

**PROCESSO DE ABERTURA E FECHAMENTO DE CURSOS NAS ESCOLAS
TÉCNICAS ESTADUAIS: implicações da cultura e clima organizacional
ODS 4 e 8**

Lilian Peixoto Guimarães (Universidade Taubaté)

Adriana Leonidas de Oliveira (Universidade Taubaté)

Marilsa de Sá Rodrigues (Universidade Taubaté)

Teresa Celia de Mattos Moraes dos Santos (Universidade Taubaté)

Márcia Regina de Oliveira (Universidade Taubaté)

Lourival da Cruz Galvão Júnior (Universidade Taubaté)

Resumo:

Este trabalho tem como objetivo analisar os impactos das mudanças organizacionais, especificamente a abertura e o fechamento de cursos técnicos na cultura organizacional de uma unidade do Centro Paula Souza: a ETEC de Caraguatatuba. A pesquisa adota uma abordagem quali-quantitativa e documental e abrange o período de 2015 a 2025, considerando dados numéricos sobre a abertura de cursos, bem como observações diretas do cotidiano escolar, especialmente no que se refere ao corpo docente. O estudo identificou que, ao longo de 11 anos, foram oferecidos 11 cursos diferentes distribuídos em quatro eixos tecnológicos, com cinco deles sendo descontinuados. A rotatividade dos cursos revelou impactos na dinâmica interna da escola, gerando instabilidade entre os professores, especialmente quanto à manutenção da carga horária mínima exigida para permanência na instituição. Ficou evidente que essas mudanças afetam diretamente o clima organizacional, forçando os docentes a investirem em mais de uma graduação. Conclui-se que, embora a flexibilização na oferta de cursos atenda às demandas do mercado e às diretrizes institucionais, ela também impõe desafios à estabilidade e ao bem-estar dos profissionais envolvidos.

Palavras-chave: Cursos técnicos; Clima organizacional; Criação. Extinção.

Introdução

No Brasil, uma das principais instituições formação técnica e tecnológica gratuita no Estado de São Paulo é o Centro Paula Souza (CPS), órgão vinculado ao Governo do Estado de São Paulo, que administra uma vasta rede de Escolas Técnicas (ETECs) e Faculdades de Tecnologia (FATECs). Criado em 1969 e reorganizado como autarquia em 1971. O CPS tem como missão promover uma educação pública de qualidade, pautada em valores como a valorização humana, responsabilidade social, inovação e gestão democrática (Calsan; Contro, 2023).

O foco deste trabalho são as ETECs, escolas públicas voltadas à oferta de cursos técnicos, tanto integrados ao ensino médio quanto modulares, atendendo milhares de estudantes em todo o estado. Atualmente, mais de 300 municípios paulistas contam com unidades da rede, o que demonstra a relevância estratégica do CPS para a formação de mão de obra qualificada e o fortalecimento da economia regional (CPS, 2025a).

A estrutura de funcionamento das ETECs é dinâmica e orientada por critérios técnicos e sociais. Isso significa que a abertura ou o encerramento de cursos, por exemplo, depende diretamente da leitura de demandas locais, e análise das taxas de evasão escolar. O processo é descentralizado, sendo conduzido muitas vezes pela própria equipe gestora da escola, que atua em parceria com empresas, entidades e com a população do entorno (CPS, 2025a).

Essa flexibilidade, embora positiva do ponto de vista da adaptação às realidades regionais, também traz desafios internos, sobretudo no que diz respeito à cultura organizacional escolar. Em especial, o corpo docente sente de forma direta os impactos da chegada de um novo curso ou da extinção de outro. A necessidade de múltiplas formações para garantir a atribuição de aulas, o clima de insegurança em relação à estabilidade contratual e as pressões — muitas vezes não verbalizadas — para ampliar a carga horária, são aspectos que interferem no dia a dia escolar e moldam relações profissionais, afetivas e organizacionais (Silva; Constantino, 2021).

Com base nesse contexto, este estudo tem como objetivo compreender de maneira como as mudanças na grade de cursos das ETECs afetam a cultura e o clima organizacional, tendo como foco a ETEC de Caraguatatuba/SP. A escolha dessa

unidade se deu por seu histórico recente de alterações significativas na oferta de cursos e por seu perfil regional estratégico, inserida em uma cidade turística com forte demanda por serviços e formação técnica específica.

Ao longo do trabalho, são apresentados dados sobre os cursos ofertados na unidade entre os anos de 2015 e 2025, bem como uma análise qualitativa dos impactos dessas transformações sobre o cotidiano da escola, especialmente no que se refere à gestão e ao corpo docente. Além disso, é discutido o papel das mudanças organizacionais nesse processo e de que forma elas interagem com os valores, práticas e diretrizes institucionais que compõem a cultura escolar.

Com isso, pretende-se lançar luz sobre um fenômeno que, embora silencioso em muitos casos, revela-se essencial para pensar a qualidade e a sustentabilidade da educação profissional pública: a forma como os profissionais lidam com as transformações organizacionais e o quanto elas influenciam o ambiente escolar, a motivação dos educadores e, em última instância, o aprendizado dos estudantes.

Revisão da literatura

A fundamentação deste trabalho é composta por uma análise concisa dos autores que discutem o ensino técnico profissionalizante e a cultura organizacional, contextualizando e embasando a pesquisa realizada.

Breve descrição do funcionamento do Centro Paula Souza – foco nas ETECs

No ano de 1969 é criado o Centro Estadual de Educação Tecnológica de São Paulo (CEET), posteriormente em 1971 após uma reformulação esse é rebatizado para Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza (CEETEPS) vinculado à Secretaria de Ciência, Tecnologia e Inovação, agora torna-se uma autarquia que administra as ETECS e as FATECS, oferecendo um ensino em nível técnico profissionalizante e tecnólogo gratuito no Estado de São Paulo (Calsan; Contro, 2023).

De acordo com CPS (2025a) A instituição tem como Missão: Promover a educação pública profissional e tecnológica dentro de referenciais de excelência, visando o desenvolvimento tecnológico, econômico e social do Estado de São Paulo.

Sua Visão: é consolidar-se como referência nacional na formação e capacitação profissional, bem como na gestão educacional, estimulando a produtividade e competitividade da economia paulista. E seus valores estão pautados na:

- Valorização e desenvolvimento humano;
- Postura ética e comprometimento;
- Respeito a diversidade e a pluralidade;
- Compromisso com a gestão democrática e transparente;
- Cordialidade nas relações de trabalho;
- Responsabilidade e sustentabilidade;
- Criatividade e inovação.

São mais de 300 municípios distribuídos no estado que recebem 223 ETECS e 82 FATECS e 280 Classes Descentralizadas (prédios externos que oferecem cursos técnicos sob a administração de uma ETEC em horários ociosos. Nos Ensinos Médio, Técnicos Integrado ao Médio, Ensino Técnico Modular e Especialização Técnica somam mais de 224 mil matrículas. As ETECS ofertam 262 cursos divididos por eixos tecnológicos que contemplam todos os setores produtivos públicos e privados (CPS, 2025a), conforme apresentado no Quadro 1.

Quadro 1 – Relação dos eixos tecnológicos e seus cursos.

EIXOS	CURSOS
Ambiente, Saúde e Segurança	Meio Ambiente, Segurança do Trabalho e Química.
Controle e Processos Industriais	Automação Industrial, Eletroeletrônica, Mecânica, Mecatrônica e áreas correlatas.
Hospitalidade e Lazer	Turismo, Hotelaria e Gastronomia.
Informação e Comunicação	Análise e Desenvolvimento de Sistemas, Ciência de Dados e Redes de Computadores.
Infraestrutura	Construção Civil, Edificações, Estradas e áreas relacionadas.
Produção Alimentícia	Agroindústria, Alimentos, Biocombustíveis e áreas afins.
Produção Cultural e Design	Design Gráfico, Design de Moda e Design de Produto.
Produção Industrial	Fabricação Mecânica, Gestão da Produção Industrial e áreas correlatas.

Continuação do quadro 1	
Recursos Naturais	Abrange Agronegócio, Biotecnologia e áreas relacionadas.
Gestão de Negócios	Gestão de Recursos Humanos, Gestão Financeira e áreas administrativas.
Desenvolvimento Educacional e Social	Biblioteconomia, arquivo e Desenvolvimento Comunitário.

Fonte: CPS (2025a). Adaptado pela autora da pesquisa (2025).

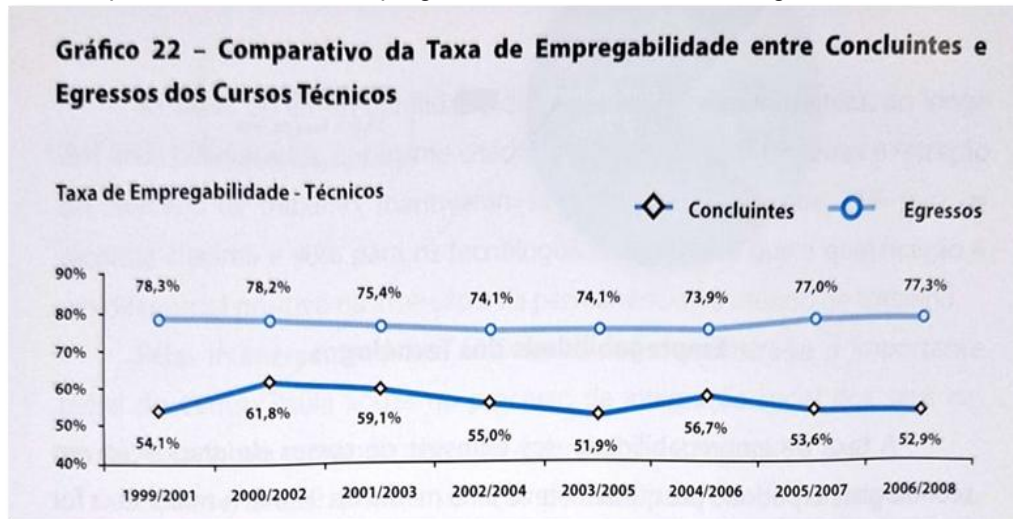
“O CPS é a maior instituição estadual do País dedicada à educação profissional articulada ao ensino médio, assim como à educação tecnológica de nível superior.” (Schwartzman, 2013).

A instituição ainda oferece Formação Inicial e Continuada e Pós-Graduação (*lato e stricto sensu*). Em setembro de 2021 por unanimidade o Conselho das Instituições de Pesquisa do Estado de São Paulo (CONSIP) reconheceu por unanimidade o Centro Paula Souza como Instituto de Ciência e Tecnologia (ICT), uma organização sem fins lucrativos de administrações públicas ou privadas, que tem como principal objetivo a criação e o incentivo a pesquisas científicas e tecnológica, conforme Resolução SDE nº 60, de 30 de dezembro de 2021, publicada no Diário Oficial do Estado em 4 de janeiro de 2022, a qual reconhece oficialmente o Centro Estadual de Educação Tecnológica "Paula Souza" (CEETEPS) como Instituição Científica e Tecnológica do Estado de São Paulo (ICTESP), com base na Lei Complementar nº 1.049/2008 e no Decreto nº 54.690/2009 (Desenvolvimento Econômico, 2022).

O CPS ocupa uma boa posição no quesito qualidade de ensino, segundo dados do seu *site* no Estado de São Paulo, sendo que 44 ETECS estão entre as 50 melhores escolas públicas e no País entre as 50 melhores escolas públicas 12 são ETECS. Se forem consideradas as 50 melhores escolas estaduais no Brasil, 38 são unidades administradas pelo CPS (Schwartzman, 2013).

Outro indicativo fruto dessa qualidade de ensino é revelado na taxa de empregabilidade dos egressos e concluintes de cursos técnicos. Pesquisa aplicada pelo CPS revelou uma porcentagem acima de 50% de empregabilidade para esses públicos, e essa taxa vem mantendo-se acima desse número desde 1999 até 2008 como demonstra a Figura 1.

Figura 1 – Comparativo da taxa de empregabilidade entre concluintes egressos dos cursos técnicos.



Fonte: Froncilio (2009).

Alguns cursos ministrados pelas ETECS funcionam em parcerias com prefeituras e outras instituições além dos espaços próprios das escolas. Como os Centros Educacionais Unificados (CEUS) nas Capital e escolas Municipais e Estaduais em outras cidades (Calsan; Contro, 2023).

O CPS responde diretamente ao Governo do Estado de São Paulo, por meio de um superintendente que gerencia uma equipe de coordenadores para cada área de atuação dentro da instituição, como: Pós-graduação, Extensão e Pesquisa; Ensino superior; Ensino Médio e Técnico; Formação inicial e Educação continuada; Desenvolvimento e planejamento; Infraestrutura; Gestão administrativa e financeira e Recursos humanos (Calsan; Contro, 2023).

Dentro das unidades escolares o cargo máximo é o diretor, esse nomeado por quatro anos podendo se reeleger por mais quatro a partir de consulta entre alunos, professores e funcionários daquela unidade. O diretor conta com uma equipe de coordenadores um para cada curso que a unidade oferece, além da figura do coordenador pedagógico, orientador educacional e profissionais nas funções administrativas e de secretaria. As unidades estão dentro de uma regional que engloba algumas cidades ou macrorregiões no caso da Cidade de São Paulo, as

unidades contam com o respaldo de um supervisor para as decisões acadêmicas e administrativas no dia a dia da unidade escolar (CPS, 2025a).

Os professores são contratados por aula, o que permite que eles continuem ativos no mercado de trabalho, ponto importante para a qualidade do ensino profissional que ministram (CPS, 2025a).

A processo de aberturas de novos cursos é flexível e realizado dentro da própria unidade escolar pela equipe gestora. Esse processo se inicia com a escuta ativa das empresas locais para identificação dos setores com carência de mão de obra especializada juntamente com a aplicação de pesquisas com os egressos e comunidade local, esses dados são levantados e analisados pela gestão. Quando as novas propostas de cursos estão dentro do mesmo eixo tecnológico que a unidade já ministra seus demais cursos, o processo de abertura é mais simples uma vez que a escola não precisará formar um novo corpo docente para atender a implementação do curso (Schwartzman, 2013).

Mudanças Organizacionais

Organizações públicas ou privadas são constituídas por pessoas, o principal capital responsável para a realização das atividades diárias e que dão forma para a sua dinâmica organizacional, portanto quando ocorrem mudanças organizacionais requer que os gestores observem os impactos das mesmas no fator humano, ciente que as atitudes são o vetor para alcançar o sucesso requerido pela organização (Davel; Vergara, 2001).

Internamente nas instituições nota-se uma força poderosa para determinar o comportamento individual e coletivo, criando um amplo contexto dentro das instituições, essas já providas de um sistema complexo de leis, valores e costumes dentro do qual se desenvolve um comportamento individual dentro do ambiente de trabalho. Esta força é resultado da cultura organizacional, fruto desse conjunto de suposições, crenças, valores e normas compartilhados entre os membros da instituição (Davis; Newstrom, 1992).

Para Weick e Quinn (1999, p. 363) O conceito de mudança organizacional sob a perspectiva de desenvolvimento organizacional, é:

“Mudança é um conjunto de teorias científicas de comportamento, valores, estratégias e técnicas que visam mudanças planejadas do trabalho organizacional com o objetivo de impulsionar o desenvolvimento pessoal e melhorar a performance organizacional, através da alteração de comportamento *in loco* dos membros da organização” (Porras; Robertson 1992, p. 723 *apud* Weick; Quinn, 1999, p.363).

Tomaz Wood (2009, p. 287) conceitua a mudança como:

“Mudança organizacional é qualquer transformação de natureza estrutural, estratégica, cultural, tecnológica, humana ou de qualquer outro componente, capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto da organização.”

Alguns desses fatores que conceituam a mudança organizacional são notados no público interno: corpo docente das Escolas Técnicas do Centro Paula Souza ao implantarem um novo curso em sua grade (Calsan; Contro, 2023).

Geralmente os gestores não atuam elaborando planos de gestão de pessoas, esses focam seus esforços para atender as demandas dos seus supervisores e os problemas oriundos do comportamento e mudanças organizacionais são sendo resolvidos a medida que vão surgindo (Davel; Vergara, 2001).

A mudança organizacional é um fenômeno que envolve muitas dimensões enfatizadas por diversos autores, Lima e Bressan (2003) categorizam essas dimensões a partir da literatura sobre mudança, ressalta-se aqui algumas dessas dimensões que impactam diretamente no presente estudo:

- intencionalidade da mudança, planejada ou não;
- transformação/congruência sistêmica;
- relevância do impacto;
- resposta ao ambiente;
- continuidade/descontinuidade da mudança no tempo;
- tempo de resposta a eventos externos (antecipação/reação).

Para Wood (2009) a mudança pode ou não ser planejada e as organizações estão submetidas a constantes mudanças impulsionadas por condições sociais, políticas e, tecnológicas. Estes acontecimentos não dependem da vontade e intencionalidade da instituição.

Morgan (1996, p. 241) em suas metáforas sobre a imagem da mudança, defende que essas podem adquirir três diferentes aspectos, o primeiro reflete a

realidade da organização “na própria lógica da mudança”, em segundo diz que os movimentos constantes na organização explicam que as “organizações se auto-reproduzem” e em terceiro que a mudança é fruto de situações contraditórias ou dialéticas.

Lima e Bressan (2003) complementam ao expor que uma corrente de estudiosos defende que a constância das mudanças no ambiente interno e externo força a transformação dos processos independentemente da intenção da organização. Os tipos de mudança organizacionais mais difundidos entre esses autores são: mudança “transformacional” quando a intervenção altera apenas algumas áreas da organização e mudança “incremental” quando a mudança afeta a organização como um todo, criando novas filosofias e padrões geralmente forçados por um ambiente externo mais instável.

Cultura Escolar

A cultura escolar vai muito além de regras ou conteúdos programáticos. Ela se constrói a partir de um conjunto de orientações que definem o que deve ser ensinado e quais comportamentos são esperados dentro do ambiente educativo. Mas não é só isso — essa cultura também se expressa nas práticas do dia a dia, que tornam possível o compartilhamento real desses saberes. No entanto, para compreendê-la verdadeiramente, é essencial considerar o papel dos profissionais da educação, pois o que acontece na escola reflete também modos de pensar e agir que estão presentes em toda a sociedade (Dominique, 2001).

Considerando as particularidades organizacionais, políticas e institucionais que compõem o ambiente escolar, torna-se relevante refletir sobre o potencial da cultura como ferramenta de análise para compreender o funcionamento cotidiano das instituições educacionais. A partir dessa perspectiva, a cultura organizacional escolar pode ser investigada sob uma abordagem sociológica, propondo-se como base teórica para entender como as práticas, valores e relações se constroem e se reproduzem no dia a dia da escola. Essa reflexão surge em um contexto de investigação educacional que, ao mesmo tempo, constrói o objeto científico "escola" e desconstrói concepções tradicionais de organização, abrindo espaço para novas

formas de pensar as estruturas institucionais. Nesse cenário, o conceito de paradigma ganha força no campo educacional, ao influenciar diretamente as formas de produzir e interpretar o conhecimento (Torres, 2005).

Essa cultura está diretamente ligada à identidade da escola: sua filosofia, sua missão, e à forma como enxerga o papel do aluno no processo educativo e em sua formação como cidadão. Aspectos como a legislação educacional, o Projeto Político Pedagógico (PPP), as metodologias adotadas, o público atendido e até mesmo as metas administrativas e pedagógicas são moldados pelas estratégias que a escola escolhe seguir para construir sua própria cultura (Freitas, 1991).

Diante disso, pode-se afirmar que os valores da escola nascem de sua missão, e é a partir desses valores que se desenham suas políticas, seus objetivos e suas práticas pedagógicas. Por isso, analisar uma escola não é apenas olhar para uma estrutura física, mas compreender sua trajetória, seus princípios, sua visão de mundo — ou seja, entender sua cultura. E essa análise deve sempre levar em conta as necessidades e especificidades sociais do contexto em que ela está inserida (Freitas, 1991).

Método

O cenário desta pesquisa sobre a abertura e fechamento de novos cursos técnicos tem como objetivo compreender de quais maneiras as mudanças na grade de cursos das ETECs afetam a cultura e o clima organizacional. Tem delimitado como campo de investigação uma unidade do Centro Paula Souza, a ETEC de Caraguatatuba, localizada no litoral norte de São Paulo, sua inauguração oficial ocorreu em 12 de abril de 2010. Atualmente conta com 590 alunos matriculados, divididos entre cursos técnicos integrados ao ensino médio e cursos técnicos modulares noturnos. Desde 2024 a unidade está sob nova gestão com diversas ações voltadas à qualidade da formação de profissionais capacitados para o mercado de trabalho (CPS, 2025b).

Esta pesquisa possui abordagens quali-quantitativas e documental, avaliando dados numéricos de abertura e fechamento de cursos da unidade que expressam as movimentações em cursos técnicos modulares e técnicos integrados ao ensino médio.

Dentro desse contexto:

“Uma pesquisa visa conhecer um ou mais aspectos de determinado assunto. Para tanto, deve ser sistemática, metódica e crítica. O produto da pesquisa deve contribuir para o avanço do conhecimento humano. Na vida acadêmica, a abordagem é um exercício que permite despertar o espírito de investigação diante dos trabalhos e problemas sugeridos ou propostos pelos professores e orientadores.” (De Andrade, 2006, p. 49).

O período considerado foi entre os anos de 2015 e 2025, intervalo de onze anos. O significado e o motivo apreendem-se através da observação direta, que como afirma Yin (2010), contribui para o entendimento de contextos, momentos e dos fenômenos a serem estudados.

Os critérios de seleção dos dados buscaram englobar o maior período possível em que se teve acesso. Nota-se que a unidade possui 15 anos de funcionamento, porém os cinco primeiros anos não houve troca de cursos e apenas dois cursos foram ofertados, motivo da exclusão desse período. Uma vez que se pretende relacionar os dados com os impactos na cultura organizacional da equipe local principalmente os docentes e por se tratar de uma unidade com pouco tempo de existência optou-se por levantar todos os cursos já iniciados na unidade, proporcionando assim uma análise mais completa do assunto proposto. (CPS, 2025b).

Resultados e Discussão

A ETEC de Caraguatatuba está localizada em uma estância balneária turística e é ponto de ligação através da rodovia BR-101 para dois outros destinos turísticos do Litoral Norte do Estado de São Paulo: Ubatuba e São Sebastião. Esses dados coletados na unidade revelam que uma das principais demandas da cidade é por prestação de serviços, as unidades do CPS através da gestão local (diretor e coordenação pedagógica) constantemente analisam as demandas de vagas abertas no mercado de trabalho e discutem com o comércio local para assim decidirem pela abertura e fechamento de cursos em sua unidade. A partir dos dados coletados foi criado o Quadro 2 que apresenta os cursos iniciados entre os anos de 2015 até 2025:

Quadro 2 – Cursos iniciados entre 2015 a 2025.

CURSOS INICIADOS	
2015	
1º semestre	2º semestre
<ul style="list-style-type: none"> • Administração Modular • Contabilidade Modular • Serviços Jurídicos Modular • Administração integrado ao médio • Meio Ambiente integrado ao médio 	<ul style="list-style-type: none"> • Administração Modular • Informática p/ internet Modular • Nutrição e dietética Modular
2016	
1º semestre	2º semestre
<ul style="list-style-type: none"> • Cozinha Modular • Logística Modular • Administração integrado ao médio • Meio Ambiente integrado ao médio 	<ul style="list-style-type: none"> • Administração Modular • Meio Ambiente Modular
2017	
1º semestre	2º semestre
<ul style="list-style-type: none"> • Administração Modular • Nutrição e dietética Modular • Administração integrado ao médio • Meio Ambiente integrado ao médio 	<ul style="list-style-type: none"> • Cozinha Modular • Logística Modular
2018	
1º semestre	2º semestre
<ul style="list-style-type: none"> • Administração Modular • Serviços Jurídicos Modular • Administração integrado ao médio • Meio Ambiente integrado ao médio 	<ul style="list-style-type: none"> • Administração Modular • Nutrição e dietética Modular
2019	
1º semestre	2º semestre
<ul style="list-style-type: none"> • Cozinha Modular • Logística Modular • Administração integrado ao médio • Meio Ambiente integrado ao médio 	<ul style="list-style-type: none"> • Administração Modular • Contabilidade Modular
2020	
1º semestre	2º semestre
<ul style="list-style-type: none"> • Nutrição e dietética Modular • Recursos Humanos Modular • Administração integrado ao médio • Meio Ambiente integrado ao médio 	<ul style="list-style-type: none"> • Cozinha Modular • Logística Modular

Continua o Quadro 2

Continuação do Quadro 2

2021	
1º semestre	2º semestre
• Administração Modular	• Nutrição e dietética Modular
• Recursos Humanos Modular	• Recursos Humanos Modular
• Logística Reversa Modular	
• Administração integrado ao médio	
• Meio Ambiente integrado ao médio	
2022	
1º semestre	2º semestre
• Gastronomia Modular	• Administração Modular
• Informática p/ internet Modular	• Logística Modular
• Administração integrado ao médio	
• Meio Ambiente integrado ao médio	
2023	
1º semestre	2º semestre
• Gastronomia Modular	• Administração Modular
• Nutrição e dietética Modular	
• Recursos Humanos Modular	
• Administração integrado ao médio	
• Meio Ambiente integrado ao médio	
2024	
1º semestre	2º semestre
• Administração Modular	• Nutrição e dietética Modular
• Gastronomia Modular	• Recursos Humanos Modular
• Administração integrado ao médio	
• Meio Ambiente integrado ao médio	
• Recursos Humanos integrado ao médio	
2025	
1º semestre	2º semestre
• Gastronomia Modular	• Administração Modular
• Administração integrado ao médio	
• Meio Ambiente integrado ao médio	
• Recursos Humanos integrado ao médio	

Fonte: Adaptada pela autora da pesquisa (2025).

O Quadro 3 apresenta os cursos fechados na ETEC de Caraguatatuba entre os anos de 2015 até 2025:

Quadro 3 – Cursos fechados entre 2015 a 2025.

CURSOS FECHADOS
2017
• Meio Ambiente Modular
2019
• Serviços Jurídicos
2020
• Contabilidade
2023
• Informática para Internet
• Logística

Fonte: Adaptada pela autora da pesquisa (2025).

O primeiro ponto para analisar nas tabelas são os eixos tecnológicos que a unidade da ETEC em Caraguatatuba oferece seus cursos, iniciando com o eixo de Gestão e Negócios com os cursos de Administração, Recursos Humanos, Serviços Jurídicos, Contabilidade, Logística e Logística Reversa. No eixo de Informação e Comunicação com o curso de Informática para *Internet*. No eixo de Ambiente, Saúde e Segurança com os cursos de Meio Ambiente e Nutrição e Dietética. No eixo de Hospitalidade e Lazer com o curso de Gastronomia e Cozinha. Foram quatro eixos e 11 cursos ao longo do recorte de 11 anos analisados.

Observa-se que a maioria dos cursos estão dentro do eixo de Gestão e Negócios, ao todo seis. Seguidos pelos eixos de Ambiente, Saúde e Segurança e Hospitalidade e Lazer com dois cursos cada, finalizando com o eixo de Informação e Comunicação com um curso.

Ressalta-se que o curso de Administração pertencente ao eixo de Gestão e Negócios é o curso que está em vigor na unidade desde o início e não teve intervalos

maiores que um semestre sem abertura, seguido pelo curso de Nutrição e Dietética do eixo de Ambiente, Saúde e Segurança que desde o início abre turmas anualmente apenas com um revezamento semestral ora com o curso de Cozinha e ora com o curso de Gastronomia este teve sua primeira turma em 2022, sete anos após o início da presente análise.

Nota-se ainda que o curso de Serviços Jurídicos deixa de ser ofertado em 2019. O curso de Recursos Humanos inicia-se apenas em 2020 quando a unidade deixa de oferecer o curso de Contabilidade e o ano de 2021 tem o curso de Logística Reversa iniciado, porém esse curso não teve continuidade, formando apenas uma turma. Enquanto o curso de Logística iniciado em 2016 e Informática para *Internet* em 2015 ambos deixam de ser ofertados em 2023. Aponta-se que o curso de Informática para *Internet* foi o curso com maior intervalo de abertura, iniciou em 2015 formou apenas uma turma, ficou seis anos sem ser oferecido e voltou em 2022 formando sua última turma antes de ser descontinuado, ressalta-se que nesse curso o corpo docente é bem específico e quantidade reduzida de aulas para esses docentes por ter apenas uma turma na unidade o que foi outro agravante que dificultava a oferta do curso uma vez que os professores dividiam seu trabalho entre a docência e outras atividades profissionais para compor renda, situação essa que fica insustentável a longo prazo.

Durante todo o período dessa análise foram 11 cursos iniciados entre modulares e ensino médio e cinco cursos modulares fechados definitivamente.

Os cursos técnicos integrados ao ensino médio de Administração e Meio Ambiente são ofertados desde o ano de 2015 sem interrupções, a cada novo ano letivo uma nova turma é iniciada, e a partir do ano de 2024 inicia-se uma turma de técnico integrado ao médio em Recursos Humanos no período noturno. Uma nova tendência em todas as escolas do CPS essas turmas de ensino médio integrado noturno com a nova grade da Base Nacional Comum Curricular (BNCC).

Após análise dessa vasta abertura e fechamento de cursos sob a ótica da equipe docente ressalta-se os impactos nessa categoria bem como o clima organizacional na unidade.

Para atender os cursos oferecidos a ETEC de Caraguatatuba conta com um corpo docente de aproximadamente 40 professores, esses com formação dentro dos

quatro eixos tecnológicos ofertados. Toda vez que um curso novo inicia ou um curso existente é encerrado precisa haver uma movimentação para as atribuições de aulas para o novo curso, e um aproveitamento do corpo docente no curso que foi encerrado, essa situação traz consigo um tenso clima na unidade uma vez que o professor que não consegue na atribuição de aulas ter aulas a ele atribuída por não ter formação para aquela disciplina tem o seu contrato de trabalho encerrado, independente se ele é contratado por tempo indeterminado ou tempo determinado. O professor que não atribuir o mínimo de 2,5h aulas semanais tem seu vínculo encerrado com o CPS.

Essa regra de permanência na instituição apesar de explícita desde a contratação traz consigo uma instabilidade para o docente que a cada semestre aguarda com ansiedade a informação dos cursos que serão ofertados para averiguar se dentro da sua formação será possível completar sua carga de horas aulas.

Um professor com formação em Administração alcança uma boa quantidade de disciplinas nos cursos de Administração e Recursos Humanos por exemplo, porém já não contempla muitas disciplinas nos cursos de Logística ou Serviços Jurídicos, percebe que mesmo dentro do mesmo eixo tecnológico o docente muitas vezes se vê impulsionado a ter mais de uma graduação para garantir sua carga de atribuição em ao menos 25hrs aulas semanais, quantidade essa que forma 1 período de trabalho e assim um rendimento mensal digno.

Para Davis e Newstrom (1992) dentro das organizações há uma força poderosa para determinar o comportamento individuais e coletivos, criando um comportamento individual dentro do ambiente de trabalho. Esta força é resultado da cultura organizacional, a qual se caracteriza como um conjunto de suposições, crenças, valores e normas, os quais são compartilhados pelos membros de uma organização.

Os comentários acerca dos novos cursos ou dos cursos que serão fechados trazem consigo essa carga emocional e insegurança nos diálogos na sala dos professores, assim como a sensação da pressão “não falada”, mas que fica evidente nas entrelinhas sob a necessidade de o professor ter mais de uma graduação para conseguir contemplar mais disciplinas dentro de um eixo.

Considerações finais

Fica explícito que os principais impactos nas aberturas e fechamento de curso ocorre no corpo docente. Individualmente, com instabilidade e insegurança financeira, quando o novo curso não contempla a área de formação daquele professor. E na totalidade da equipe de professores nota-se essa corrida contra o tempo em busca de novas formações para se antecipar e assim minimizar os prejuízos com o novo curso que chega ou o curso que se encerra.

É fato que frente as mudanças, logo se espera resistência como resposta, porque as pessoas tendem a resistir àquilo que percebem como ameaça à maneira estabelecida de fazer as coisas, porém para a equipe de Gestão as mudanças se justificam em virtude de estarem subordinados as normas e diretrizes que recebem de seus superiores dentro da instituição, e as essas, cumprem sempre buscando ouvir as demandas do comércio local bem como analisando as taxas de evasão para decidirem pelo curso que será encerrado e qual será iniciado. Assim, torna-se necessário refletir sobre as diretrizes e normas da instituição, levar ao foco da gestão o fator humano, buscando equilibrar a demanda do mercado de trabalho e a sustentabilidade na cultura escolar.

Referências

CALSAN, Eduardo; CONTRO, Soraya Kullerkup. Classe descentralizada da etec: palcode (re)existência, resistência e resiliência. **Cadernos CERU**, Série 2, v. 34, n2. Dezembro de 2023

CPS, 2025a. Site do Centro Paula Souza. Disponível em: <https://www.cps.sp.gov.br/institucional/sobre-o-centro-paula-souza/>. Acesso em: 16 jul. 2025.

CPS, 2025b. Site da ETEC de Caraguatatuba <https://eteccaraguatatuba.cps.sp.gov.br/quem-somos/>. Acesso em: 17 jul. 2025.

FREITAS, M. E. de. **Cultura organizacional**: formação, tipologias e impactos. São Paulo: Makron Books, 1991.

FRONCILIO, Roberta. **SAI – Sistema de Avaliação Institucional: Práticas e Desafios**; São Paulo, Centro Paula Souza, 2009.

DAVEL, Eduardo; VERGARA, Sylvia C. Gestão com pessoas, subjetividade e objetividade nas organizações. In: _____. **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2001. p. 31-56.

DAVIS, Keith; NEWSTROM, John W. **Comportamento humano no trabalho: uma abordagem organizacional**. São Paulo: Pioneira TL, 1992

DE ANDRADE, Gilberto Martins. Sobre confiabilidade e validade. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 8, n. 20, p. 1-12, 2006.

DOMINIQUE, Julia. A cultura escolar como objeto histórico. **Revista Brasileira de História da Educação**. n. 1, Jan./ Jun. p. 09. Campinas: Autores Associados, 2001.

LIMA, Suzana Maria Valle; BRESSAN, Cyndia Laura. Mudança organizacional: uma introdução. In: LIMA, Suzana Maria Valle (Org.). **Mudança Organizacional, teoria e gestão**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. **RESOLUÇÃO SDE Nº 60. Reconhece o Centro Estadual de Educação Tecnológica "Paula Souza" - CEETEPS como Instituição Científica e Tecnológica do Estado de São Paulo – ICTESP**. 30 de dezembro de 2021. D.O.E.; Poder Executivo I, São Paulo, 132 (1) – 84, terça-feira, 04 de janeiro de 2022. Disponível em: <https://bkpsitecpsnew.blob.core.windows.net/uploadsitecps/sites/1/2023/07/resolucao-SDE-60-2022-01-04.pdf>. Acesso em: 25 jul. 2025.

SCHWARTZMAN, Simon. Capítulo 7: **O Centro Paula Souza e a educação profissional no Brasil**. In: **Educação básica no Estado de São Paulo: avanços e desafios**. Org.: Negri, Barjas; Torres, Haroldo da Gama; Castro, Maria Helena Guimarães de. São Paulo:

SILVA, Cristiano Pereira Da; CONSTANTINO, Paulo Roberto Prado. Formação e inserção dos coordenadores de curso no ensino médio e técnico: o contexto das Escolas Técnicas Estaduais de São Paulo. Curitiba. **Diálogo Educacional**. v. 21. n.71. p. 1535-1562. OUT/DEZ 2021.

TORRES, Haroldo. **Educação e segregação social: explorando o efeito das relações de vizinhança. Segregação, pobreza e desigualdades**. São Paulo, Editora Senac, 2005.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e método**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

WEICK, Karl E.; QUINN, Robert E. Organizational change and development. **Annual Review of Psychology**, v. 50, p. 361-387, 1999.

WOOD, T.; CURADO, I.; CAMPOS, H. Mudança organizacional na Rhodia Farma. In: WOOD, T. **Mudança organizacional**. São Paulo: Atlas, 2009.