para uma carreira. MORENO apud BOOG [4] por sua vez interpreta o conceito de aperfeiçoamento como o aprimoramento de aprendizagem realizada com a intenção de aprofundar os conhecimentos profissionais;

- **Treinamento** – Significa adaptar a pessoa para uma função. FONTES [3], define o treinamento como uma ação exercida pela empresa ou entidade que a representa, com a finalidade de aumentar a eficiência e o rendimento dos trabalhadores.

Devido a Globalização, a procura por programas de educação profissional no Brasil e no mundo vem aumentando consideravelmente. Com a diminuição das barreiras físicas e com a internacionalização dos mercados, várias empresas nacionais começaram a disputar posições pela preferência dos consumidores diretamente com organizações internacionais. A necessidade de se obter vantagens competitivas para se destacar sobre as demais e, o tempo de resposta às mudanças provenientes das quedas de paradigmas, exige cada vez mais velocidade, organização e, principalmente, recursos humanos preparados para enfrentar as modificações exigidas.

A dificuldade de se acompanhar as necessidades de um mercado exigente com velocidade e objetividade, faz com que muitas empresas percam alguns de seus novos projetos na sua fase de implementação ou por não estarem preparadas ou por causa de seus Recursos Humanos.

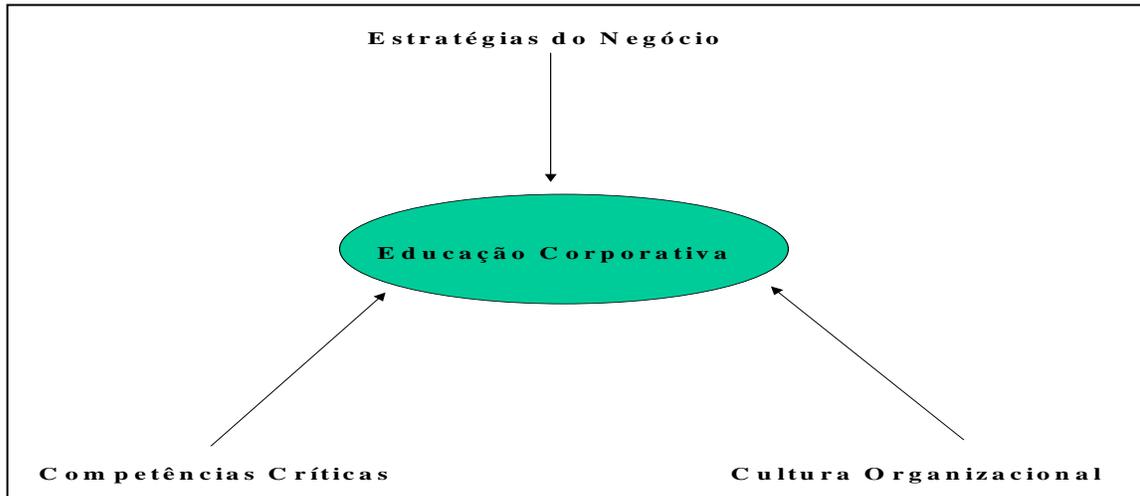
Neste sentido, percebe-se que algumas organizações estão investindo em programas de educação profissional basicamente por dois motivos, que são:

- Estabilizar o funcionário, enriquecendo-o de forma a conseguir que este use eficientemente as suas habilidades e conhecimentos, além de tentar reduzir a rotatividade do mesmo PONTUAL apud BOOG [5]. Espera-se desta forma que a satisfação das necessidades imediatas possam influir positivamente no cálculo do custo/benefício da organização.

- Evitar que se tenham prejuízos e dificuldades em criar novos empreendimentos por causa da baixa escolaridade dos empregados (CARVALHO [6]). Para tanto, no intuito de manter o diferencial competitivo, percebe-se que as empresas estão criando maneiras de melhor treinar e desenvolver os seus recursos humanos, de forma que se possa aumentar a motivação, a performance, a colaboração, a inovação e o compromisso de aprender continuamente.

A importância da educação profissional para as empresas torna-se visível quando se consegue implementar e associar à estratégia do negócio organizacional, as competências críticas necessárias para cada profissional desempenhar perfeitamente suas funções e a cultura organizacional vigente.

**Figura 1: Objetivos da Educação Corporativa**



## **2. OS MEIOS E OS PROGRAMAS DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL**

Os programas de educação profissional podem ser oferecidos através do meio presencial ou a distância. A escolha do meio mais adequado depende de vários fatores, sendo que os principais serão apresentados neste artigo. No entanto, o conhecimento das potencialidades de cada meio possibilitará ao tomador de decisões uma melhor adequação dos mesmos aos seus interesses para com os programas de educação profissional.

### **2.1 O MEIO PRESENCIAL**

Em relação ao meio presencial, pode-se dizer que o mesmo acentua os contatos interpessoais e tende a ser mais homogêneo quanto à idade, qualificação e ao nível de escolaridade dos alunos.

Para MOORE apud KEEGAN [7] a educação de forma presencial é aplicada formalmente em sala de aula, com instruções ministradas na escola, colégios ou universidades, onde o professor e os estudantes estão fisicamente presentes no mesmo tempo e no mesmo lugar.

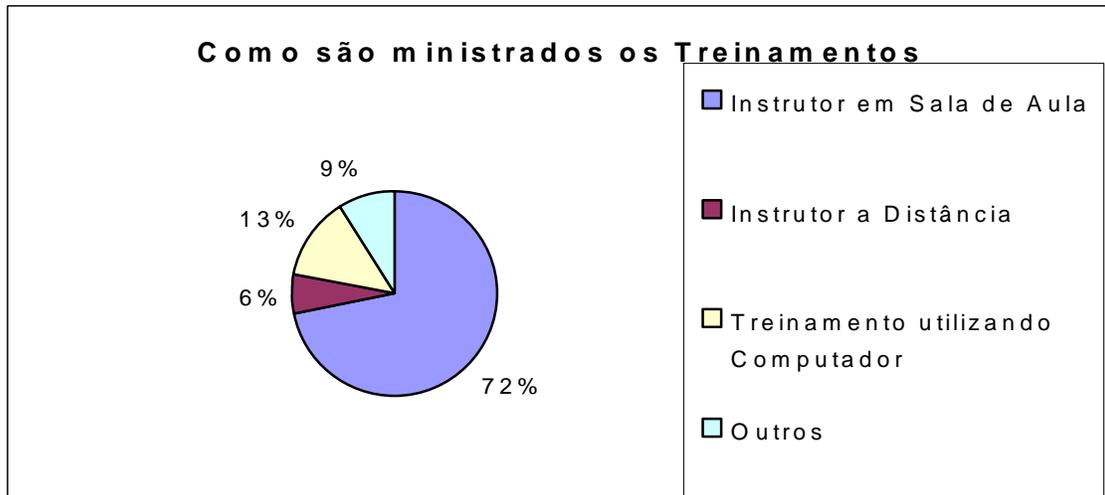
ARETIO apud LANDIM [8] por sua vez, ressalta que em relação aos docentes, os mesmos são geralmente considerados como fonte do conhecimento, onde as suas habilidades e competências são muito difundidas. A estrutura dos cursos presenciais por sua vez, tende a possibilitar o surgimento de problemas administrativos relacionados a horários e espaço físico (fatores limitantes).

DIB apud BOOG [9] também ressalta que uma outra característica da educação presencial seria a de se utilizar uma única metodologia para alcançar diferentes objetivos.

Curiosamente, estes fatores limitantes não estão possibilitando um pleno atendimento de vários profissionais simultaneamente, o que tem gerado diversas críticas. Entretanto, tais críticas muitas vezes não interferem no processo de educação profissional das empresas, conforme demonstrado na figura abaixo,

visto que cada caso deve ser analisado separadamente pois, nem sempre o que é viável para uma organização será da mesma forma para as demais.

**Figura 2 – Como são Ministrados os Treinamentos**



Por ser mais conhecido e amplamente utilizado em todas as camadas da sociedade, as pessoas acabam se familiarizando mais com o meio presencial, onde a dependência de um instrutor, de comparecer a uma sala de aula, de possuir um horário pré-estabelecido, de enfatizar as emoções, de salientar a linguagem corporal, de fazer com que as pessoas convivam entre si frente a frente, resultam em uma melhor troca de experiências.

## 2.2 O MEIO A DISTÂNCIA (EAD)

Para a UNESCO [10], a utilização da educação a distância pelas empresas tende a ser vantajosa, pois, pode-se aperfeiçoar a produtividade, mantendo e desenvolvendo a cultura organizacional, apresentando também a possibilidade de organizar a aprendizagem e o desenvolvimento profissional no próprio trabalho, onde a frequência tende a ser maior e mais flexível e os custos de viagens e manutenção tendem a diminuir.

A EAD possui algumas características diferentes da educação presencial. Para KAYE & RUMBLE apud LANDIM [8], tais características permitem que as empresas consigam:

- Enriquecer os recursos de aprendizagem e eliminar a dependência do ensino face a face;
- favorecer a possibilidade de melhorar a qualidade da instrução ao atribuir a elaboração dos materiais didáticos aos melhores especialistas;
- estabelecer a possibilidade de personalizar o processo de aprendizagem, para garantir uma seqüência acadêmica que responda ao ritmo do rendimento do aluno;
- garantir a permanência do aluno em seu meio cultural e natural com o que se evitam os êxodos que incidem no desenvolvimento regional;

- realizar esforços que permitem combinar a centralização da produção com a descentralização do processo de aprendizagem.

Para CLOSE&HUMPHREYS&RUTTENBUR [11] no entanto, um dos benefícios obtidos ao se utilizar a EAD na educação profissional seria em relação aos custos efetivos, visto que a disseminação da informação através de meios tecnológicos, em virtude do tempo em que o aprendizado pode ser realizado, tende a gerar uma economia de 20% a 50% se comparada com o meio presencial.

As empresas podem obter resultados positivos com a utilização de programas de educação a distância em situações que exijam deslocamento de um grande grupo, velocidade necessária para repassar as informações, importância da disseminação da cultura organizacional, dentre outras razões.

Dependendo das características do programa de educação a ser realizado, existem vários tipos de mídias adequadas para cada situação. As mais conhecidas e utilizadas pelas empresas de ponta são, conforme apresentado por NETO [12]:

**Tabela 1 - Métodos e Meios de Treinamento**

<b>Métodos</b>	<b>% NAS EMPRESAS DE PONTA</b>	<b>% TOTAL DA PESQUISA</b>
Video	99	97
Livros Técnicos (Material Impresso)	97	94
TBC	66	35
Videoconferência	45	24
Internet	3	-

Os custos destas mídias variam basicamente conforme aplicação das mesmas, quantidade de cursos e número de alunos a ser capacitados. Ao se analisar a influência dos custos na escolha destas tecnologias sem considerar as questões metodológicas e pedagógicas, tem-se as seguintes explicações:

**a) Vídeo** – Os custos de produção de um vídeo costumam ser muito altos por exigir equipamentos modernos, profissionais capacitados, roteiros bem elaborados, além de tempo e estrutura para a preparação do material. Desta forma, a relação custo vs benefício tende a indicar que o vídeo pode ser o material mais adequado para ser aplicado em cursos com grande número de alunos.

**b) Livros Técnicos – Material Impresso** – O material impresso tende a ser uma mídia de baixo custo se comparada com as demais. Entretanto, o custo pode aumentar conforme a qualidade de produção desejada. O número de páginas também pode influenciar além da revisão e diagramação do material a ser produzido. Recomenda-se utilizar para qualquer quantidade de alunos.

**c) TBC** – O custo de desenvolvimento de um software com características que atendam a uma demanda específica tende a ser elevado em virtude da necessidade de se contar com profissionais experientes. Entretanto, a diluição dos mesmos ocorre a medida em que aumenta o número de alunos.

**d) Videoconferência** – Os custos com a videoconferência são altos no momento de adquirir os equipamentos necessários. Porém, a diluição dos

mesmos tende a ser maior na medida em que os cursos são repetidos e, alunos são capacitados. Em virtude das inovações tecnológicas no ramo das telecomunicações, os custos com discagem estão ficando menores de acordo com a largura de banda desejada.

**e) Internet** – A Internet é uma das mídias que possibilitam maiores interações a um custo mais acessível, visto que pode-se diluir os mesmos através da quantidade de alunos e, pelo tempo (síncrono e assíncrono). Os custos com desenvolvimento de sites, tutorias e monitorias são ínfimos perto da quantidade de alunos existentes.

**f) Teleconferência** – A teleconferência tende a ser uma das mídias mais caras, se comparada com as relatadas acima. Entretanto, recomenda-se a utilização desta mídia quando o número de alunos passa dos milhares e os mesmos estão concentrados em regiões diferentes.

Em suma, pode-se afirmar que para determinados programas, a EAD possibilita às empresas capacitar seus profissionais sem sair de suas dependências físicas, permitindo assim que se una o aperfeiçoamento funcional à manutenção da produtividade e, conseqüentemente, uma melhor adequação dos custos com treinamento e desenvolvimento funcional.

### **3. VARIÁVEIS RELEVANTES PARA A ESCOLHA DO MEIO MAIS ADEQUADO**

Conforme informações coletadas em empresas de grande porte DALMAU [14], as variáveis relevantes ao processo decisório quanto à aplicação dos cursos de educação profissional, sejam eles presenciais ou a distância, podem ser:

- **Tempo** - O tempo contribui com uma parcela significativa no processo decisório, pois, dependendo do tipo de programa, a necessidade de se retirar os profissionais dos seus locais de trabalho por um longo período, tende a influir negativamente no desempenho da organização através de uma mudança na realidade organizacional.

- **Alcance e tamanho da demanda** - A questão do alcance e do tamanho da demanda influencia na possível comparação entre o meio presencial e o meio a distância. Dependendo do tipo de capacitação a ser realizada, o fator alcance associado ao tempo e aos custos com o atendimento simultâneo de vários alunos, tende a ser uma vantagem para a utilização da EAD.

- **Metodologia** - Para as empresas, a metodologia influencia diretamente na tomada de decisão visto que determinados tipos de treinamentos são mais recomendáveis serem transmitidos de uma maneira do que de outra.

- **Tipo e importância do programa de capacitação** - Assim como a metodologia, o tipo do curso a ser oferecido bem como a importância do mesmo para as empresas é um fator que influencia na escolha do melhor meio. Para as empresas com várias unidades, tal situação é extremamente pertinente visto que a uniformização dos conceitos próprios relativos aos valores e práticas empresariais pode criar e consolidar ainda mais a identidade de cada profissional para com a sua organização.

- **O elemento humano** - Para algumas empresas, o elemento humano é um fator de suma importância no momento de se definir que tipo de meio é o mais indicado. Muitas delas estão dispostas até a pagar mais por determinados cursos para que seus funcionários realmente se sintam motivados para assistirem as aulas e palestras.

#### 4. OS CUSTOS

A análise dos custos tende a ser a parte mais delicada do processo de definição do meio, visto que através do levantamento dos mesmos, as empresas têm como tomar suas decisões com maior segurança sem comprometer a viabilidade dos cursos.

Os itens de custo mais freqüentes, conforme salientado por BOOG [13], em relação ao que as organizações devem considerar para verificar a possibilidade de implementar ou não seus cursos são:

- **Docentes** - O pagamento de professores ou instrutores externos contratados, bem como salários e encargos de funcionários da empresa que se dedicam em tempo parcial às atividades de ensino devem ser considerados no momento de execução do curso.

- **Material didático** - A aquisição de livros, apostilas, ou qualquer outro material instrucional destinado a auxiliar o profissional deve ser considerada também.

- **Consumo** - O consumo de todo material de apoio administrativo a projetos faz parte de um item referente;

- **Diárias** - Os gastos de alimentação, hospedagem e ajuda de custo a participantes de atividades de formação profissional caso eles tenham que se deslocar até o centro de excelência que está ministrando os cursos devem ser considerados caso os cursos sejam ministrados em outras localidades fora da organização;

- **Transporte** - As passagens aéreas, ônibus, táxi e reembolso de quilometragens associadas a fins específicos;

- **Serviço de terceiros** - Considera-se nesse caso a prestação de serviços ligados a atividades de formação profissional;

- **Outras despesas** - A locação de dependências, o aluguel de equipamentos, a aquisição de outros materiais de consumo, dentre outras podem ser considerados itens de custo. Vale ressaltar que neste tópico estão sendo considerados também os custos com a infra-estrutura própria da empresa, caso ela já tenha o seu centro de treinamento, depreciações, amortizações, etc.

As análises destes itens em relação aos programas de educação profissional nas empresas devem ser interpretadas através de quatro cenários distintos, onde dois deles são aplicados no meio presencial e os restantes no meio a distância. A tabela abaixo permite uma visualização prévia dos mesmos:

**Tabela 2 - Tabela Comparativa entre Meios e Custos**

MEIO/CUSTOS	Docentes	Material didático	Consumo	Diárias	Transporte	Serviço de terceiros	Outras despesas
<b>PRESENCIAL</b>							
Empresas oferecem cursos em suas dependências	X	X	X	-	-	X	VIAGENS ESTRUTURA
Empresas enviam profissionais p/ realizar cursos em outro local	-	-	-	X	X	X	VIAGENS ALIMENTAÇÃO CURSO FUNCIONÁRIOS RESERVAS
<b>DISTÂNCIA</b>							
Empresas compram cursos a distância de instituições de ensino	-	-	X	-	-	X	INVESTIMENTO TECNOLÓGICO CURSO CONSULTORIA
Empresas montam e oferecem seus cursos a distância	X	X	X	-	-	X	TUTORES TECNOLOGIA CONSULTORIA

**a) As empresas oferecerem o curso presencialmente em suas dependências**

Se o curso escolhido for a princípio na própria organização, deve-se realizar um levantamento prévio para dimensionar as outras variáveis apresentadas acima por BOOG [13].

Através desta decisão, eliminar-se-á alguns custos que tendem a influenciar diretamente na escolha que são os itens de viagens, transportes e diárias dos profissionais que iriam realizar os cursos.

Os custos relacionados aos docentes podem variar mediante objetivos dos programas de forma a maximizar a importância ou não da contratação de profissionais docentes externos às empresas. Diante disso, pode-se haver desembolsos com viagens, diárias e transportes. A utilização de profissionais internos por sua vez pode surgir como uma alternativa de baixo custo.

O material didático, a princípio terá um custo de preparação inicial alto com a reprodução, revisão e diagramação do mesmo. Porém, tais custos não onerarão tanto o programa a ser oferecido se comparados com os demais.

Os custos relacionados ao consumo são pertinentes a medida em que as empresas não terceirizam seus serviços administrativos. Desta forma, diante desta situação, apresenta-se a necessidade de se considerar os custos com pessoal, materiais de expedientes, secretaria, dentre outros.

A composição de custos pertencentes aos itens denominados como outras despesas e serviços terceirizados, implicam em decisões arbitrárias de cada organização visto que as realidades das mesmas certamente são diferentes entre si. Cabe a elas decidirem que elementos pesam mais para a tomada de decisão.

Os custos com a própria infraestrutura podem ser divididos de acordo com o alcance de suas aplicações, ou seja, podem ser amortizados de acordo com as

condições de pagamento das próprias empresas, visto que são frutos de um investimento físico.

**b) As empresas enviarem os profissionais para realizar os cursos em outra localidade**

Para este cenário, a análise dos custos é basicamente a mesma. No entanto, muda-se o local onde serão oferecidos tais cursos de forma a alterar significativamente a composição dos mesmos.

Primeiramente, ressalta-se que dependendo do tempo de duração do curso, recomenda-se destinar uma reserva para cobrir os custos relacionados ao transporte, hospedagem, viagens e alimentação do grupo de profissionais que serão capacitados.

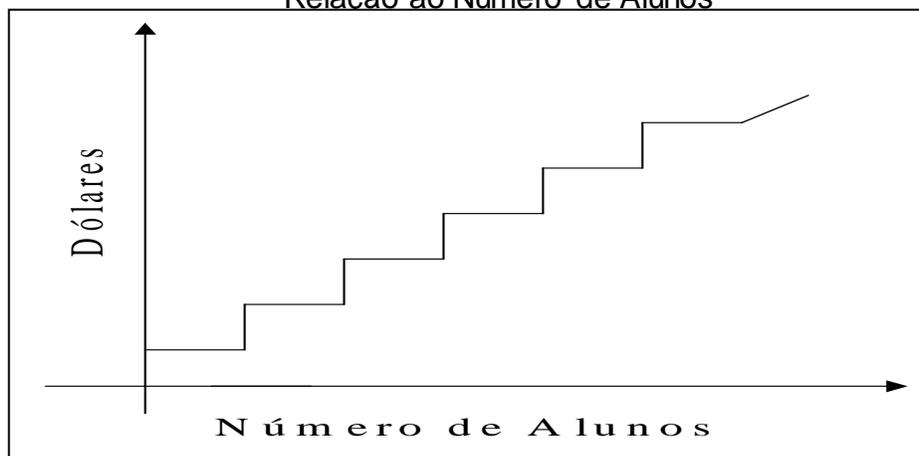
Os custos com professores, material didático, material de consumo, além de outras despesas provavelmente serão embutidos no valor total dos cursos oferecidos. Desta forma, as empresas pagarão por um conjunto de serviços terceirizados.

Salienta-se também que deverão ser considerados os cursos referentes a substituição dos profissionais que estiverem ausentes no período em que estão realizando os seus cursos.

Para uma análise mais efetiva da relação benefício vs custo, recomenda-se que as empresas considerem o número de alunos como principal fator de decisão. Se houverem poucos alunos para participarem das aulas, os custos serão proporcionalmente mais baixos.

No entanto, conforme demonstrado na figura abaixo, a medida em que o número de participantes aumenta, os custos também tendem a crescer. Isso se deve ao fato de que o meio presencial possui limitações relativas ao espaço físico, onde obrigatoriamente torna-se necessário investir em uma ampliação da estrutura física e também, pela questão da necessidade de se contratar mais profissionais docentes para ministrar os cursos para não prejudicar a interatividade entre os professores e alunos.

**Figura 3 – Projeção dos Custos do Meio Presencial em Relação ao Número de Alunos**



### **c) As empresas comprarem a distância de instituições de ensino**

Neste caso, os custos referentes ao planejamento e execução dos cursos ficarão sob a responsabilidade de uma empresa ou instituição de ensino contratada para tanto.

Porém, dependendo da mídia escolhida e do curso a ser oferecido, a necessidade de se realizar investimentos tecnológicos para possibilitar o melhor aproveitamento do curso, torna-se imprescindível.

No entanto, os custos com viagens, hospedagens, transportes, diárias, alimentação, dentre outros, multiplicados pelo número de dias e pela quantidade de profissionais passam a não existir, o que possibilita um remanejamento financeiro para sanar outros interesses da organização.

Vale ressaltar que na maioria dos casos as empresas compram os serviços de educação a distância capaz de resolver os seus problemas. A partir de um diagnóstico realizado pelas instituições que irão oferecer os cursos, bem como, através da percepção das condições de acesso tecnológico, tipo de programa, quantidade e localização dos profissionais dentre outros tópicos necessários para a construção de um curso a distância, a relação benefício vs custo tende a aumentar.

### **d) As empresas montarem e oferecerem seus cursos a distância**

A estrutura de custos neste caso passa a ser mais complexa em virtude da quantidade de elementos que são considerados.

Alguns dos itens mencionados por BOOG [13] tais como Docentes, Material Didático, Consumo, Serviços de Terceiros e outras despesas podem também pertencer às planilhas de custos das organizações interessadas em partir para esta alternativa.

Ao analisar a questão docente, percebe-se que os professores poderão não ser os únicos que transmitirão o conhecimento desejado. Provavelmente eles trabalharão com tutores e monitores que auxiliarão no acompanhamento das atividades desenvolvidas durante os cursos pelos profissionais. Por outro lado, não se pode deixar de cogitar a probabilidade de se necessitar de profissionais externos às organizações, que também podem fazer parte da estimativa de custos.

Para a construção do material didático, as empresas deverão contar com o apoio técnico de profissionais ligados a área da educação, visto que a metodologia desenvolvida para a perfeita compreensão da mensagem deve ser a mais clara possível. No entanto, cabe ressaltar que quanto mais diversificadas forem as competências do grupo, maior a probabilidade de se construir um excelente material didático.

Em relação ao material de consumo, a análise é bem similar às realizadas como meio presencial. Por ter um grupo próprio, as organizações deverão computar os custos referentes aos materiais utilizados em serviços administrativos, preparação de material, dentre outros.

Um outro detalhe importante a ser enfatizado são as tecnologias utilizadas para se ministrar os cursos. Dependendo do tipo de mídia escolhida, as organizações podem ter um valor diferente se comparado com outras. Além disso, em virtude das características de cada tecnologia voltadas para a capacitação

profissional, o sucesso do programa depende em grande parte da interatividade proporcionada e pelas condições de acesso das mesmas pelos usuários.

Em relação aos custos com os cursos baseados em tecnologia, deve-se mencionar que o custo para a criação dos mesmos é alto. Porém, a partir do momento em que estiver pronto, vários profissionais podem usufruir. A diluição destes custos no entanto começa a aumentar no momento em que o número de alunos cresce.

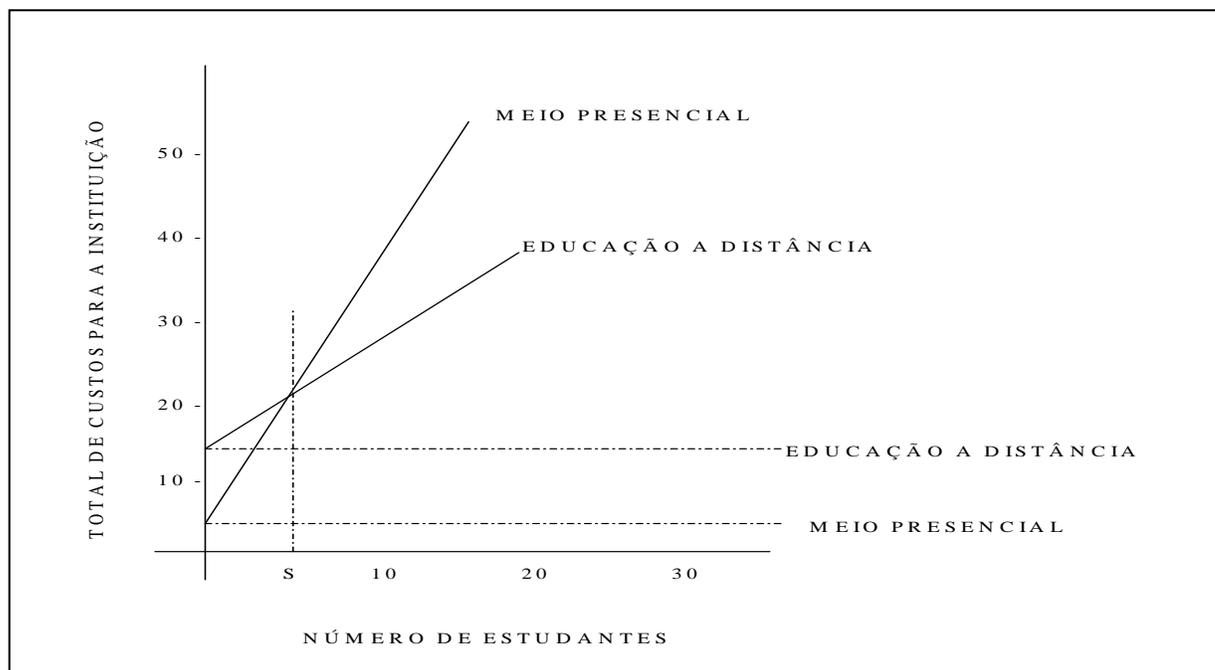
Resumindo, para qualquer curso que necessite de tecnologias para serem ministrados, as empresas deverão incorporar em suas planilhas de custos os valores referentes aos investimentos necessários para se preparar de forma adequada. Sem isso, o resultado pode não sair como planejado.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os custos influenciam diretamente as decisões empresariais quanto ao meio a ser escolhido para ministrar os cursos de educação profissional. No entanto, em determinadas situações, ele não impera de forma solitária. Outros fatores, tais como os apresentados neste trabalho também contribuem para que as empresas realizem uma análise sob vários enfoques.

No entanto, vale ressaltar que em um ambiente corporativo, onde duas das principais preocupações são a redução de custos e a maximização da receita, tem-se em determinadas ocasiões o meio presencial como o mais adequado, se comparado somente no quesito quantidade de aluno e, este for pequeno. Por outro lado, se o número a se capacitar é grande, recomenda-se à utilização da EAD conforme apontado por KEEGAN [7] e opiniões de empresas de grande porte que fizeram parte dos estudos de caso, tais como Motorola, Cisco, Petrobras, Unimed, dentre outras.

**Figura 4:** Evolução Dos Custos No Meio Presencial E Na Educação A Distância



A tendência no mundo corporativo é que as empresas dêem crédito a essa afirmação, visto que a utilização da EAD não tomará o lugar do meio presencial e vice-versa. É correto afirmar então, que no meio empresarial, a utilização dos dois meios como complementares vem a atender plenamente um outro propósito, que é a capacitação profissional dos próprios recursos humanos.

## 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

[1] FERREIRA, A. B. de H. NOVO DICIONÁRIO AURÉLIO BÁSICO DA LÍNGUA PORTUGUESA. Rio de Janeiro, J.E.M.M Editores: 1988.

[2] CHIAVENATO, Idalberto. Gerenciando pessoas. 2ª edição. São Paulo: Makron Books, 1994.

[3] FONTES, Lauro Barreto. Manual do treinamento na empresa moderna. 3. ed. São Paulo : Atlas, 1975.

[4] MORENO, M. M. Formação Profissional (aprendizagem). *In*: BOOG, Gustavo G. Manual de treinamento e desenvolvimento. São Paulo : McGraw-Hill do Brasil, 1980.

[5] PONTUAL, M. Evolução do Treinamento Empresarial. *In*: BOOG, Gustavo G. Manual de treinamento e desenvolvimento. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1980.

[6] CARVALHO, A.V. de. Aprendizagem Organizacional em tempos de mudança. São Paulo: Pioneira, 1999.

[7] KEEGAN, D. Foundations of distance education. 3rd revised edition. 218pp, London and New York: Routledge, 1996.

[8] LANDIM, C. M. M. P. F. Educação a distância: algumas considerações. Rio de Janeiro: Claudia Maria das Mercês Paes Ferreira, 1997.

[9] DIB, C. Z. Ensino convencional, tecnologia da educação e instrução programada. *In* : BOOG, Gustavo G. Manual de treinamento e desenvolvimento. São Paulo : McGraw-Hill do Brasil, 1980.

[10] UNESCO. Aprendizaje abierto y a distancia. Perspectivas y consideraciones políticas. Universidad Nacional de Educación a Distancia. Spain, 1998.

[11] CLOSE, R. HUMPHREYS, C. RUTTENBUR, R. B. W. E-Learning & Knowledge Technology – Technology & Internet are changing the way we learn. March, 2000. Arquivo disponível na internet: [www.masie.com](http://www.masie.com). Arquivo capturado em 03/04/2001.

[12] NETO, L. G. S. Métodos de Treinamento. Revista RH em Síntese, n.20, Janeiro/ Fevereiro 1998, Pág 12-18. Tradução da pesquisa Human Performance Practices Survey da pesquisa publicada no The 1998 ASTD State of the Industry Report, Revista Training & Development, EUA, Janeiro 1998. Arquivo disponível na internet: [http://www.gestaoerh.com.br/artigos/trde\\_018.shtml](http://www.gestaoerh.com.br/artigos/trde_018.shtml)

[13] BOOG, Gustavo G. Desenvolvimento de recursos humanos: investimento com retorno?. São Paulo: McGraw-Hill, 1980.

[14] DALMAU, M. B. L. Impactos da Utilização da EAD na Capacitação de Recursos Humanos em Empresas de Grande Porte. Florianópolis, 2001. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Engenharia de Produção, UFSC.

BATES, A.W. Managing technological change: strategies for college and university leaders. Jossey-Bass Publishers. São Francisco, 1999.

EBOLI, M. Apresentação em Congresso. 30 Congresso Mundial de Treinamento e Desenvolvimento, Porto Alegre, 2001.