



Avaliação Institucional



UNIVERSIDADE SÃO JUDAS TADEU

RELATÓRIO DE MELHORIAS – CPA

AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL 2025.2

UNIVERSIDADE SÃO JUDAS TADEU

- Unidade/Campus: Butantã, Cubatão, Mooca, Paulista, Santana, Santo Amaro e Vila Leopoldina.
- Semestre/Ano de Referência da Avaliação Institucional: 2025.2
- Data de Elaboração: 17 de junho de 2026

COMISSÃO PRÓPRIA DE AVALIAÇÃO

A Comissão Própria de Avaliação – CPA da Universidade São Judas Tadeu foi recomposta pela Portaria Nº 421, de 01 de Abril de 2026, expedida pelo Reitor Prof. Guilherme Martins Ramos Daflon, em conformidade com a Lei nº 10.861/2004 (SINAES) e com os Artigos 24 a 29 do Regimento Geral da Instituição.

A CPA possui atuação autônoma em relação aos demais órgãos colegiados, cabendo-lhe coordenar e articular o processo de autoavaliação institucional, sistematizar e disponibilizar informações ao MEC e propor e acompanhar a execução de ações de melhoria. Suas reuniões ordinárias ocorrem, no mínimo, uma vez por semestre.

A composição multicategorial da CPA — integrando representantes docentes, discentes, técnico-administrativos e da sociedade civil — assegura a pluralidade de perspectivas necessária à legitimidade e à abrangência do processo avaliativo, em consonância com os princípios do SINAES (Ristoff & Giolo, 2006).

Função / Segmento de Representação	Nome do Membro
Presidente	Mauricio Homma
Representante Docente	Michele Tiergarten
Representante Docente	Cristiane Marcelino
Representante Docente	Erika Paula De Matos
Representante Discente	Rafael Ignácio dos Santos
Representante Discente	Adam Ali Melhem

Representante Discente	Vitor Peral dos Santos
Representante Técn. Administrativo	Adriele Oliveira da Silva
Representante Técn. Administrativo	Laura de Jesus Cecatto Pinto
Representante Técn. Administrativo	Marieta Rodrigues Brecht
Representante Sociedade Civil	Éricles Vieira da Silva Santos
Representante Sociedade Civil	Juliana Francine da Silva
Representante Sociedade Civil	Wandrezza Aparecida Ferreira Bayona

1. INTRODUÇÃO

O presente Relatório de Melhorias constitui instrumento institucional vinculado à Comissão Própria de Avaliação – CPA da Universidade São Judas Tadeu, elaborado com a finalidade de dar publicidade às ações de melhoria acadêmica e administrativa planejadas e implementadas a partir das demandas identificadas na Avaliação Institucional 2025.2.

Este documento está alinhado ao Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) e evidencia o papel estratégico da CPA no acompanhamento sistemático dos resultados avaliativos, no monitoramento dos indicadores institucionais e na indução de ações voltadas à melhoria contínua da qualidade acadêmica, da experiência discente e da gestão institucional.

A Universidade São Judas Tadeu, por meio da CPA, de seus representantes acadêmicos, coordenadores de curso, gerentes de campus e setores administrativos, realizou a análise crítica dos resultados da Avaliação Institucional 2025.2, considerando os indicadores de satisfação discente, as especificidades por campus e modalidade, bem como os dados complementares relativos ao acompanhamento de egressos. A partir desse processo, foram estruturadas ações de melhoria com metas, prazos, responsáveis e indicadores de monitoramento, de modo a assegurar coerência entre diagnóstico, planejamento, execução e acompanhamento.

O relatório apresenta, de forma sistematizada, as informações diagnósticas, os quadros de resultados, as ações planejadas, as diretrizes para o próximo ciclo avaliativo e os mecanismos de monitoramento, preservando o caráter institucional do documento e reforçando a utilização dos resultados da autoavaliação como instrumento de gestão, planejamento e tomada de decisão.

2. MELHORIAS ADMINISTRATIVAS

Com base nos resultados da Avaliação Institucional 2025.2, foram identificados pontos de atenção relacionados à infraestrutura, serviços estudantis, comunicação institucional, segurança, laboratórios, conectividade, conservação dos espaços e ambiente físico dos campi. As ações administrativas previstas buscam responder às fragilidades apontadas pela comunidade acadêmica, indicando responsáveis, prazos, metas e indicadores de monitoramento.

Engajamento e participação estudantil na avaliação

O engajamento estudantil nos instrumentos avaliativos constitui um indicador-proxy da vitalidade e legitimidade do processo de autoavaliação institucional. Em 2025.2, a USJT registrou taxa de participação de **22% (7.306 respostas finalizadas de um universo de 32.940 estudantes)**, representando uma retração de 10 pontos percentuais em relação ao ciclo 2025.1 (32%). Este desempenho é inferior à meta de 35% estabelecida para o ciclo e configura um alerta estratégico para a continuidade do processo avaliativo.

A literatura especializada em avaliação institucional (Polidori, 2009; INEP, 2021) sustenta que taxas de resposta inferiores a 30% comprometem a representatividade amostral e, por conseguinte, a validade interna dos diagnósticos produzidos. A reversão desta tendência é, portanto, condição necessária para a robustez dos resultados nos próximos ciclos.

Entre os campi da USJT, o desempenho variou de forma expressiva em 2025.2:

- **Cubatão:** 54% ▲ — melhor resultado entre os campi da USJT; referência de engajamento a ser investigada e replicada.
- **Santana:** 20% — queda de 13 p.p. frente a 2025.1 (33%), revertendo trajetória positiva anterior.
- **Mooca:** 23% — campus com maior universo amostral (11.379 estudantes); queda de 6 p.p. vs. 2025.1.
- **Paulista:** 21% — queda de 8 p.p. vs. 2025.1; baixo engajamento em campus com público crítico.
- **Santo Amaro:** 17% ▼ — maior retração registrada: queda de 30 p.p. frente a 2025.1 (47%); demanda atenção imediata.
- **Butantã:** 19% — queda de 6 p.p. vs. 2025.1.
- **Vila Leopoldina:** 19% — queda de 5 p.p. vs. 2025.1.

A queda transversal no engajamento sugere a necessidade de fechar o loop avaliativo — ou seja, demonstrar aos estudantes que as avaliações anteriores produziram mudanças visíveis e concretas — como estratégia central para a recuperação da participação.

Índice de satisfação discente (ISD) – macrodrivers consolidados 2025.2

O ISD mensura a satisfação estudantil por meio de macrodrivers (dimensões estratégicas da experiência universitária), permitindo diagnóstico multidimensional e orientado à ação.

Os resultados consolidados da USJT em 2025.2, para todas as modalidades, evidenciam a seguinte configuração:

Quadro 2 – ISD 2025.2 USJT – Macrodrivers de satisfação

Dimensão / Macrodriver	Insatisf. (B2B)	Neutro	Satisf. (T2B)	Δ vs. 24.2 T2B	n
Satisfação Geral	19%	25%	56%	-5	8.705
Infraestrutura	27%	20%	54%	-10	7.320
Infraestrutura do Polo	7%	35%	58%	-6	882
Serviços Estudantis	34%	23%	43%	+5	8.330
Experiência Acadêmica (Curso)	22%	18%	59%	+1	8.705
Projeto Acadêmico	18%	37%	45%	+4	7.773
Aulas	21%	19%	61%	-1	7.398
Professores	14%	18%	68%	-3	8.705
Tutoria	10%	27%	63%	0	1.307
Encontros Digitais Síncronos	16%	30%	54%	-7	1.582
Estágio Obrigatório	14%	14%	72%	-2	1.231
Ulife (Plataforma Digital)	20%	26%	54%	+4	8.705
Coordenador	8%	24%	68%	+8	3.848
Divulgação de Informações	16%	27%	58%	0	8.705

As dimensões com maior expressão positiva são **Professores (68% T2B)**, **Estágio Obrigatório (72% T2B)**, **Coordenador (68% T2B)** e **Tutoria (63% T2B)**, configurando pontos fortes institucionais que devem ser preservados e potencializados. As dimensões mais críticas são **Serviços Estudantis (43% T2B, com 34% B2B)** e **Infraestrutura (54% T2B, com 27% B2B)**, que demandam atenção prioritária nos planos de ação. O Projeto Acadêmico (45% T2B) também requer revisão estrutural.

A dimensão de Satisfação Geral, com 56% T2B e queda de 5 p.p. em relação ao ciclo anterior, sinaliza a necessidade de atuação sistêmica sobre os principais vetores de insatisfação — especialmente infraestrutura e serviços estudantis — para sustentar e ampliar a percepção de qualidade da experiência universitária como um todo.

ISD por modalidade de ensino

A análise segmentada por modalidade de ensino revela heterogeneidade significativa na percepção estudantil, com impacto direto sobre as prioridades de intervenção:

- EAD: 81% de satisfação geral T2B — melhor desempenho entre as modalidades; baixa fricção percebida no modelo de aprendizagem a distância e reconhecimento da flexibilidade do modelo como diferencial.
- Live: 55% de satisfação geral T2B — modalidade com crescimento de 2 p.p. frente a 2025.1; desempenho intermediário.
- Presencial: 52% de satisfação geral T2B — queda de 7 p.p. em relação a 2025.1; maior concentração de insatisfação (21% B2B); modalidade com maior universo de respondentes (6.602), conferindo alta relevância estatística ao resultado.
- Semipresencial: 45% de satisfação geral T2B — pior desempenho entre as modalidades, com queda de 14 p.p. e 29% de B2B; demanda revisão do modelo pedagógico.

A modalidade presencial concentra a maior parte dos estudantes da USJT e é o principal vetor de risco para a satisfação geral. Sua deterioração deve ser tratada como prioridade estratégica no ciclo 2026.

ISD por campus da USJT – análise comparativa

A análise segmentada por campus revela heterogeneidade expressiva entre as unidades da USJT, com implicações diretas para a priorização de intervenções. O quadro a seguir sintetiza as principais dimensões do ISD presencial por campus:

Quadro 3 – ISD 2025.2 por campus – USJT

Campus	Satisf. Geral (T2B)	Infraestrutura (T2B)	Serv. Estudantis (B2B)	Professores (T2B)	Coordenador (T2B)	Curso (T2B)
Butantã	50%	49%	41%	69%	64%	51%
Cubatão	51%	56%	10%	79%	54%	62%
Mooca	54%	57%	37%	71%	67%	58%
Paulista	44%	51%	42%	65%	60%	51%

Santana	57%	61%	28%	67%	72%	59%
Santo Amaro	61%	66%	27%	70%	65%	66%
Vila Leopoldina	46%	37%	39%	69%	76%	52%

Leitura crítica por campus:

- Santo Amaro (61% Satisfação Geral T2B): melhor desempenho geral entre os campi da USJT; Professores (70% T2B); Serviços Estudantis com 27% B2B requer atenção apesar do bom resultado geral.
- Santana (57% Satisfação Geral T2B): segundo melhor campus; Professores (67% T2B), Coordenador (72% T2B) e Infraestrutura (61% T2B) como pontos fortes; referência interna de boas práticas.
- Mooca (54% T2B): campus com maior universo amostral (2.401 respondentes) e maior confiabilidade estatística; Professores (71% T2B) e Coordenador (67% T2B) são pontos fortes; Infraestrutura (57% T2B) com queda de 10 p.p. vs. ciclo anterior é o principal ponto de atenção.
- Cubatão (51% T2B): Professores (79% T2B) e Estágio Obrigatório (100% T2B) são destaques positivos; Satisfação Geral com queda de 21 p.p. vs. 2024.2 sinaliza reversão preocupante que demanda investigação.
- Butantã (50% T2B): Infraestrutura com apenas 49% T2B (queda de 11 p.p.) e Serviços Estudantis com 41% B2B são as dimensões mais críticas; Professores (69% T2B) é o principal ponto forte.
- Paulista (44% T2B): Serviços Estudantis com 42% B2B (maior taxa de insatisfação em serviços entre os campi); Projeto Acadêmico com B2B elevado; Satisfação Geral estável, porém ainda abaixo da média USJT.
- Vila Leopoldina (46% T2B): Infraestrutura com apenas 37% T2B — pior resultado nessa dimensão entre todos os campi — configura problema estrutural urgente; Coordenador (76% T2B) é destaque positivo.

Tendências de satisfação e trajetória institucional

A análise histórica dos indicadores de satisfação revela uma trajetória institucional de recuperação desde o nadir atingido em 2022, com ganhos consistentes em múltiplas dimensões ao longo dos últimos três ciclos. Contudo, o ciclo 2025.2 evidenciou sinais de desaceleração ou reversão em campi e modalidades específicos, indicando que a consolidação das melhorias requer mecanismos de monitoramento contínuo e institucionalização das práticas bem-sucedidas.

Os dados de satisfação da série histórica disponível — especialmente no que tange às dimensões de Professores, Coordenador e Estágio Obrigatório — evidenciam que o capital humano pedagógico da USJT constitui seu principal ativo de satisfação, sendo fundamental

preservar e ampliar os mecanismos de desenvolvimento docente e reconhecimento profissional.

Em sentido inverso, a persistência da insatisfação com Infraestrutura e, principalmente, Serviços Estudantis ao longo de múltiplos ciclos avaliativos configura um padrão estrutural que não pode ser resolvido apenas por medidas incrementais, demandando investimento programático e sistemático nessas dimensões.

3. MELHORIAS ACADÊMICAS

Perfil dos estudantes da USJT – implicações para o planejamento

O mapeamento dos perfis discentes (Ecosystema Ânima, 2024) para a Marca São Judas revela a coexistência de quatro arquétipos estudantis na USJT, com distribuições variadas por campus:

- **Cliente (Vivendo mais uma etapa da vida):** alunos mais jovens, de contexto mais privilegiado; percebem a graduação como etapa natural da carreira. Maior presença nas modalidades presencial e semipresencial.
- **Conquistador (Foi difícil, mas chegou lá):** provenientes de contextos mais vulneráveis, que superaram incertezas para ingressar no ensino superior; encontram na faculdade oportunidade de ascensão social e estabilidade. Presença expressiva em Mooca (42%), Butantã (28%) e Santana (32%).
- **Batalhador (Realizando o sonho adiado):** estudantes em momento de vida mais maduro, com responsabilidades familiares; preocupados com o retorno do investimento na formação. Perfil majoritário em Butantã (33%), Mooca (28%) e Santana (34%).
- **Profissional (Foco na carreira):** exclusivo EAD; considera a graduação diferencial de carreira e aprecia a flexibilidade do modelo online. Já diplomado em muitos casos.

A predominância de perfis Batalhador e Conquistador em campi como Butantã, Mooca e Santana implica que as expectativas estudantis estão fortemente associadas ao retorno prático da formação e ao custo-benefício percebido. Estratégias de acolhimento, mentoria de carreira, flexibilidade curricular e suporte socioemocional são, portanto, determinantes para a satisfação e permanência desses estudantes.

Avaliação de egressos – satisfação pós-formatura

A pesquisa com egressos formados entre 2019 e 2023 revela heterogeneidade dos resultados por campus e indica que a qualidade da experiência pós-formativa está diretamente associada à qualidade da formação presencial e ao vínculo mantido com a instituição após a conclusão do curso.

A ausência de retorno de dados sobre uma política formal e sistemática de acompanhamento de egressos constitui lacuna relevante que compromete tanto o

processo avaliativo quanto a capacidade institucional de evidenciar o impacto social da formação oferecida. A estruturação desta política é, portanto, uma das prioridades estabelecidas no Plano de Ação 2026.

MELHORIAS ADMINISTRATIVAS E ACADÊMICAS – PLANO DE AÇÃO 2026

Com base nos resultados da Avaliação Institucional 2025.2, foram identificados pontos de atenção relacionados à infraestrutura, aos serviços estudantis, à comunicação institucional, à experiência acadêmica, ao projeto acadêmico, à participação discente no processo avaliativo e ao acompanhamento de egressos. As ações apresentadas a seguir explicitam as fragilidades diagnosticadas, as melhorias planejadas, os responsáveis, os prazos e os indicadores de acompanhamento.

As ações identificadas com campi específicos devem ser priorizadas naquelas unidades, sem prejuízo da implantação gradual nas demais. As ações de caráter geral aplicam-se a todos os campi da USJT: **Butantã, Cubatão, Mooca, Paulista, Santana, Santo Amaro e Vila Leopoldina.**

As ações contemplam melhorias administrativas e acadêmicas, articuladas em eixos estratégicos e acompanhadas por metas quantificadas. As ações gerais aplicam-se a todos os campi, enquanto as ações específicas por campus priorizam fragilidades localizadas, garantindo aderência às evidências produzidas pela avaliação institucional e às necessidades da comunidade acadêmica.

Quadro 4 – Plano de ação 2026 – USJT

Eixo Estratégico	Ação Proposta	Meta Quantificada (2026)	Prazo	Responsável	Campi Prioritários	Indicador de Monitoramento
1. Engajamento Avaliativo	Implementar campanhas de sensibilização semestral para participação nas avaliações institucionais, com uso de canais digitais (Ulife, e-mail) e mobilização presencial pelos coordenadores; divulgar resultados e ações decorrentes das avaliações anteriores (fechamento do loop avaliativo).	Taxa de participação $\geq 30\%$ por campus (2025.2: 22% na USJT).	2026.1 e 2026.2	CPA / Coordenadores / Gerentes de Campus	Todos os campi (ênfase: campi com $< 25\%$)	Taxa de participação por campus (universo $\times$ finalizadas)
2. Infraestrutura e Ambiente de Aprendizagem	Elaborar diagnóstico detalhado das condições de infraestrutura por campus, com priorização de intervenções em espaços de estudo, laboratórios, climatização, acessibilidade e conectividade; implementar melhorias com base no diagnóstico e no feedback discente. Inclui: (a) revisão da malha de Wi-Fi e manutenção preventiva em laboratórios de informática em todos os campi; (b) verificação das necessidades de equipamentos nos laboratórios de saúde e engenharias, com readequação via levantamento junto às coordenações de laboratório e operações (BOOK das UCS).	Reduzir B2B de Infraestrutura de 27% para $\leq 20\%$ até 2026.2; elevar T2B para $\geq 62\%$.	2026.1 e 2026.2	Gerentes de Campus / Infraestrutura / Facilities	Todos (ênfase: Butantã, Paulista, Vila Leopoldina)	ISD – Infraestrutura NPS (T2B e B2B semestral)
3. Qualidade do Ensino e Experiência Acadêmica	Fortalecer programa de formação continuada docente com foco em metodologias ativas, qualidade das aulas presenciais e uso de	Elevar T2B de Aulas de 61% para $\geq 68\%$; manter T2B	Contínuo – revisão semestral	Pró-Reitoria Acadêmica / Coordenadores Acadêmicos e de Curso	Todos os campi	ISD – Aulas e Professores NPS (T2B semestral)

Eixo Estratégico	Ação Proposta	Meta Quantificada (2026)	Prazo	Responsável	Campi Prioritários	Indicador de Monitoramento
	tecnologias educacionais; implementar ciclos semestrais de devolutiva pedagógica baseados nos resultados do ISD por campus. Inclui: (a) monitoramento de ranking docente e revisão periódica da oferta de disciplinas com base em desempenho e indicadores de satisfação; (b) aprimoramento do processo de indicação e substituição de professores, com protocolo formalizado para docentes substitutos (Gestão Acadêmica).	de Professores $\geq$ 68%.				

Complementarmente às ações transversais descritas no Quadro 4, o Plano de Ação 2026 da Marca São Judas prevê intervenções específicas para campi individuais da USJT, decorrentes de fragilidades diagnosticadas e priorizadas com base nos feedbacks discentes e nas condições operacionais de cada unidade. Essas ações têm responsáveis, prazos e indicadores próprios, e devem ser monitoradas diretamente pela gestão de cada campus com reporte à CPA.

Quadro 4A – Ações específicas por campus – USJT 2026

Campus	Dimensão	Problema / Fragilidade Identificada	Ação Específica (Plano de Ação 2026)	Responsável	Prazo	Indicador de Monitoramento
Santana	Infraestrutura	Banheiros com problemas de conservação e falta de insumos	Revisão do cronograma de limpeza com checklists de reposição de insumos; implantação de checklist diário de conservação	Gestão de Campus	Jul/2026	Redução de reclamações sobre higiene (ISD – Infraestrutura)

Campus	Dimensão	Problema / Fragilidade Identificada	Ação Específica (Plano de Ação 2026)	Responsável	Prazo	Indicador de Monitoramento
Santana	Infraestrutura	Cobertura e qualidade do Wi-Fi insatisfatórias	Revisão da malha de Wi-Fi e instalação de novos pontos de acesso (APs) em áreas críticas do campus	TI e Gestão de Campus	Jul/2026	ISD – Infraestrutura (T2B); conectividade percebida
Paulista	Infraestrutura	Elevadores com mau funcionamento ou indisponibilidade recorrente	Abertura de chamado prioritário com acompanhamento diário; revisão do contrato de manutenção com SLA rigoroso para tempo de reparo	Gerente/Coord. Campus	Jun/2026	Redução de reclamações sobre elevadores; ISD – Infraestrutura
Paulista	Segurança	Percepção de insegurança no campus	Reforço de segurança com aumento do número de rondantes e revisão do sistema de câmeras	Segurança / Gestão de Campus	Ago/2026	Redução de ocorrências registradas
Mooca	Acadêmico	Lacuna na integração teoria-prática; substituições docentes sem protocolo	Fortalecimento da integração teoria/prática nos PPCs; redução de substituições online; implementação de protocolo formal para professores substitutos	Coordenação de Curso	Jul/2026	ISD – Aulas e Projeto Acadêmico (T2B)
Mooca	Segurança	Percepção de insegurança no campus	Reforço de segurança com aumento do número de rondantes e revisão do sistema de câmeras	Segurança / Gestão de Campus	Ago/2026	Redução de ocorrências registradas
Mooca	Infraestrutura	Banheiros e áreas comuns com necessidade de modernização (retrofit)	Elaboração de cronograma de reformas e modernização de banheiros e áreas comuns	Gestão de Campus	Jul/2026	ISD – Infraestrutura (T2B); imagem do campus
Santo Amaro	Infraestrutura	Deterioração na limpeza de banheiros (contrato de sublocação)	Revisão do cronograma de limpeza com parceiro de sublocação; aplicação de checklist de conservação	Gestão / Facilities / Sublocação	Jul/2026	B2B Infraestrutura ≤15%; redução de detratores

Campus	Dimensão	Problema / Fragilidade Identificada	Ação Específica (Plano de Ação 2026)	Responsável	Prazo	Indicador de Monitoramento
Santo Amaro	Infraestrutura	Salas desconfortáveis e/ou lotadas (Direito e Engenharias)	Ensalamento estratégico por curso (Direito / Eng.), revisão da distribuição de turmas e rotinas de limpeza	Gestão / NSA	Jul/2026	B2B Infraestrutura ≤15%; ISD – Infraestrutura (T2B)
Santo Amaro	Laboratórios	Falhas de fluxo operacional e falta de suporte em aulas práticas	Contratação de auxiliares de laboratório; implantação de sistema de gestão de insumos e manutenção preventiva	Gestão de Unidade / Coord. Lab.	Jul/2026	ISD – Estágio e Aulas práticas (T2B)
Butantã	Infraestrutura	Banheiros com má conservação	Reparos emergenciais imediatos; elaboração de plano de revitalização dos banheiros com cronograma	Operações / Facilities	2026.1	ISD – Infraestrutura (T2B); redução de reclamações
Vila Leopoldina	Laboratórios	Falta de insumos em aulas práticas	Levantamento das necessidades por curso; implantação de estoque mínimo de insumos; cronograma de manutenção preventiva de equipamentos	Operação / Coord. Lab.	2026.1	ISD – Aulas práticas / Infraestrutura (T2B); redução de reclamações

4. AÇÕES NÃO CONCLUÍDAS E REPLANEJAMENTO

Considerando que o presente documento se configura como plano de melhorias para o ciclo 2026, as ações previstas encontram-se em fase de implantação, acompanhamento ou replanejamento, conforme prazos e responsáveis indicados nos quadros anteriores. As ações cuja execução dependa de fornecedores, infraestrutura, disponibilidade orçamentária, cronogramas acadêmicos ou integração entre áreas deverão ser acompanhadas semestralmente pela CPA, com registro objetivo do status de execução.

Quando identificada não conclusão, atraso ou necessidade de ajuste de escopo, a ação deverá ser reavaliada e replanejada para o ciclo subsequente, mantendo-se a indicação da fragilidade original, do motivo da pendência, do status atualizado, do novo prazo previsto e do responsável pelo acompanhamento. Esse procedimento preserva o caráter histórico do relatório e fortalece a gestão institucional orientada por evidências.

5. ANÁLISE CRÍTICA DA CPA

A análise integrada dos dados provenientes da Pesquisa de Satisfação Discente (ISD 2025.2) e da avaliação de egressos permite a identificação de padrões estruturais que orientam as prioridades de intervenção no ciclo 2026. A análise articulada a seguir adota perspectiva sistêmica, conforme preconizado pelo SINAES (Lei 10.861/2004) e pela literatura de avaliação institucional (Zainudin & Muluk, 2015; Mezomo, 2010).

Pontos fortes institucionais

- Reconhecimento do corpo docente: Professores com 68% T2B no ISD geral; recorrência de menções positivas em múltiplos campi (Mooca 71%, Santana 67%, Cubatão 79%); principal ativo de satisfação da USJT.
- Desempenho em Estágio Obrigatório: 72% T2B — principal dimensão de satisfação no ISD; indica boa articulação entre formação teórica e prática profissional.
- Atuação dos Coordenadores: 68% T2B — reconhecimento expressivo, com destaque para Vila Leopoldina (76%), Santana (72%) e Mooca (67%).
- Campus Santana como referência interna: melhor desempenho geral no ISD (57% T2B), com resultados consistentes em todas as dimensões; deve ser investigado como modelo de boas práticas.

- EAD como vetor de satisfação: 81% T2B na modalidade — posicionamento favorável frente à crescente demanda por educação flexível e ao perfil Profissional da instituição.
- Trajetória histórica de melhoria nos indicadores: a comparação com ciclos anteriores demonstra ganhos consistentes em múltiplas dimensões desde 2022, evidenciando que as ações implementadas produzem impactos mensuráveis.

Pontos críticos e oportunidades de melhoria

- Queda no engajamento avaliativo: retração de 10 p.p. na participação fragiliza a representatividade amostral e o processo de autoavaliação; impacta a confiabilidade dos diagnósticos produzidos.
- Serviços Estudantis como vetor crítico: 34% B2B — dimensão com maior taxa de insatisfação em toda a USJT; situação particularmente crítica em Butantã (41% B2B) e Paulista (42% B2B).
- Infraestrutura: insatisfação persistente e transversal (27% B2B); situação estrutural em Vila Leopoldina (apenas 37% T2B) e Butantã (49% T2B, queda de 11 p.p.); demanda investimento programático.
- Projeto Acadêmico com baixa satisfação: 45% T2B — dimensão que reflete a percepção de relevância e atualidade dos cursos; fortemente associada ao perfil Batalhador/Conquistador predominante.
- Inflexão na modalidade presencial: queda de 7 p.p. no indicador de satisfação geral presencial (para 52% T2B); modalidade com maior adesão e piores índices — combinação que representa o principal risco sistêmico.
- Inflexão na modalidade semipresencial: queda de 14 p.p. (para 45% T2B) — pior resultado entre todas as modalidades; demanda revisão estrutural do modelo.
- Reversão de resultados em campi com melhora prévia (Cubatão, Santo Amaro): evidência de que melhorias pontuais, sem institucionalização, produzem impactos transitórios.
- Lacuna na política de acompanhamento de egressos: ausência de sistema formal compromete o monitoramento de longo prazo e a capacidade de evidenciar o impacto social da formação.

Hipóteses interpretativas para o ciclo 2026

A análise crítica integrada sugere as seguintes hipóteses interpretativas, que devem nortear tanto as ações do presente plano quanto as investigações aprofundadas nos próximos ciclos:

- H1 – Infraestrutura como fator higiênico: a insatisfação persistente com infraestrutura opera como fator de higiene, no sentido das condições do am-

biente físico — sua ausência gera forte insatisfação e contamina a percepção global de qualidade, mas sua presença isolada não garante satisfação superior.

- H2 – Perfil discente como moderador de expectativas: a concentração de perfis Batalhador e Conquistador em campi com piores índices de satisfação sugere que expectativas relacionadas ao retorno prático e financeiro da formação são altamente determinantes para a percepção de custo-benefício e satisfação geral.
- H3 – Descontinuidade das ações como fator de reversão: a oscilação de campi que melhoraram e depois pioraram (Cubatão, Santo Amaro) indica que ganhos pontuais sem mecanismos formais de institucionalização não têm se sustentado ao longo dos ciclos.
- H4 – Loop avaliativo incompleto como causa do desengajamento: a retração na participação pode refletir a percepção estudantil de que os processos avaliativos anteriores não geraram mudanças visíveis, configurando um ciclo vicioso de não participação e não melhoria.

6. DIRETRIZES PARA O PRÓXIMO CICLO

À luz dos resultados analisados e da trajetória histórica da Universidade São Judas Tadeu nos ciclos avaliativos anteriores, a CPA estabelece as seguintes diretrizes estratégicas para orientar a gestão institucional e as ações de melhoria no ciclo 2026:

Reengajamento avaliativo como prioridade estratégica

A retração de 10 p.p. na taxa de participação nos instrumentos avaliativos é, por si só, um indicador de alerta que precede e condiciona a qualidade de todos os demais. A CPA recomenda que a meta de 30% de participação seja tratada como KPI primário do ciclo 2026, com desdobramento em metas por campus e por curso. A adoção de mecanismos de devolutiva pública dos resultados — comunicando aos estudantes as ações concretas tomadas em resposta às avaliações anteriores — é condição fundamental para reconstruir a percepção do processo avaliativo como instrumento de transformação institucional.

Diferenciação de abordagens por perfil discente e por campus

A heterogeneidade do perfil discente da USJT — com forte presença de estudantes Batalhador e Conquistador — e a expressiva variação de resultados entre os sete campi indicam que abordagens uniformes de gestão acadêmica produzirão resultados diferenciados e muitas vezes insatisfatórios. A calibração das ações de

acolhimento, suporte ao projeto de vida, inserção profissional e flexibilidade curricular conforme o perfil predominante de cada campus deve ser tratada como princípio orientador do planejamento institucional.

Institucionalização das boas práticas e gestão do conhecimento

A oscilação de campi que apresentaram melhora e depois pioraram (**Cubatão**, **Santo Amaro**) evidencia o risco estrutural de ações pontuais e não sistematizadas. A CPA recomenda a formalização de um repositório de boas práticas institucionais — com base nos resultados de **Santana**, **Mooca** e **Cubatão** — e a criação de mecanismos de transferência horizontal de conhecimento entre os campi da USJT, com reuniões periódicas de coordenadores e gestores orientadas ao compartilhamento de experiências.

Prioridade à experiência presencial e à infraestrutura

A modalidade presencial concentra a maioria dos estudantes da USJT e registra os piores indicadores de satisfação. A melhoria das condições físicas de aprendizagem (infraestrutura, laboratórios, climatização, conectividade) e da qualidade pedagógica das aulas presenciais deve ser tratada como prioridade estratégica, uma vez que impacta diretamente a dimensão mais visível da experiência universitária. A situação estrutural de **Vila Leopoldina** (37% T2B em infraestrutura), **Butantã** (49% T2B, queda de 11 p.p.) e **Paulista** demanda atenção imediata.

Transformação dos serviços estudantis

Com 34% de insatisfação (B2B) na dimensão Serviços Estudantis — o pior resultado entre todos os macrodrivers do ISD —, a USJT precisa promover uma transformação qualitativa no modelo de atendimento ao estudante. Esta dimensão opera como fator de eliminação: independentemente da qualidade do ensino, a má experiência com serviços de suporte contamina a percepção global e alimenta a insatisfação. A implementação de SLAs, a capacitação das equipes e a revisão dos processos de atendimento devem ser tratados com urgência, especialmente nos campi de **Butantã** (41% B2B) e **Paulista** (42% B2B).

Construção de cultura de avaliação e transparência institucional

- Em conformidade com os princípios do SINAES (Lei 10.861/2004, Art. 11), a CPA recomenda a ampliação da cultura de avaliação e transparência na USJT: publicação dos resultados avaliativos em formato acessível aos estudantes, encontros de devolutivas de resultados à comunidade

acadêmica por parte das coordenações de cursos e gestores de campus, comunicação clara das ações empreendidas em resposta às avaliações e participação ativa da representação estudantil na divulgação do processo. A construção de uma cultura avaliativa sólida é condição estrutural para a melhoria contínua e para o reconhecimento da instituição como organização que aprende e evolui a partir da escuta de sua comunidade acadêmica (Dias Sobrinho, 2008).

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente relatório evidencia o compromisso institucional da Universidade São Judas Tadeu com a melhoria contínua e com a utilização dos resultados da Avaliação Institucional como instrumento de gestão, planejamento e tomada de decisão. As ações propostas estão vinculadas às fragilidades identificadas nos dados avaliativos e estruturadas com responsáveis, prazos, metas e indicadores de acompanhamento.

A CPA reafirma seu papel de articulação entre a comunidade acadêmica e a gestão institucional, assegurando o acompanhamento sistemático das ações planejadas, a devolutiva à comunidade e o registro dos avanços e replanejamentos necessários nos próximos ciclos avaliativos.

O presente Plano de Melhorias Institucional 2026 foi elaborado e aprovado pela Comissão Própria de Avaliação da Universidade São Judas Tadeu, em conformidade com o disposto na Portaria Nº 421, de 01 de Abril de 2026, e será encaminhado às instâncias competentes para implementação das ações propostas e acompanhamento dos resultados.

São Paulo, 17 de Junho de 2026

CPA – Universidade São Judas Tadeu