



## Trabalho docente no EAD: uma burocracia profissional ou mecanizada?

### Teaching work in EAD: a bureaucracy professional or mechanized?

Claudio Marcos Maciel da Silva Arêas<sup>1</sup>

<https://orcid.org/0000-0001-8334-3671>

Fabio Francisco de Araújo<sup>2</sup>

<http://orcid.org/0000-0002-5581-5640>

Antônio José Barbosa de Oliveira<sup>3</sup>

<https://orcid.org/0000-0001-8511-1911>

Recebido em: 26 dez. 2024

Aceito em: 16 maio 2025

**Como citar este artigo:** MACIEL DA SILVAA ARÊAS, C. M.; DE ARAÚJO, F. F.; BARBOSA DE OLIVEIRA, A. J. Trabalho docente no EAD: uma burocracia profissional ou mecanizada? **Teaching work in EAD: a bureaucracy professional or mechanized?**. **Revista Visão: Gestão Organizacional**, Caçador (SC), Brasil, v. 14, n. 1, p. e3727-e3727, 2025. DOI: 10.33362/visao.v14i1.3727. Disponível em: <https://periodicos.uniarp.edu.br/index.php/visao/article/view/3727>.

**Resumo:** O crescimento da modalidade à distância no Brasil foi concentrado nos grandes grupos educacionais privados que, por meio de investimentos em tecnologias de informação, proporcionaram a oferta de cursos a preços baixos, oriundo de economias de escala. A modalidade de ensino à distância impactou as atividades do trabalho docente, não apenas na elaboração do projeto pedagógico do curso, mas também na interação com os alunos e nas metodologias de avaliação. De forma a identificar o perfil do trabalho docente foi realizada uma pesquisa quantitativa com docentes que já exerceram cargos de coordenadores de disciplinas, professores conteudistas e tutores em instituições de ensino superior privadas na região sudeste. Os resultados apontam que os docentes têm uma percepção de suas atividades mais próximas da burocracia mecanizada, focada principalmente em atividades operacionais e sem papel de intervenção na gestão das instituições de ensino.

**Palavras-Chave:** Trabalho docente; Burocracia; Ensino à Distância; Gestão de Instituições de Ensino Superior.

**Abstract:** The growth of distance learning in Brazil was concentrated in large private educational groups, which, through investments in information technologies, provided courses at low prices, resulting from economies of scale. As a result, the distance learning

<sup>1</sup> Doutor em Administração. Professor Adjunto da FACC/UFRJ. E-mail: [claudiomaciel@facc.ufrj.br](mailto:claudiomaciel@facc.ufrj.br).

<sup>2</sup> Doutor em Administração. Professor Adjunto da FACC/UFRJ. E-mail: [fabioaraujo@facc.ufrj.br](mailto:fabioaraujo@facc.ufrj.br).

<sup>3</sup> Doutor em Memória Social. Professor Adjunto da FACC/UFRJ. E-mail: [antoniojose@facc.ufrj.br](mailto:antoniojose@facc.ufrj.br).

modality affected teaching activities not only in relation to the construction of the course's pedagogical project, interaction with students and the forms of student assessment. In order to identify the profile of teaching work, a quantitative survey was carried out with teachers who have already held positions as subject coordinators, content teachers and tutors in private higher education institutions. The results indicate that teachers have a perception of their activities closer to mechanized bureaucracy, focused mainly on operational activities and without an intervention role in the management of educational institutions.

**Keywords:** Teaching work; Bureaucracy; Distance Learning; Management of Higher Education Institutions.

## INTRODUÇÃO

O número de matriculados em cursos de graduação à distância apresentou um crescimento vertiginoso nos últimos quinze anos. Próxima a quantidade de cinco milhões de alunos matriculados, a modalidade de Ensino à Distância (EAD) representa quase a metade do total de matriculados no Brasil (Brasil, 2023).

O crescimento da modalidade de ensino à distância concentrou-se, principalmente, em grandes grupos educacionais privados que, por meio de investimentos em tecnologias da informação (Da Silva; Saraiva, 2024), possibilitaram a oferta de cursos a preços acessíveis (De Araújo; Jenize, 2021), resultantes de economias de escala (Rodrigues; De Freitas, 2017; BENINI, 2020)

A lógica desta modalidade passou a ter um viés mais mercantilista do que pedagógico (Juliani; Dos Santos; Fávero, 2022) afetando as atividades do trabalho docente na sua relação na construção do projeto pedagógico do curso, interação com os alunos e nas formas de avaliação discentes (Kuabara; Coelho; De Melo Bustamante, 2021).

Com o crescimento do ensino à distância nas Instituições de Ensino Superior (IES), especialmente nas instituições privadas, é provável que essa mudança também tenha impactado a configuração organizacional dessas instituições.

Desta forma, o objetivo deste estudo é o de verificar se as Instituições de Ensino Superior brasileiras que atuam no EAD possuem uma estrutura diferente da burocracia profissional preconizada por Mintzberg (2017). Pode-se supor que a modalidade de ensino à distância no setor da educação tenha transformado a configuração das Instituições de Ensino Superior de burocracias profissionais para burocracias mecanizadas.

## REFERENCIAL TEÓRICO

### A BUROCRACIA EDUCACIONAL NAS UNIVERSIDADES

Para Mintzberg (2017), a burocracia profissional trabalha na contratação de profissionais especializados que passaram por um bom tempo por treinamentos para atuar no núcleo operacional. Por serem altamente qualificados, estes profissionais atuam com considerável controle sobre seu próprio trabalho. A participação desse profissional na organização envolve uma interação independente com seus colegas, alheia à cúpula estratégica da empresa. No entanto, atuam diretamente com os clientes a quem prestam serviços, que valorizam a reputação de sua atuação profissional e formação acadêmica.

Os conhecimentos técnicos destes profissionais legitimam o seu controle sobre as suas atividades, sem muita interferência da administração superior. Neste caso, os professores de universidades e os médicos em hospitais são exemplos de carreiras que servem de exemplo para a burocracia profissional (Mintzberg, 2017).

No caso específico de uma universidade, a formação de um professor universitário capaz de atuar em ensino, pesquisa e extensão pode levar pelo menos dez anos de formação, se considerarmos quatro anos de graduação, mais dois anos de Mestrado e quatro de Doutorado.

Santiago (2017, p.73) aponta quatro dimensões de mensuração do modelo de burocracia profissional: a) autonomia, b) padronização de habilidade, c) valorização da qualificação e d) descentralização. A autonomia está vinculada a pouca necessidade de supervisão direta, indo ao encontro da descentralização de poder entre os membros da IES. A padronização da habilidade consiste na seleção em função das habilidades e conhecimentos, o que se traduz na valorização da qualificação, onde a progressão de carreira incorpora tais qualificações.

Moreira (2019) realizou um estudo sobre a presença das características do modelo de burocracia profissional em uma universidade pública. Os resultados apontaram que, neste caso estudado, existe um hibridismo de modelo de gestão entre a burocracia profissional e a burocracia mecanizada.

No entanto, cabe destacar que existe uma forte demanda da sociedade para que a Universidade tenha um caráter inovador, para além da produção e disseminação do conhecimento. Janissek (2014, p. 8) aponta que esta inovação está ligada “a uma intensa e contínua relação da universidade com a sociedade, a fim de poder responder adequadamente às demandas e problemas sociais, o que marca uma mudança de mentalidade acerca do papel da universidade no mundo contemporâneo”. Isto inclui o uso das tecnologias da informação

que facilitam e beneficiam os serviços prestados ao cidadão.

## A DIVISÃO DO TRABALHO NO ENSINO À DISTÂNCIA

A modalidade de ensino à distância nos moldes atuais foi formulada nos anos 2000 e atualizada pelo Decreto 9057, de 25 de maio de 2017 (Brasil, 2017a) e pelo Decreto 9235, de 15 de dezembro de 2017 (Brasil, 2017b). Ambos os decretos proporcionaram uma grande flexibilização na regulação do Ensino à distância com a flexibilidade de criação de novos cursos, aumento da carga horária a distância nos cursos presenciais (de 20% para 40%) e a multiplicação de criação de polos.

Dourado, Moraes e Siqueira (2024, p. 21) assinalam que estas políticas de flexibilização das ações das IES significaram uma “ausência de diretrizes e padrões de qualidade que contribuam para uma política de Estado para a expansão e organização da EAD no país”. Nestas novas regras, permitiu-se na prática uma verdadeira divisão do trabalho nas atividades docentes, como a figura do tutor e dos materiais didáticos para o EAD (Veloso; Mill, 2018).

Assim, é possível afirmar que houve uma grande fragmentação do trabalho docente: a elaboração dos conteúdos de uma aula é realizada por um professor, o material didático é ministrado por outro professor e mesmo a interação do aluno passa a ser realizada por um novo ator que não necessariamente precisa ser um professor, mas um tutor.

Aliás, o papel do tutor, embora com características distintas do docente pela legislação, na prática, foi um subterfugio de redução da hora-aula docente. Podemos verificar na Tabela 1 a distribuição dos valores de hora-aula estabelecidos pelo SINPRO-RIO (2024), em que a proporção de variação da hora-aula para níveis acima é bem menor do que as classes inferiores. A hora-aula do professor titular é apenas 25% superior ao professor auxiliar enquanto a hora-aula do tutor chega a ser pouco mais da metade do valor pago ao professor desta classe.

**Tabela 1** – Tabela de hora-aula docente no Município do Rio de Janeiro

| Classe     | Hora-aula | Base Docente Auxiliar |
|------------|-----------|-----------------------|
| Titular    | R\$ 89,15 | 124,70%               |
| Adjunto    | R\$ 83,20 | 116,37%               |
| Assistente | R\$ 77,27 | 108,08%               |
| Auxiliar   | R\$ 71,49 | 100,00%               |
| Iniciante  | R\$ 57,80 | 80,85%                |
| Tutor      | R\$ 37,22 | 52,06%                |

**Fonte:** SINPRO-RIO (2024)

O impacto desta diferença de remuneração levou a diversas IES a contratarem mais tutores para substituição de docentes na modalidade à distância. E, diante disso, verificou-se nos últimos cinco anos, uma queda no número de docentes em IES privadas, ainda que com crescimento considerável no número de alunos matriculados (Brasil, 2023). Outrossim, é

necessário que o capital humano docente tenha seus direitos trabalhistas assegurados e seja qualificado para a docência online (Vieira, 2020).

Esta precarização da remuneração do tutor também está alinhada a lógica do lucro das IES privadas. De acordo com Almeron e Portelinha (2021, p. 16), no setor educacional “a lógica de mercado vem tomando forma no ensino superior, ditando a atividade universitária, refletindo não só na competitividade, mas no lucro”. Diante deste quadro, Gemelli e Closs (2023) sinalizam um aumento do interesse de docentes de IES privadas na migração para IES públicas.

## PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Quanto à metodologia, foi realizada uma pesquisa quantitativa. De acordo com Richardson (2009, p.70), a pesquisa quantitativa tem “a intenção de garantir a precisão dos resultados, evitar distorção de análise e interpretação, possibilitando, consequentemente, uma margem de segurança quanto às inferências”.

A coleta de dados se deu pela aplicação de questionário com perguntas direcionadas aos docentes que atuaram como coordenadores de disciplina, conteudistas e, também, em atividade de tutoria no Ensino à Distância em diversas IES privadas localizadas na região Sudeste. Além disso, exigiu-se que os respondentes tivessem ao menos 15 anos de experiência docente no Ensino à Distância.

A escolha deste perfil, ainda que possa restringir a amostra, permite uma percepção mais apurada por parte do respondente, dado que já teve experiência em todas as atividades que um docente pode atuar no ensino à distância, bem como acompanhou a mudança da tecnologia educacional na última década.

O questionário aplicado contém as mesmas características do modelo apresentado por Ferreira, Gimenez e Grave (2003), no qual características sobre cada configuração foi apresentada em formato de assertivas, para que os respondentes assinalassem a que mais é pertinente nas IES que trabalham. Neste estudo, foram apresentadas perguntas referentes à atividade laboral, clima no ambiente de trabalho, atuação da direção, tipo de controle, influência na estrutura organizacional, sobrevivência da IES e principal característica identificada.

Para a análise dos dados, foram empregadas ferramentas de estatística descritiva, as quais são adequadas para responder à pergunta de pesquisa que seria a de verificar uma alteração na configuração organizacional da IES que atua em função do fortalecimento do EAD. Questionários foram enviados a diversos grupos de redes sociais, compostos por docentes que atuam no Ensino à Distância em Instituições de Ensino Superior (IES), pertencentes aos grandes grupos educacionais privados na Região Sudeste. Como os respondentes dos questionários não foram identificados, não houve a necessidade de aprovação prévia por um Comitê de Ética em

Pesquisa.

Ao todo, foram coletadas 37 respostas de docentes que atendiam ao perfil descrito, sendo que 81,7% atuavam em Universidades, 75,7% em IES de grande porte (acima de 10.000 alunos) e 62,2% possuíam título de Mestre.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

Após a aplicação dos questionários, as respostas foram analisadas e categorizadas em quatro dimensões: Atividades e clima organizacional, Influência e direção da IES, Sustentabilidade e controle da IES, e, por fim, a identificação de sua principal característica. Cada resposta coletada foi associada a uma dessas categorias, permitindo a identificação da configuração organizacional predominante em cada dimensão.

A percepção dos docentes sobre as atividades que desempenham e o clima organizacional em que estão inseridos está alinhada com o modelo de burocracia mecanizada. Na Tabela 2, observa-se que 35,1% e 32,4% dos respondentes indicaram assertivas que correspondem a esse modelo, tanto em relação às atividades quanto ao clima organizacional. Dessa forma, os docentes reconhecem que as atividades nas IES são conduzidas com base em normas formais, expressas em manuais e transmitidas por meio de capacitações. Além disso, identificam um clima de intensa pressão psicológica, resultante do alinhamento das operações com o cumprimento dessas normas. Também tem relevância a percepção de que a atividade é desempenhada graças a direção dada ao grupo pelo gestor da IES. Apesar de ser uma característica de uma gestão de estrutura simples, esta visão está coerente com a cobrança no cumprimento de normas e procedimentos estabelecidos.

O clima organizacional baseado na cooperação entre os membros, por possuírem os mesmos valores também teve um percentual alto de identificação. Isso justifica-se pelo fato de os grandes grupos educacionais divulgarem internamente sua visão, missão e valores para seus colaboradores.

**Tabela 2** – Respostas associadas às atividades e clima das IES

| Modelo                  | Atividade | Clima |
|-------------------------|-----------|-------|
| Burocracia Mecanizada   | 35,1%     | 32,4% |
| Estrutura Simples       | 29,7%     | 0,0%  |
| Burocracia Profissional | 13,5%     | 16,2% |
| Política                | 10,8%     | 5,4%  |
| Adhocracia              | 8,1%      | 13,5% |
| Missionária             | 2,7%      | 29,7% |
| Divisional              | 0,0%      | 2,7%  |

**Fonte:** Autores (2024)

A relação com o poder dentro de uma organização está vinculada ao perfil da direção (centralizada ou descentralizada), bem como a identificação dos colaboradores com quem, de

fato, exerce o poder na IES. De acordo com a Tabela III, não verificamos a predominância de um modelo de gestão, e sim diferentes opções identificadas pelos respondentes.

No entanto, para quase metade dos docentes, foi identificada a influência de um agente, seja o Diretor da IES ou o Gerente do EAD, a quem é delegado o poder decisório sobre as operações dessa modalidade de ensino. Quanto à atuação da IES, ela é percebida pelos respondentes tanto pelo conjunto de regras eficazes, como pelos programas de capacitação e controle, quanto pela garantia de que a missão e os valores da IES sejam respeitados por todos.

**Tabela 3** – Respostas associadas à Influência e Direção nas IES

| Modelo                  | Influência | Direção |
|-------------------------|------------|---------|
| Divisional              | 24,3%      | 13,5%   |
| Estrutura Simples       | 21,6%      | 8,1%    |
| Burocracia Mecanizada   | 16,2%      | 24,3%   |
| Burocracia Profissional | 13,5%      | 10,8%   |
| Política                | 13,5%      | 8,1%    |
| Adhocracia              | 5,4%       | 10,8%   |
| Missionária             | 5,4%       | 24,3%   |

**Fonte:** Autores (2024)

A predominância do modelo de Burocracia Mecanizada é novamente observada nesta dimensão, com 43,2% dos respondentes indicando que a garantia de sobrevivência da IES está atrelada a uma estrutura normativa bem definida e 37,8% associaram o controle ao formato de supervisão e monitoramento (Tabela 4). A maioria dos docentes aponta que a sustentabilidade da IES depende de uma estrutura sólida de normas, com regras e procedimentos claramente estipulados e que a supervisão é realizada por meio da verificação do cumprimento dessas normas, tanto pelos supervisores quanto por outros mecanismos formais de controle.

**Tabela 4** – Respostas associadas à Sustentabilidade e controle das IES

| Modelo                  | Sobrevivência | Controle |
|-------------------------|---------------|----------|
| Burocracia Mecanizada   | 43,2%         | 37,8%    |
| Missionária             | 18,9%         | 8,1%     |
| Adhocracia              | 16,2%         | 2,7%     |
| Divisional              | 13,5%         | 21,6%    |
| Estrutura Simples       | 5,4%          | 8,1%     |
| Burocracia Profissional | 2,7%          | 10,8%    |
| Política                | 0,0%          | 10,8%    |

**Fonte:** Autores (2024)

## CARACTERÍSTICA PRINCIPAL: REVOLUÇÃO DIGITAL E REGRAS

A principal característica observada no ensino à distância pelos respondentes é o da inovação, conforme a tabela 5. A justificativa para este alto índice de resposta se dá pelo fato de que o perfil dos entrevistados, por terem passado por experiência em todos os segmentos do EAD, acompanharam a grande revolução digital ocorrida entre 2010 e 2020, em que a

modalidade migrou dos simples *templates* postados em plataformas para aulas interativas ao vivo pelos docentes, que podem ser acompanhadas em qualquer lugar do mundo. Além disto, esta opção também ratifica o estudo de Janissek (2014) que aborda a importância da inovação no ambiente de gestão universitária.

Ainda assim, o modelo burocrático, com normas e regras definidas foi apontado por 24,3% dos docentes. Acredita-se que estas duas respostas sejam complementares uma vez que o processo de padronização dos conteúdos acadêmicos foi intensificado pelo avanço tecnológico ocorrido na última década.

**Tabela 5** – Respostas associadas à característica principal

| Característica  | Percentual |
|---|------------|
| Inovação  | 40,8%      |
| Burocratização, com normas e regras definidas                           | 24,3%      |
| Atividade-Fim, que exige procedimentos sofisticados, porém padronizados | 18,9%      |
| Competição desleal  | 10,8%      |
| Grandes Divisões  | 2,7%       |
| Missão Forte  | 2,7%       |
| Pouca estrutura   | 0,0%       |

**Fonte:** Autores (2024)

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O modelo de burocracia mecanizada é o modelo mais identificado pelos docentes que responderam as questões apresentadas. O alto percentual de convergência para características deste modelo nos leva a considerar que o modelo de universidade preconizado no exemplo de Mintzberg difere demasiadamente do ambiente de uma IES com ensino à distância. Este resultado, ratifica o estudo de Moreira *et al.* (2019) que evidenciou também características da burocracia mecanizada na Universidade Federal do Ceará.

De fato, a divisão do trabalho docente no ambiente EAD também contribuiu para a percepção de uma burocracia mais mecanizada. Seria necessário um conjunto de normas internas que articulasse as diferentes etapas desse processo de divisão do trabalho, desde a confecção de materiais didáticos, passando pelo design das plataformas do ambiente virtual de aprendizagem (AVA), a construção de avaliações formativas até as regras de interação entre tutores e alunos.

Também se destacam as inovações tecnológicas quanto a modernização de plataformas de ensino, como de teletransmissões que proporcionaram uma outra realidade para o exercício da docência nestas instituições de ensino privadas. A industrialização dos conteúdos de ensino superior também possui características semelhantes à execução de tarefas vinculadas a normas pré-estabelecidas.

Para pesquisas futuras seria importante aprofundar esta transformação, conferindo se um modelo de burocracia profissional para mecanizada também ocorre na modalidade

presencial, ou mesmo em instituições públicas de ensino. Outro ponto a ser estudado é se na estrutura organizacional do EAD das IES privadas, verifica-se a presença de docentes com o perfil descrito por Mintzberg, e detalhado por Santiago (2017), ou seja, profissionais altamente qualificados cuja tomada de decisão esteja pautada na expertise e conhecimento de profissionais.

## REFERÊNCIAS

- ALMERON, A. A.; PORTELINHA, A. M. S.. Educação a distância e a formação docente: expansão e mercadorização. *Jornal de Políticas Educacionais*, v. 15, 2021.
- BENINI, E. G.. Educação a distância na reprodução do capital: entre a ampliação do acesso e a precarização e alienação do trabalho docente. *Trabalho, Educação e Saúde*, v. 18, p. e00307139, 2020.
- BRASIL. Decreto nº 9.057, de 25 de maio de 2017. Regulamenta o [art. 80 da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996](#), que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Disponível em [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2017/decreto/d9057.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/d9057.htm). Acesso em 15 mar. 2025 (2017a).
- BRASIL. Decreto nº 9.235, de 15 de dezembro de 2017. Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação das instituições de educação superior e dos cursos superiores de graduação e de pós-graduação no sistema federal de ensino. Disponível em [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2017/decreto/d9235.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/d9235.htm) Acesso em 15 mar. 2025 (2017b).
- BRASIL. Ministério da Educação. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais (INEP). Notas Estatísticas da Educação Superior 2023. Brasília: Inep, 2024. Disponível em [https://download.inep.gov.br/publicacoes/institucionais/estatisticas\\_e\\_indicadores/notas\\_estatisticas\\_censo\\_escolar\\_2023.pdf](https://download.inep.gov.br/publicacoes/institucionais/estatisticas_e_indicadores/notas_estatisticas_censo_escolar_2023.pdf). Acesso: 20 dez. 2024
- DA SILVA, A. E. P.; SARAIVA, P. M. A evolução da educação a distância no brasil: desafios, oportunidades e o papel das TICs na democratização do ensino superior. *Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação*, v. 10, n. 9, p. 94-105, 2024.
- DE ARAÚJO, R. S.; JEZINE, E. A expansão da educação a distância no Brasil e as contradições entre capital e trabalho. *Revista Internacional de Educação Superior*, v. 7, p. e021041-e021041, 2021.
- DOURADO, L. F.; MORAES, K. N. de; SIQUEIRA, R. M. Educação superior a distância no brasil: flexibilização regulatória, expansão e privatização. *Educação & Sociedade*, v. 45, p. e286167, 2024.
- FERREIRA, F. V., GIMENEZ, F. A. P.; GRAVE, P. S.. Modelo de configurações: verificações empíricas da Teoria de Estrutura Organizacional de Mintzberg. *Revista Alcance*, v. 10, n. 2, p.258-283. 2003.

GEMELLI, C. E.; CLOSS, L. Precarização do trabalho docente de ensino superior em IES privadas brasileiras. **BBR. Brazilian Business Review**, v. 20, p. 339-361, 2023.

JANISSEK, J. et al. Concepções de Universidade Inovadora: Uma análise a partir da cognição de gestores universitários. **Colóquio Internacional de Gestão Universitária, XIV, dez**, 2014.

JULIANI, M. P.; DOS SANTOS, A. P.; FÁVERO, A. A. A mercantilização do ensino superior a partir da educação a distância: aspectos gerais de um diagnóstico crítico. **# Tear: Revista de Educação, Ciência e Tecnologia**, v. 11, n. 2, 2022.

KUABARA, F. H. S.; COELHO, T. C.; DE MELO BUSTAMANTE, A. C.. A experiência de professores-tutores na mudança metodológica do curso de administração 100% EaD em uma ies privada. **TICs & EaD em Foco**, v. 7, n. 1, p. 26-46, 2021.

MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. São Paulo: Atlas, 2017.

MOREIRA, T. P. et al. A estrutura organizacional da Universidade Federal do Ceará (UFC): um estudo de caso à luz da teoria das cinco configurações de Mintzberg. **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, v. 12, n. 1, p. 73-96, 2019.

RICHARDSON, Roberto Jarry et al. Pesquisa social: métodos e técnicas São Paulo: Atlas, 2009. **Maria da Conceição Gomes de Miranda e Ubilina Maria da Conceição Maia**, 2009.

RODRIGUES, C. M. L.; DE FREITAS, L. G. Teletrabalho e precarização–configurações do trabalho docente em EAD | Teleworking and precariousness–teaching in e-learning work settings. **Trabalho & Educação**, v. 26, n. 2, p. 103-114, 2017.

SANTIAGO, N. T.. Uma análise comparada das políticas de gestão docente nas Instituições de Ensino Superior privadas, na Bahia, com a burocracia profissional de Mintzberg. 2017.

SINPRO RIO. Pisos e Acordos Salariais. Convenção coletiva CCT da Educação Superior. Disponível em <https://site.sinpro-rio.org.br/camp-salarial-assinada-convencao-coletiva-cct-da-educacao-superior-2024/> Acesso: 20 dez. 2024

VELOSO, B.; MILL, D. Divisão e fragmentação do trabalho docente na Educação a Distância: uma análise crítica à luz da polidocência. **Revista Educaonline**, v. 12, n. 2, p. 107-123, 2018.

VIEIRA, M. de F. A Educação a Distância no Ensino Superior no Brasil: o olhar de gestores institucionais e coordenadores de polo. **RE@ D-Revista de Educação a Distância e Elearning**, p. 3-25, 2020.