



PLANO ESTRATÉGICO - AESJ

CICLO 2025–2035



SUMÁRIO

1.	Introdução	8
2.	Resumo Executivo.....	9
3.	Apresentação do Plano Estratégico	10
3.1.	Fundamento Legal e Institucional	10
3.2.	Visão Estratégica.....	10
3.3.	Plano Diretor Arquitetônico	10
3.4.	Marketing e Comunicação.....	11
3.5.	Finanças e Gestão	11
3.6.	Operações	11
3.7.	Recursos Humanos, Esporte e Cultura.....	11
3.8.	Monitoramento e Avaliação.....	11
3.9.	Considerações Finais.....	11
4.	Missão, Visão, Valores e Cultura	12
4.1.	Propósito Institucional.....	12
4.2.	Estratégia Corporativa	13
4.3.	Compromisso com a Continuidade e a Governança	13
4.4.	Integração com o Estatuto Social	14
4.5.	Considerações sobre Missão, Visão, Valores e Cultura (MVVC)	14
5.	Síntese da Pesquisa de opinião realizada com sócios em outubro 2024	15
5.1.	Introdução à Pesquisa com os Associados.....	15
5.2.	Principais Resultados da Pesquisa	15
5.3.	Quadro Resumo de Indicadores-Chave.....	16
6.	Plano Diretor Arquitetônico	17
6.1.	Estado Atual	17
6.2.	Resumo:.....	17
6.3.	Objetivos do Plano Diretor Arquitetônico	18
6.4.	Seus principais objetivos incluem:	18
6.5.	Diretrizes Fundamentais.....	18
6.6.	Eixos e Metas Principais (2025–2035).....	18
6.7.	Objetivos Esperados	19
6.8.	Fontes de Financiamento	19
6.9.	Revisão Estatutária	20



7.	Plano de Comunicação e Marketing	22
7.1.	Objetivo	22
7.2.	Públicos-Alvo	22
7.3.	Proposta de Posicionamento	22
7.4.	Estratégia de Marketing	22
7.4.1.	Proposta de Comunicação	23
7.4.2.	Propostas de Valor na Comunicação	23
7.5.	Manual da Marca e Identidade Visual Institucional da AESJ	23
7.5.1.	Estado Atual	23
7.5.2.	Resultados Esperados	23
7.5.3.	Revisão Estatutária	24
7.6.	Programa de Comunicação Social	25
7.6.1.	Estado Atual	25
7.6.2.	Objetivos do Programa	25
7.6.3.	Metas Estratégicas (2025-2035)	25
7.6.4.	Métricas de Avaliação	25
7.6.5.	Resultados Esperados	25
7.6.6.	Revisão Estatutária	26
7.7.	Programa de Eventos	26
7.7.1.	Situação Atual	26
7.7.2.	Ações Estratégicas	26
7.7.3.	Métricas de Avaliação do Programa	27
7.7.4.	Resultados Esperados	27
7.7.5.	Revisão Estatutária	27
8.	Plano de Finanças	29
8.1.	Programa de Saúde Financeira	29
8.1.1.	Estado Atual	29
8.1.2.	Programa Executivo	29
8.1.3.	Métricas de Avaliação	30
8.1.4.	Resultados Esperados	30
8.1.5.	Revisão Estatutária	30
8.2.	Programa de Diversificação de Receitas	30
8.2.1.	Estado Atual	30
8.2.2.	Programa Executivo	31
8.2.3.	Métricas de Avaliação	31



8.2.4.	Revisão Estatutária	31
8.3.	Programa de Indicadores Financeiros	31
8.3.1.	Indicadores-Chave de Saúde Financeira.....	31
8.4.	Fundos Financeiros	32
8.4.1.	Estado Atual	32
8.4.2.	Plano Executivo	32
8.4.3.	Estrutura dos Fundos Financeiros	32
8.4.3.1.	Fundo de Reserva	32
8.4.3.2.	Fundo de Obras e Investimentos	32
8.4.3.3.	Princípios Gerais de Administração dos Fundos.....	33
8.5.	Contabilidade Gerencial e Orçamento por Centro de Custo	33
8.6.	Projetos de Investimento	33
8.7.	Política de Arrecadação.....	33
8.8.	Formação da Taxa de Mensalidade	34
8.9.	Revisão estatutária.....	34
8.10.	Estruturação do Sistema de Indicadores de Desempenho – BSC	34
8.10.1.	Estado Atual	34
8.10.2.	Plano Executivo	34
8.10.2.1.	Perspectiva Financeira	34
8.10.2.2.	Perspectiva do Associado	34
8.10.2.3.	Perspectiva da Gestão.....	34
8.10.2.4.	Perspectiva de Inovação e Crescimento	35
8.10.3.	Métricas de Acompanhamento.....	35
8.10.4.	Governança do Sistema de Indicadores.....	35
9.	Plano de Administração e Gerenciamento	36
9.1.	Programa Estratégico de Gerenciamento	36
9.1.1.	Estado Atual	36
9.1.2.	Plano Executivo de Gerenciamento	36
9.1.3.	Métricas de Avaliação.....	36
9.1.4.	Revisão Estatutária	37
9.2.	Programa de Segurança Jurídica	37
9.2.1.	Diagnóstico dos Riscos Jurídicos	37
9.2.2.	Objetivos do Programa.....	37
9.2.3.	Ações Estratégicas.....	38
9.3.	Programa de Compras e Administração de Contratos	38



10.	Plano de Operações.....	40
10.1.	Programa de Operações	40
10.1.1.	Estado Atual	40
10.1.2.	Plano Executivo	40
10.2.	Programa de Orçamento e Controle.....	41
10.3.	Programa de Gestão do Conhecimento.....	42
10.3.1.	Estado Atual	42
10.3.2.	Plano Executivo	42
10.3.2.1.	Principais Ações:	42
10.4.	Programa de Gestão de Processos.....	43
10.4.1.	Gerenciamento por Processos	43
10.4.2.	Gerenciamento pelas Diretrizes e metas.....	44
11.	Plano de Recursos Humanos	46
11.1.	Programa de Recursos Humanos.....	46
11.1.1.	Objetivo	46
11.1.2.	Resultados Esperados.....	46
11.1.3.	Categorias de Vinculação	46
11.1.4.	Recrutamento e Seleção	47
11.1.5.	Admissão e Integração	47
11.1.6.	Direitos e Deveres	48
11.1.7.	Avaliação de Desempenho	48
11.1.8.	Desligamento.....	48
11.1.9.	Conduta e Sanções.....	49
11.1.10.	Disposições Finais.....	49
11.1.11.	Revisão Estatutária	49
11.2.	Programa de Esportes	50
11.2.1.	Apresentação Geral	50
11.2.2.	Programa Executivo	50
11.2.3.	Organização Geral do Programa	51
11.3.	Programa de Cultura.....	52
11.3.1.	Estado Atual	52
11.3.2.	Plano Executivo	52
11.3.3.	Métricas de Avaliação	52
11.3.4.	Revisão Estatutária	53
12.	Programa de Estruturação do Sistema de Auditoria Interna e Externa.....	54



12.1.1.	Objetivo	54
12.1.2.	Resultados esperados	54
12.1.3.	Ações Estratégicas.....	55
13.	Relação de Anexos	56



Mensagem do Presidente da Diretoria Executiva

Prezados Associados,

É com grande satisfação que apresentamos a todos vocês o Plano Estratégico da Associação Esportiva São José (AESJ) para o ciclo 2025–2035, um marco na trajetória centenária do nosso clube.

Construído com base em escuta ativa da nossa comunidade associativa, em diagnósticos técnicos e nas melhores práticas de gestão, este plano representa um compromisso com o futuro, com a excelência administrativa e com a valorização do nosso patrimônio esportivo, social e cultural.

Nosso objetivo é claro: preparar a AESJ para os próximos dez anos com planejamento, transparência e sustentabilidade. O plano está estruturado em cinco grandes eixos — Arquitetura e Infraestrutura, Comunicação e Marketing, Finanças e Gestão, Operações e Recursos Humanos — e contempla programas, metas, indicadores e mecanismos de monitoramento que orientarão nossas ações com responsabilidade e visão de longo prazo.

Entre os destaques estão:

A criação do Plano Diretor Arquitetônico, que organizará as obras e melhorias no clube;

A implantação de Fundos Financeiros para garantir solidez e autonomia econômica;

O fortalecimento da nossa identidade institucional com um novo Manual da Marca;

E a modernização do Estatuto Social, que será submetida à análise e deliberação de nossos Conselhos e, se necessário, à Assembleia Geral.

Convido cada um de vocês a conhecer esse plano, refletir sobre suas propostas e se engajar nessa nova fase da AESJ. Nosso clube é feito por pessoas — e somente com a participação de vocês poderemos alcançar os resultados que tanto almejamos.

Reafirmamos, assim, nosso compromisso com uma gestão participativa, transparente e orientada ao futuro, pautada pelos valores que sempre fizeram da AESJ uma referência no esporte, no associativismo e na vida comunitária de São José dos Campos.

Vamos juntos construir a AESJ dos próximos 10 anos!

Com respeito e entusiasmo,

Frederico Guratti
Presidente da Diretoria Executiva
Associação Esportiva São José



1. INTRODUÇÃO

Com 112 anos de vida, a Associação Esportiva São José, através da sua Diretoria Executiva e apoiada pelo seu Conselho Deliberativo, fundamenta a elaboração do seu Plano Estratégico para o decênio 2025-2035 atendendo, assim, o previsto em seu Estatuto Social.

Este plano permeia todos os aspectos relacionados a:

- A. Análise situacional da AESJ em seus aspectos internos, ou seja, característicos da sua estrutura orgânica e de seus aspectos externos, de sua relação com a sociedade.
- B. Inserção da organização no ambiente competitivo dos dias atuais e pretendendo considerar as tendências futuras da evolução social, das necessidades e expectativas das gerações futuras;
- C. Utilização de técnicas atualizadas de Planejamento Estratégico, os seus impactos e customizações para com as características de uma organização sem fins lucrativos;
- D. Observação e respeito ao valor passado, presente e futuro dos seus associados e da sociedade em que participa.
- E. Respeito às suas tradições e motivações que o fizeram saudável e próspero por mais de 100 anos

Deste modo, os capítulos que se seguem buscam e efetivam toda a análise executada, os aspectos sazonais, os fatores críticos de sucesso e as áreas chaves de resultado para que a empreitada iniciada em 1913 tenha condições, saúde e solidez para que os nossos descendentes possam, certamente, celebrar o bicentenário da AESJ.

Pelo seu caráter tempestivo e pelos fatores sociais que influenciam, fortemente as atividades e funções da AESJ, este Plano Estratégico deverá ser sazonalmente avaliado e reemitido.



2. RESUMO EXECUTIVO

O Plano Estratégico da Associação Esportiva São José (AESJ) 2025–2035 é composto por programas temáticos e manuais institucionais que visam modernizar a gestão, valorizar o patrimônio, aumentar a sustentabilidade financeira e fortalecer a relação com os associados e a comunidade. A seguir, os principais destaques do plano consolidado:

- a. **Infraestrutura (Plano Diretor):** Diagnóstico completo, cronograma de obras, modernização de espaços e sustentabilidade estrutural.
- b. **Gestão Estratégica:** Instituição do planejamento como política permanente, com comitê técnico, indicadores de desempenho e sistema de gestão integrado.
- c. **Saúde Financeira:** Implantação de Fundo de Reserva e Fundo de Obras; metas de superávit e diversificação de receitas acessórias.
- d. **Diversificação de Receitas:** Locação de espaços, eventos, merchandising, concessões, parcerias, loja do clube e programas de captação ativa.
- e. **Comunicação Institucional:** Criação de setor técnico, boletim digital, calendário editorial, integração “omnichannel” (todos os canais de comunicação) e transparência ativa.
- f. **Marketing:** Valorização da marca, ações promocionais contínuas, engajamento com o público e apoio à captação de patrocinadores.
- g. **Cultura:** Oficinas artísticas, eventos culturais, núcleos de memória e parcerias com artistas e instituições locais.
- h. **Eventos Sociais:** Calendário anual, segmentação por público, valorização da vida social e geração de receitas com eventos proprietários.
- i. **Manual da Marca:** Padronização da identidade visual, aplicação institucional e redução de ruídos de comunicação.
- j. **Esportes:** Ampliação de modalidades, incentivo ao esporte de base, estruturação de campeonatos e parcerias com federações.
- k. **Gestão Jurídica:** Implantação de programa de compliance, assessoria contínua, mapeamento de riscos e atualização regulatória.
- l. **Revisão Estatutária:** O plano propõe alterações estatutárias para institucionalizar: o Plano Estratégico, Comitê de Gestão, Fundos Financeiros, Política Cultural, Manual da Marca, Comunicação Institucional, e modernização das normas de governança, transparência e capacitação de dirigentes.



3. APRESENTAÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO

A Associação Esportiva São José, com mais de um século de história e serviços prestados à comunidade de São José dos Campos, apresenta seu Plano Estratégico 2025–2035, consolidando seu compromisso com a gestão moderna, a transparência institucional e a excelência na oferta de atividades sociais, culturais, recreativas e esportivas. Este plano foi elaborado com base no Estatuto Social da AESJ e em um processo estruturado de diagnóstico, escuta e planejamento.

Este planejamento estratégico servirá como guia para a gestão de futuras diretorias, independentemente de alinhamentos políticos. Sua função é estabelecer diretrizes claras e estáveis para o desenvolvimento institucional da AESJ, resguardando a individualidade de cada gestão ao longo do ciclo. O plano orienta a administração sem comprometer a autonomia propositiva da Diretoria Executiva, promovendo a continuidade e a evolução responsável da entidade.

Este Plano Estratégico será objeto de monitoramento contínuo e avaliação anual, possibilitando eventuais aprimoramentos com base na análise de sua implementação prática. Qualquer proposta de alteração em seu conteúdo deverá, obrigatoriamente, ser submetida pela Diretoria Executiva ao Conselho Deliberativo, acompanhada de justificativas técnicas e estratégicas que fundamentem a necessidade da modificação. Findo o período de cinco anos de sua vigência, a Diretoria Executiva promoverá uma revisão mais aprofundada do plano, considerando os aprendizados acumulados e as novas demandas institucionais, com vistas à elaboração do próximo ciclo estratégico. Essa revisão seguirá o mesmo rito de validação institucional, preservando a filosofia de governança, transparência e aprovação pelo Conselho Deliberativo.

3.1.FUNDAMENTO LEGAL E INSTITUCIONAL

O presente plano está plenamente alinhado às diretrizes estatutárias da AESJ, respeitando sua natureza de associação civil sem fins lucrativos e sua estrutura de governança composta por Assembleia Geral, Conselho Deliberativo, Conselho Fiscal e Diretoria Executiva. Todas as iniciativas aqui previstas serão submetidas aos ritos de aprovação competentes conforme o Estatuto.

3.2.VISÃO ESTRATÉGICA

Consolidar a AESJ como um polo de referência em associativismo esportivo, cultural e comunitário no Vale do Paraíba e no Estado de São Paulo, promovendo gestão profissional, integração com os associados e sustentabilidade institucional.

Eixos Estratégicos, Programas Estruturantes e Manuais

3.3.PLANO DIRETOR ARQUITETÔNICO

Objetivo: Otimizar, modernizar e expandir o uso das instalações da AESJ com foco na sustentabilidade e acessibilidade.

Entregas: Documento técnico, cronograma físico-financeiro, normas de uso e ocupação.

Iniciativa: Contratação de escritório técnico, revisão de plantas e elaboração do manual de ocupação.



3.4. MARKETING E COMUNICAÇÃO

Objetivo: Reforçar a marca AESJ e ampliar o relacionamento com associados e comunidade.

Entregas: Manual de marca, plano de comunicação, calendário anual de eventos.

Iniciativas: “*Rebranding*” (*reposicionamento de marca*) institucional, redes sociais, comissões temáticas e promoções socioculturais.

3.5. FINANÇAS E GESTÃO

Objetivo: Garantir saúde financeira e institucional com diversificação de receitas e controle orçamentário.

Entregas: Relatórios financeiros, painéis de acompanhamento e evolução públicos, Manual de Gestão Financeira

Iniciativas: Metodologia orçamentária, aumento e diversificação de receitas, estrutura de controle, metodologia de divulgação de resultados, aumento da segurança jurídica

3.6. OPERAÇÕES

Objetivo: Modernizar os processos administrativos e operacionais da AESJ.

Entregas: Sistema de gestão, indicadores operacionais, plano de manutenção, eficiência operacional

Iniciativas: Plano técnico de Tecnologia da Informação, padronização de operações, aumento da eficiência operacional, manual de compras e administração de contratos.

3.7. RECURSOS HUMANOS, ESPORTE E CULTURA

Objetivo: Estruturar o quadro funcional e fomentar a prática esportiva e cultural em todos os níveis.

Entregas: Organograma profissional, manual de RH, programas esportivos, de recreação, esporte competitivo e programa cultural, desenvolvimento e manutenção de portfólio de atividades e competências.

Iniciativas: Valorização de talentos, estruturação das categorias esportivas, estruturação de atividades sociais e culturais e políticas de gestão de pessoas.

3.8. MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO

A implementação do Plano Estratégico será acompanhada por relatórios trimestrais e revisões anuais, elaborados pela Diretoria Executiva com prestação de contas ao Conselho Deliberativo e aos associados, conforme os princípios de transparência definidos no Estatuto.

3.9. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este plano representa um marco na evolução institucional da AESJ, estruturando ações de longo prazo para fortalecer sua missão, valorizar seus associados e preservar seu patrimônio. O ciclo 2025–2035 será guiado pela responsabilidade, inovação e compromisso com a excelência.



4. MISSÃO, VISÃO, VALORES E CULTURA

4.1. PROPÓSITO INSTITUCIONAL

A Associação Esportiva São José (AESJ) tem como missão fundamental promover condições adequadas para a prática de atividades esportivas, sociais e culturais de excelência, zelando pelo bem-estar da comunidade associativa. Esse compromisso traduz a essência da atuação da entidade ao longo de sua história centenária, sempre voltada para o fortalecimento da convivência, da inclusão e do desenvolvimento humano por meio do associativismo de base esportiva.

Nosso objetivo é promover condições adequadas para a prática de atividades esportivas, sociais e culturais de excelência, zelando pelo bem-estar da nossa comunidade.

A visão estratégica da AESJ é ser reconhecida pelos seus associados e pela sociedade como uma entidade de vanguarda, referência na promoção da qualidade de vida, da ética nas relações institucionais, da responsabilidade social e da sustentabilidade. A entidade pretende manter-se atenta às mudanças sociais, econômicas e tecnológicas, garantindo sua constante adaptação e a perpetuidade de sua missão.

Sermos considerados pelos Associados e pela comunidade como uma entidade de vanguarda para a melhoria da qualidade de vida; zelando pela ética no relacionamento com os seus parceiros, com equilíbrio econômico-financeiro das nossas atividades e atenta às mudanças sociais.

Os princípios, valores e políticas da AESJ orientam sua cultura institucional, o comportamento de seus dirigentes, conselheiros, colaboradores, associados e parceiros. Estão baseados em:

- a. Respeito integral ao Estatuto Social, regulamentos internos e à legislação vigente.
- b. Ética, lisura e integridade nas decisões e nas práticas administrativas e esportivas.
- c. Transparência e prestação de contas, com ampla publicidade dos atos e dados relevantes à comunidade associativa.
- d. Valorização da história, das tradições e da identidade institucional do clube.
- e. Compromisso com a sustentabilidade econômica, social e ambiental.
- f. Respeito às diferenças sociais, culturais, raciais e religiosas, promovendo um ambiente inclusivo e democrático.
- g. Rejeição a qualquer forma de discriminação, abuso de poder ou obtenção de vantagens pessoais.
- h. Promoção de ambientes seguros, saudáveis e adequados para todas as faixas etárias, com especial atenção a crianças e adolescentes.
- i. Estímulo ao espírito esportivo, ao jogo limpo ("fair play") e à formação cidadã por meio do esporte.
- j. Respeito à propriedade intelectual, privacidade de dados e uso responsável dos recursos institucionais.
- k. Respeito e preservação do meio ambiente
- l. Perpetuação da Sociedade



4.2. ESTRATÉGIA CORPORATIVA

A estratégia da AESJ é um conjunto de ações e decisões que serão adotadas pela alta administração para obter vantagens competitivas no mercado em que atua. É o nível mais alto do planejamento estratégico de uma organização.

A estratégia da AESJ é fundamental para o sucesso, pois:

- a. Direciona os objetivos gerais da organização
- b. Alinha as áreas de atuação para um objetivo comum
- c. Facilita a previsibilidade de resultados
- d. Aponta os caminhos mais adequados

Diferentes cenários precisam ser enfrentados com diferentes tipos de estratégias. Isso porque cada situação em particular, exige medidas que respondam às necessidades específicas identificadas.

Propostas para as Estratégias da AESJ:

a. Estratégia na Liderança no Custo Total e na agregação de valor para o Associado
Neste ponto trabalharemos o conceito de valor para o Associado. A percepção de valor é a avaliação que o Associado faz de um produto ou serviço, com base em vários fatores, como a qualidade, o preço, o atendimento e a experiência de compra/uso.

A percepção de valor é um fator importante para o relacionamento entre o clube e o Associado, pois pode afetar a demanda e os custos. Um valor percebido positivo pode levar a uma maior fidelização dos associados

b. Estratégia da Diferenciação
A estratégia de Diferenciação deve espelhar os diferentes atributos que a AESJ possui quando comparada.

Uma forma de criar uma estratégia de diferenciação eficaz é incorporar algumas características as atividades que possam reduzir os custos para o associado no seu uso ou incorporar características que aumentem o desempenho esperado, ou ainda, incorporar valor as atividades de maneira não econômica ou tangível.

c. Estratégia de Excelência Operacional
Agrega-se a esta, todos os aspectos e fatores relacionados à gestão da AESJ, ou seja, obter a melhor eficácia e melhor eficiência em suas ações, decisões e processos administrativos e de tomada de decisão.

d. Estratégia de soluções completas
A estratégia de soluções completas considera a oferta de uma solução ampla e não apenas a disponibilização de atividades de forma isolada para o associado. Dessa forma, o Clube é íntimo do associado, entregando não somente o valor que o associado deseja. Percebe-se, portanto, que o Clube tem suas atenções voltadas para os relacionamentos com os associados buscando uma solução que satisfaça ao máximo as necessidades e desejos dos associados, com o mais alto índice de satisfação.

4.3. COMPROMISSO COM A CONTINUIDADE E A GOVERNANÇA

O Plano Estratégico da AESJ para o ciclo 2025–2035 está fundamentado na estabilidade institucional e na continuidade das boas práticas de gestão. Independentemente de alinhamentos



político-associativos, o plano foi concebido como um instrumento técnico, orientador e transversal a todas as futuras gestões, sem prejuízo à autonomia da Diretoria Executiva e à liberdade propositiva de seus membros eleitos.

A proposta do planejamento é assegurar coerência entre os programas e ações executadas e os princípios fundadores da AESJ, oferecendo diretrizes claras, metas alcançáveis e instrumentos de monitoramento e avaliação que promovam eficiência e responsabilidade administrativa.

4.4. INTEGRAÇÃO COM O ESTATUTO SOCIAL

O plano estratégico reafirma o compromisso da AESJ com seu Estatuto Social, que define sua estrutura de governança, os direitos e deveres dos associados, as competências dos seus poderes e os princípios que regem seu funcionamento. O Plano Estratégico respeita plenamente essas disposições, complementando-as com políticas e programas que asseguram a efetividade das normas institucionais e a evolução contínua da entidade.

4.5. CONSIDERAÇÕES SOBRE MISSÃO, VISÃO, VALORES E CULTURA (MVVC)

Nosso conjunto de **Missão, Visão, Valores e Cultura (MVVC)** tem como finalidade consolidar, no corpo do Plano Estratégico, os valores institucionais que sustentam a história, a atuação e o futuro da AESJ. A partir dessa base sólida, a Associação renova seu compromisso com os associados, com a comunidade e com os princípios do associativismo ético, moderno e participativo. Cabe a cada gestão a responsabilidade de interpretar, aplicar e aprimorar este plano com espírito público e visão de longo prazo.



5. SÍNTESE DA PESQUISA DE OPINIÃO REALIZADA COM SÓCIOS EM OUTUBRO 2024

5.1. INTRODUÇÃO À PESQUISA COM OS ASSOCIADOS

Como parte central da construção do Plano Estratégico AESJ 2025-2035 foi conduzida uma pesquisa ampla e detalhada junto aos associados, com o objetivo de mapear de forma objetiva as principais percepções sobre o clube e levantar oportunidades de melhoria e expansão.

O trabalho buscou ouvir os sócios sobre temas essenciais: infraestrutura, qualidade dos serviços, oferta de atividades esportivas e sociais, inovação, sustentabilidade e governança. A participação expressiva da comunidade associativa assegurou um diagnóstico abrangente, que representa com precisão o sentimento e as expectativas do quadro de associados.

Os resultados da pesquisa reforçam avanços relevantes implementados nos últimos anos, como a expansão das quadras de areia, o coworking, campo de futebol, revitalização e a modernização de alguns espaços. Por outro lado, também evidenciam pontos críticos — especialmente em infraestrutura de banheiros, vestiários, piscinas e academia — que precisam ser enfrentados com prioridade nos próximos ciclos de gestão.

Este levantamento não apenas subsidia as escolhas estratégicas, mas consolida o compromisso da AESJ com uma gestão participativa e alinhada às demandas concretas de seus associados.

5.2. PRINCIPAIS RESULTADOS DA PESQUISA

- **Infraestrutura e Serviços:**
 - Banheiros e vestiários são o ponto mais crítico, com forte demanda de modernização.
 - Piscinas: alta demanda por aquecimento, cobertura e melhor conservação.
 - Academia: necessidade de ampliação, novos equipamentos e revisão do sistema de agendamento.
 - Quiosques: melhorias estruturais e de mobiliário.
- **Atividades Esportivas:**
 - Forte aprovação à ampliação de modalidades esportivas (beach tênis, musculação, ginástica funcional, artes marciais, danças, spinning, yoga).
 - Demanda por mais modalidades para adolescentes e maior oferta de horários noturnos.
- **Ginásio Lineu de Moura:**
 - 76% dos associados manifestaram apoio à venda do ginásio com destinação dos recursos para investimentos na sede do Santa Rita.
- **Inovação e Novos Serviços:**
 - Coworking, salão de beleza e acesso com reconhecimento facial foram bem avaliados.
 - Novas sugestões incluem: espaços de bem-estar, saúde mental, integração digital e programas de cultura e lazer.



- Sustentabilidade e Responsabilidade social:
 - Fortes sugestões para adoção de energia solar, reuso de água e ações sociais inclusivas.
 - Propostas de ampliação de projetos voltados às pessoas com deficiência, crianças e idosos.
- Governança e Gestão:
 - 22% pedem maior transparência na comunicação e na participação dos sócios nas decisões estratégicas.

5.3. QUADRO RESUMO DE INDICADORES-CHAVE

Tema	Indicador	Resultado
Infraestrutura	Banheiros e Vestiários	63% de insatisfação
Infraestrutura	Piscinas	58% solicitam reforma, aquecimento e cobertura
Infraestrutura	Academia	51% pedem ampliação e mais equipamentos
Infraestrutura	Quiosques	43% demandam melhorias estruturais
Atividades Esportivas	Novas modalidades	39% sugerem novas práticas esportivas
Atividades	Horários noturnos	42% pedem ampliação
Ginásio Lineu de Moura	Destinação	76% favoráveis à venda
Inovação	Novos serviços	Coworking, salão de beleza, eventos
Sustentabilidade	Práticas sustentáveis	Energia solar, reuso de água, inclusão
Governança	Participação dos sócios	22% querem maior envolvimento



6. PLANO DIRETOR ARQUITETÔNICO

6.1. ESTADO ATUAL

A infraestrutura atual da Associação Esportiva São José é fruto de décadas de desenvolvimento gradual, refletindo tanto o crescimento orgânico do clube quanto as transformações no perfil de seus associados. No entanto, o modelo construtivo e de ocupação dos espaços revela defasagens importantes diante das exigências contemporâneas de conforto, segurança, acessibilidade, eficiência e sustentabilidade.

Verifica-se a coexistência de estruturas modernas com áreas deterioradas ou obsoletas, muitas vezes sem integração física ou funcional. Ambientes sociais e esportivos carecem de requalificação arquitetônica e tecnológica, apresentando problemas como desgaste de materiais, instalações antigas, layout pouco funcional e ausência de zoneamento claro entre usos distintos (esportivo, recreativo, administrativo, apoio e eventos).

O clube enfrenta também desafios com relação à acessibilidade, pois parte significativa de sua estrutura não está plenamente adaptada a pessoas com deficiência ou mobilidade reduzida. A sinalização, circulação e integração entre setores demandam melhorias estruturais e operacionais.

No campo da eficiência energética e ambiental, a ausência de sistemas de energia limpa, captação, reuso e tratamento de água e iluminação inteligente e gestão automatizada limita o potencial de redução de custos e modernização sustentável.

Além disso, a gestão da manutenção predial é majoritariamente reativa, com baixa padronização de processos e ausência de um sistema digital integrado de controle de ativos, cronogramas preventivos e ordens de serviço.

Em relação à segurança, observa-se um sistema ainda baseado em práticas manuais, em alguns setores e ausência de um controle de acesso informatizado e integrado à gestão administrativa.

Por fim, a ocupação do solo e a distribuição dos espaços não otimizam o uso pleno do terreno disponível. Ambientes com potencial de geração de receita — como áreas para locações, eventos, gastronomia, práticas esportivas e serviços de conveniência — ainda são sub explorados.

Este diagnóstico reforça a necessidade de um Plano Diretor Arquitetônico de longo prazo, que reordene os espaços, qualifique os ambientes, assegure padrões de conforto e funcionalidade, preserve o patrimônio histórico e prepare a AESJ para um futuro moderno, eficiente, seguro e sustentável.

6.2. RESUMO:

- Estrutura física com alto valor histórico e simbólico, porém com áreas subutilizadas e outras obsoletas;
- Ausência de um zoneamento funcional claro (esporte, lazer, eventos, serviços);
- Problemas recorrentes de manutenção corretiva, com baixa previsibilidade de investimentos;
- Necessidade de acessibilidade universal (inclusive em piscinas e vestiários);
- Ausência de sistemas modernos de gestão predial, energia e segurança;
- Carência de espaços otimizados para novas atividades sociais e esportivas.



6.3.OBJETIVOS DO PLANO DIRETOR ARQUITETÔNICO

O Plano Diretor Arquitetônico da AESJ tem por finalidade estabelecer uma estratégia de desenvolvimento e modernização contínua da infraestrutura do clube, com foco em bem-estar, segurança, sustentabilidade e uso eficiente dos recursos. Ele orienta as diretrizes físicas do clube a partir de um olhar institucional de longo prazo, conciliando demandas esportivas, sociais, operacionais e financeiras.

O Plano Diretor Arquitetônico da AESJ é o eixo estruturante do processo de modernização e valorização dos ativos físicos da associação, especialmente o Clube de Campo Santa Rita. Ele estabelece diretrizes para o desenvolvimento, ocupação e requalificação dos espaços ao longo dos próximos 10 a 20 anos, com foco na sustentabilidade, acessibilidade, eficiência funcional e integração comunitária.

6.4.SEUS PRINCIPAIS OBJETIVOS INCLUEM:

- Modernizar, valorizar e tornar eficiente o uso da infraestrutura;
- Assegurar acessibilidade e conforto universal;
- Aumentar o potencial de receita por meio de novos espaços funcionais;
- Reduzir o custo operacional por meio de requalificação e automação;
- Implantar práticas sustentáveis em todas as áreas;
- Reforçar a identidade institucional da AESJ por meio da arquitetura.

6.5.DIRETRIZES FUNDAMENTAIS

- **"Clube como Parque"**: valorização da vegetação e do lazer contemplativo, com trilhas, espaços de descanso e contemplação;
- **"One Day Stop"**: estrutura pensada para uso completo da família em um único dia, com zonas distintas de lazer, esporte e convívio;
- **Integração com o Rio Paraíba do Sul**: aproveitamento paisagístico e funcional das margens, com respeito à legislação ambiental;
- **Conectividade e acessibilidade universal**: caminhos lógicos, rampas, sinalizações e espaços inclusivos.

6.6.EIXOS E METAS PRINCIPAIS (2025–2035)

O plano será executado com base em oito eixos temáticos, cada um com metas específicas:

- I. Zoneamento funcional: Implantar novo plano de uso com distinção clara entre áreas esportivas, sociais, administrativas, eventos e serviços;
- II. Infraestrutura esportiva: Requalificar todas as quadras, campos, vestiários e áreas de apoio atlético;
- III. Área social: Reestruturar salões, playgrounds, churrasqueiras e ambientes de convivência;
- IV. Acessibilidade: Tornar o clube 100% acessível, com rotas, rampas, banheiros adaptados e sinalização adequada;
- V. Eficiência energética: Substituição de iluminação por LED, incentivo ao aproveitamento de energia solar e sensores inteligentes;
- VI. Gestão predial: Implantar sistema integrado de manutenção e gestão de ativos;
- VII. Sustentabilidade: Estimular coleta seletiva, captação, tratamento e reúso de água e preservação de áreas verdes;



- VIII. Segurança: Implantar áreas que promovam a segurança de utilização das áreas institucionais, a segurança do trabalho e a segurança patrimonial.

O Plano Diretor de Arquitetura, uma vez aprovado pelo Conselho Deliberativo, será objeto de cronograma específico de implementação acompanhado dos respectivos indicadores e métricas de acompanhamento aplicáveis e dos projetos de investimento.

6.7.OBJETIVOS ESPERADOS

A implementação do Plano Diretor Arquitetônico da AESJ no período de 2025 a 2035 tem como finalidade assegurar que o clube evolua física e funcionalmente de forma planejada, sustentável e alinhada às expectativas dos seus associados e à missão institucional. Os objetivos esperados ao final desse ciclo são mensuráveis, qualitativos e estruturantes, visando consolidar uma nova etapa de desenvolvimento para a Associação.

Entre os principais resultados esperados, destacam-se:

- Modernização abrangente da infraestrutura do clube, promovendo ambientes mais acessíveis, confortáveis, seguros e adaptados à diversidade do público associativo;
- Redução significativa de custos operacionais por meio da substituição de sistemas antigos por soluções mais eficientes, da automação predial e da adoção de tecnologias sustentáveis;
- Aumento da atratividade institucional, com espaços mais agradáveis, funcionais e integrados, capazes de atender tanto às práticas esportivas quanto à convivência social, cultural e recreativa;
- Ampliação da oferta de ambientes com potencial de geração de receita, como áreas para eventos, comércio de conveniência, serviços e parcerias comerciais, fortalecendo a sustentabilidade financeira da AESJ;
- Fortalecimento da identidade institucional e valorização do patrimônio arquitetônico e simbólico da entidade, com intervenções que respeitem a história e tradição do clube, ao mesmo tempo que o projetem para o futuro;
- Melhoria da experiência do associado, traduzida em maior frequência de uso, fidelização, percepção de valor e aumento do índice de satisfação (NPS) com as instalações físicas do clube.
- Esses objetivos constituem os marcos finais do ciclo do Plano Diretor, cujo sucesso depende da continuidade administrativa, da governança participativa e do compromisso institucional com a excelência em infraestrutura e gestão patrimonial.

6.8.FONTES DE FINANCIAMENTO

A viabilidade do Plano Diretor Arquitetônico da Associação Esportiva São José (AESJ) está diretamente vinculada à capacidade da instituição de captar e alocar recursos de forma responsável, planejada e diversificada. Por se tratar de um plano de longo prazo (2025–2035), é fundamental a adoção pela Diretoria Executiva uma política de financiamento que combine sustentabilidade econômica, governança orçamentária e aproveitamento de oportunidades externas.

A diversidade das fontes de financiamento é essencial para a segurança do Plano Diretor da AESJ. A combinação entre recursos próprios e externos, aliada à gestão transparente e ao planejamento orçamentário plurianual, assegura que as melhorias estruturais do clube sejam implementadas sem comprometer a sustentabilidade financeira nem onerar indevidamente os associados.



A adoção de práticas de captação responsável, prestação de contas contínua e planejamento participativo será decisiva para o êxito da estratégia patrimonial da AESJ ao longo do ciclo 2025–2035.

6.9. REVISÃO ESTATUTÁRIA

O Estatuto Social da Associação Esportiva São José (AESJ), conforme a versão disponível, não possui previsão específica ou detalhada sobre:

- Plano diretor arquitetônico;
- Política de obras estruturantes;
- Zoneamento de áreas ou modernização patrimonial;
- Governança sobre expansão ou requalificação de infraestrutura.

Modificação recomendada no Estatuto: Para garantir segurança jurídica, governança adequada e institucionalização do Plano Diretor Arquitetônico.



Os aspectos relacionados a gestão do plano estratégico da AESJ passam a ser detalhados a seguir abrangendo:

- Plano de Comunicação e Marketing
- Plano de Finanças
- Plano de Gestão
- Plano de Operações
- Plano de Recursos Humanos
- Programa de Estruturação de Auditorias Interna e Externa



7. PLANO DE COMUNICAÇÃO E MARKETING

Este programa está vinculado ao eixo “Plano de Marketing” do Plano Estratégico 2025–2035 e integra a iniciativa “Manual de Marca e Identidade Visual”, sendo uma entrega prioritária para o fortalecimento institucional da AESJ no período

Os seguintes aspectos serão abordados neste capítulo:

- Estratégia de Marketing
- Manual de Marca e Identidade Visual
- Programa de Comunicação Social
- Programa de Eventos

7.1.OBJETIVO

Alinhar as ações de marketing e comunicação à estratégia competitiva da AESJ, reforçando os pilares de liderança em custo com valor, diferenciação, excelência operacional e entrega de soluções completas.

7.2.PÚBLICOS-ALVO

- Associados atuais e potenciais
- Mídia local e regional
- Governo e lideranças comunitárias
- “Stakeholders” (partes interessadas) estratégicos (formadores de opinião, parceiros, investidores sociais)

7.3.PROPOSTA DE POSICIONAMENTO

Tom de Voz: proximidade, atenção, eficiência e entrega de valor.

Objetivo: reforço no discurso de valor e soluções completas numa linha equilibrada entre racional e emocional “Mais que memórias. Experiências completas, com excelência e valor para o associado”.

7.4.estratégia de marketing

- Posicionamento de Marca: Reforçar a imagem da AESJ como um motor de alavancagem de bem-estar e networking (definir esses “atributos” por meio da ideologia), com um clube exclusivo, moderno e centrado no bem-estar, esclarecendo que o clube é um “braço” da associação, que desenvolver outras tantas atividades.
- Campanhas Integradas: Desenvolver campanhas que comuniquem os diferenciais da AESJ, como suas instalações de alta qualidade, programas exclusivos e o ambiente acolhedor.
- Marketing digital e social media: Utilizar plataformas digitais para ampliar o alcance, engajamento e interação com o público-alvo, incluindo conteúdos relevantes e engajadores. Atualizar canais pré-existentes também será de extrema importância para refletir o posicionamento (website e aplicativo, por exemplo).
- Eventos e parcerias estratégicas: Manter eventos que atraiam novos associados e fortaleçam os laços com a comunidade, além de estabelecer parcerias estratégicas com outros “Stakeholders-partes interessadas” que agreguem valor à marca.



7.4.1. PROPOSTA DE COMUNICAÇÃO

- Tom de voz unificado: Garantir consistência na comunicação, adaptando o tom de voz conforme o público-alvo, seja informativo para “Stakeholders” ou acolhedor para associados, por meio de um manual de marca e identidade visual.
- Canais de Comunicação Diversificados: Utilizar uma combinação de mídias tradicionais (como jornais locais e rádio) e digitais (redes sociais, e-mail marketing) para maximizar o alcance da mensagem.
- Monitoramento e Avaliação: Implementar métricas claras (KPIs) para avaliar o sucesso das campanhas, ajustando estratégias conforme necessário para otimizar resultados.

7.4.2. PROPOSTAS DE VALOR NA COMUNICAÇÃO

- Liderança em custo com valor e excelência operacional
 - Mostrar o custo-benefício das mensalidades
 - Comunicar os benefícios incluídos (infraestrutura, serviços, eventos, melhorias implementadas e que ainda estão por vir)
- Diferenciação
 - Divulgar diferenciais: natureza, segurança, eventos exclusivos, estrutura esportiva
 - Conteúdo segmentado por persona – definir as personas (famílias, crianças, idosos, esportistas)
- Soluções Completas
 - Posicionar o clube como um ecossistema completo
 - Evitar comunicação fragmentada: integrar serviços e atividades

7.5. MANUAL DA MARCA E IDENTIDADE VISUAL INSTITUCIONAL DA AESJ

Este programa está vinculado ao eixo “Plano de Marketing” do Plano Estratégico 2025–2035 e integra a iniciativa “Manual de Marca e Identidade Visual”, sendo uma entrega prioritária para o fortalecimento institucional da AESJ no período

7.5.1. ESTADO ATUAL

O Estatuto Social da AESJ estabelece, em seu Art. 4º, a inalterabilidade da denominação, cores e distintivo da entidade, reconhecendo a importância histórica e simbólica de seus elementos visuais. Contudo, a ausência da divulgação de um **Manual da Marca e Identidade Visual padronizado** tem gerado aplicações visuais inconsistentes, dificultando a comunicação institucional e a percepção de profissionalismo.

Dada a crescente importância da identidade visual como ferramenta de relacionamento com associados, comunidade e parceiros, a criação de um Manual da Marca torna-se estratégica para fortalecer a imagem institucional da AESJ, garantir o uso correto de seus elementos e valorizar seu patrimônio simbólico.

7.5.2. RESULTADOS ESPERADOS

A implantação do Manual da Marca e Identidade Visual da Associação Esportiva São José (AESJ) representa um marco na profissionalização da comunicação institucional e na consolidação da identidade visual do clube. Mais do que um documento técnico, o manual será uma ferramenta estratégica que orientará todas as aplicações gráficas da marca, tanto em meios físicos quanto digitais, com clareza, padronização e propósito.



O primeiro resultado esperado é a entrega de um documento técnico estruturado, contendo diretrizes claras de uso do escudo, logotipo, tipografias, proporções, cores oficiais e aplicações corretas e incorretas da marca. Esse material servirá como referência obrigatória para qualquer produção gráfica, editorial, promocional ou institucional relacionada à AESJ.

Com a adoção dessas normas, a identidade visual da AESJ passará a ser aplicada de forma uniforme, coesa e profissional em todos os pontos de contato com o público: uniformes, redes sociais, materiais impressos, comunicação interna, sinalização de ambientes, fachadas, documentos oficiais e eventos. Essa padronização trará ganhos significativos de percepção, organização e autoridade institucional.

Entre os principais resultados qualitativos esperados estão a valorização da marca junto ao público interno (colaboradores, associados, conselhos) e externo (comunidade, imprensa, patrocinadores e parceiros), além da redução de improvisos, retrabalhos e distorções gráficas que comprometem a reputação da entidade e aumentam custos operacionais.

O processo completo de desenvolvimento prevê as etapas:

- Levantamento técnico e histórico da identidade visual original;
- Contratação de profissionais ou empresas especializadas por critérios técnicos;
- Construção do manual com normas de uso, paleta oficial de cores, tipografia institucional, grids e aplicações contextualizadas (papelaria, uniformes, fachadas, redes sociais, entre outros);
- Aprovação pelas instâncias decisórias e posterior homologação pelo Conselho Deliberativo;
- Lançamento interno com treinamento de colaboradores, diretores e fornecedores, além da distribuição de um kit digital com os arquivos e versões oficiais da marca.

O manual também preverá mecanismos de atualização contínua, de forma a acompanhar a evolução das tecnologias de comunicação, suportes gráficos e demandas da entidade ao longo dos anos.

Entre os benefícios institucionais esperados com esse projeto, destacam-se:

- Fortalecimento da imagem da AESJ como clube moderno, organizado e coerente;
- Maior facilidade de reconhecimento da marca em todos os ambientes e mídias;
- Consistência estética e funcional nos materiais de divulgação e comunicação;
- Redução de falhas de impressão e erros de padronização;
- Apoio direto na captação de patrocínios, parcerias comerciais e “naming rights”, graças à profissionalização da identidade visual.

Portanto, o Manual da Marca e Identidade Visual será um instrumento essencial para assegurar coerência, estratégia e profissionalismo à comunicação institucional da AESJ, consolidando sua identidade e posicionamento perante seus públicos e o mercado.

7.5.3. REVISÃO ESTATUTÁRIA

Para garantir segurança jurídica e ao mesmo tempo viabilizar a normatização e a modernização do uso visual da marca, mantendo sua essência e respeitando sua imutabilidade simbólica.



7.6. PROGRAMA DE COMUNICAÇÃO SOCIAL

7.6.1. ESTADO ATUAL

A comunicação institucional da Associação Esportiva São José (AESJ) ainda opera de forma descentralizada, com baixa padronização visual, falta de cronograma de conteúdo e ausência de canais integrados entre os públicos internos (associados, conselheiros, colaboradores) e externos (comunidade, imprensa, patrocinadores). As redes sociais não seguem diretrizes editoriais consolidadas, os canais de atendimento são pouco integrados e há carência de relatórios de desempenho e escuta ativa. A identidade visual é aplicada de maneira inconsistente, prejudicando a imagem institucional e a efetividade das mensagens.

7.6.2. OBJETIVOS DO PROGRAMA

O Programa de Comunicação Social visa consolidar um modelo integrado, coerente e estratégico de comunicação institucional. Seus principais objetivos são garantir clareza na transmissão das mensagens, fortalecer a marca AESJ, aproximar o clube de seus associados e ampliar sua presença pública e reputacional. A comunicação deve atuar como instrumento de transparência, valorização do patrimônio simbólico do clube e apoio às áreas de marketing, relacionamento, eventos e gestão.

Resumo:

Reforçar a imagem institucional, aproximar públicos, padronizar a comunicação e fortalecer a marca AESJ.

7.6.3. METAS ESTRATÉGICAS (2025-2035)

A Diretoria Executiva da AESJ terá papel central na execução e consolidação do Programa de Comunicação Social. Suas responsabilidades incluem o planejamento, coordenação, supervisão e avaliação contínua das ações comunicacionais. As ações deverão estar alinhadas com os princípios institucionais da entidade e com as diretrizes estratégicas do plano plurianual.

7.6.4. MÉTRICAS DE AVALIAÇÃO

A mensuração da efetividade do programa será feita com base nos indicadores objetivos:

- I. Frequência e regularidade de publicações por canal;
- II. Crescimento do engajamento em redes sociais;
- III. Taxa de leitura dos boletins institucionais;
- IV. Satisfação dos associados com os canais de comunicação;
- V. Tempo médio de resposta aos atendimentos online;
- VI. Cobertura espontânea da AESJ na imprensa local e regional.

7.6.5. RESULTADOS ESPERADOS

Com a implantação do Programa de Comunicação Social, a Associação Esportiva São José espera consolidar uma comunicação institucional confiável, padronizada e profissional, capaz de transmitir com clareza sua identidade, valores e ações. A presença de um setor estruturado e de uma política comunicacional ativa permitirá reforçar a imagem do clube junto aos seus associados, à comunidade local e aos parceiros de mercado, ampliando sua visibilidade e reputação.

Espera-se, ainda, um aumento expressivo no engajamento dos públicos com as iniciativas do clube, promovendo maior participação, adesão e fidelização. A gestão da informação institucional



será aprimorada, garantindo maior transparência administrativa, redução de ruídos e construção de um ambiente mais coeso e participativo.

Por fim, a consolidação da comunicação como ferramenta estratégica possibilitará à AESJ atrair novos apoiadores, patrocinadores e parcerias, potencializando sua presença institucional e fortalecendo a sustentabilidade do projeto associativo.

Resumo:

- Consolidar uma comunicação institucional confiável e profissional;
- Fortalecer a imagem da AESJ perante associados, comunidade e mercado;
- Aumentar o engajamento dos públicos com as ações do clube;
- Melhorar a gestão de informações e transparência institucional;
- Atrair novos apoiadores e patrocinadores por meio de presença institucional mais sólida.

7.6.6. REVISÃO ESTATUTÁRIA

O Estatuto Social da AESJ não contempla atualmente uma seção dedicada à Comunicação Institucional. Para garantir continuidade e governança desse tema estratégico, recomenda-se, portanto, a inclusão de um novo artigo normativo.

7.7. PROGRAMA DE EVENTOS

7.7.1. SITUAÇÃO ATUAL

O calendário de eventos sociais da Associação Esportiva São José (AESJ) é historicamente rico e tradicional, mas atualmente enfrenta desafios de modernização, planejamento e diversificação. Os eventos ocorrem de forma pontual e muitas vezes dependem de iniciativas voluntárias, sem um planejamento estratégico contínuo ou segmentação clara de públicos. Há baixa integração entre os eventos e os demais setores do clube (comunicação, marketing, esportes), e a estrutura de produção ainda carece de processos padronizados, equipe dedicada e avaliação de desempenho. Além disso, existe um potencial subutilizado para atrair patrocinadores, promover a integração entre associados e fortalecer a identidade institucional.

7.7.2. AÇÕES ESTRATÉGICAS

A efetivação do Programa de Eventos Sociais da AESJ dependerá diretamente do compromisso e da atuação estratégica da Diretoria Executiva. Caberá a essa instância de gestão liderar a implantação e garantir os meios institucionais, humanos e financeiros necessários à consolidação de uma agenda social contínua, diversa e integrada à cultura associativa do clube.

Como primeira medida, a Diretoria deverá instituir uma comissão permanente de eventos sociais, composta por representantes dos sócios e membros da equipe técnica, com atribuições consultivas e operacionais no planejamento e na execução das atividades. Além disso, será necessário designar formalmente um responsável técnico — interno ou contratado — que atue como coordenador dos projetos sociais, garantindo qualidade, padronização e cronograma.

Outro papel essencial será a elaboração e aprovação de um calendário anual de eventos, segmentado conforme faixas etárias, interesses temáticos e datas comemorativas relevantes, a fim de assegurar representatividade, diversidade e atratividade. Para a viabilidade dessas ações, a Diretoria deverá prever orçamento específico anual para eventos sociais, vinculado ao plano estratégico e ao planejamento financeiro institucional.



De forma transversal, caberá também à Diretoria promover a integração das ações sociais aos canais oficiais de comunicação e às diretrizes de marketing e captação de patrocínios, potencializando o alcance e a sustentabilidade das iniciativas. Complementarmente, deverá estimular parcerias com fornecedores locais, entidades comunitárias e instituições culturais, fortalecendo a conexão do clube com seu entorno social e cultural.

Resumo:

A Diretoria Executiva deverá liderar o processo de planejamento, estruturação e integração dos eventos sociais ao projeto institucional da AESJ, assegurando sua regularidade, qualidade e impacto na vida associativa.

7.7.3. MÉTRICAS DE AVALIAÇÃO DO PROGRAMA

- I. Número total de eventos realizados por ano;
- II. Participação média de associados por evento;
- III. Índice de satisfação dos participantes (pesquisa pós-evento);
- IV. Valor arrecadado via patrocínio, parcerias ou vendas. Meta 50%;
- V. Engajamento nas redes sociais e cobertura institucional dos eventos;
- VI. Percentual de cumprimento do calendário proposto.

7.7.4. RESULTADOS ESPERADOS

Com a implantação e consolidação do Programa de Eventos Sociais, espera-se que a AESJ fortaleça sua função institucional como espaço de convivência, celebração, cultura e pertencimento. Os eventos deverão atuar como catalisadores de engajamento entre associados, promovendo laços comunitários, integração intergeracional e uma relação mais ativa com a vida do clube.

Além de ampliar o uso das instalações sociais, espera-se que os eventos diversificados estimulem a fidelização dos associados, promovam o orgulho institucional e se tornem atrativos para novos públicos. Eventos bem estruturados, promovidos com identidade visual padronizada e comunicação eficiente, também contribuirão para o fortalecimento da marca AESJ na cidade e região.

Outro resultado esperado é a valorização da infraestrutura existente, com aproveitamento inteligente de áreas como salões, áreas externas, espaços infantis e ambientes esportivos como palco para experiências sociais e culturais. Espera-se, ainda, maior profissionalização na organização dos eventos, com processos mais previsíveis, calendários fixos e avaliação de desempenho.

Por fim, o programa poderá gerar impacto positivo na sustentabilidade econômica do clube, com ampliação de receitas acessórias por meio de parcerias, locações, patrocínios e vendas em eventos, tornando a vida social não apenas um fim institucional, mas também uma ferramenta estratégica de gestão.

Resumo:

Valorização da vida social, fortalecimento da marca, ampliação do engajamento, fidelização dos associados e impacto positivo na sustentabilidade institucional.

7.7.5. REVISÃO ESTATUTÁRIA

O Estatuto atual da AESJ não contempla de forma específica o fomento à vida social por meio de eventos, embora mencione genericamente a promoção de atividades culturais e recreativas.



Recomenda-se a inclusão de um artigo que consolide a agenda social como função permanente da entidade, com previsão orçamentária e coordenação própria.



8. PLANO DE FINANÇAS

Os seguintes aspectos serão abordados neste capítulo:

- Programa de Saúde Financeira
- Programa de Diversificação de Receitas
- Programa de Indicadores Financeiros
- Fundos Financeiros
- Contabilidade Gerencial e Orçamento por Centro de Custo
- Estruturação do Sistema de Indicadores de Desempenho – BSC

8.1.PROGRAMA DE SAÚDE FINANCEIRA

8.1.1. ESTADO ATUAL

A situação financeira da Associação Esportiva São José (AESJ) encontra-se estabilizada, porém com desafios estruturais recorrentes como a alta dependência de mensalidades associativas, baixa diversificação de receitas e limitações no uso de ferramentas modernas de gestão financeira. O clube apresenta necessidade de aprimorar seus controles internos, ampliar a previsibilidade orçamentária, profissionalizar a captação de recursos e implantar políticas de fundo de reserva e fundo de obras que garantam resiliência e sustentabilidade de longo prazo. Adicionalmente, o patrimônio da entidade demanda maior planejamento para manutenção e valorização financeira contínua.

8.1.2. PROGRAMA EXECUTIVO

A Diretoria Executiva, por meio de sua área financeira, terá papel estratégico e operacional na condução da política de saúde econômica da AESJ. Caberá a essa instância de gestão promover o equilíbrio orçamentário, adotar políticas de previsibilidade e disciplina fiscal, e implantar instrumentos modernos de controle, transparência e sustentabilidade.

Entre suas responsabilidades, está a formulação e manutenção de uma política institucional de saúde financeira, ancorada na criação de diretrizes para a captação, aplicação e acompanhamento dos recursos da entidade. Deverá também implantar e regulamentar os Fundos de Reserva e de Obras, instrumentos fundamentais para garantir a solidez patrimonial e a capacidade de investimento do clube em longo prazo.

A Diretoria deverá adotar metas anuais de superávit operacional, elaborar planos de contingenciamento para cenários críticos e identificar novas fontes de receita para reduzir a dependência de mensalidades. Também é seu papel promover a capacitação contínua das equipes administrativas, ampliar o uso de sistemas de controle e garantir a prestação de contas de forma clara e acessível à comunidade associativa.

Além disso, recomenda-se a adoção de relatórios gerenciais mensais, comparativos orçamentários e avaliação de desempenho financeiro com base em indicadores estratégicos. A Diretoria deve ainda estimular a cultura de responsabilidade orçamentária em todas as áreas da AESJ, para que o planejamento financeiro seja parte do cotidiano institucional.

Resumo:

- A Diretoria Executiva deverá adotar medidas estruturantes para garantir a sustentabilidade econômica da AESJ;
- Implantar e manter uma política institucional de saúde financeira e equilíbrio orçamentário;



- Propor ao Conselho Deliberativo a operação os Fundos de Reserva, e de Obras com regras claras de aporte e uso, para normatização em resolução do CD;
- Estabelecer diretrizes de contingenciamento de despesas e metas anuais de superávit operacional;
- Promover estudos de viabilidade para novas fontes de receita (aluguel de espaços, convênios, eventos, serviços);
- Implementar ferramentas de gestão e indicadores de desempenho financeiro;
- Consolidar o planejamento orçamentário anual com base em projeções plurianuais;
- Garantir prestação de contas periódica e transparente à comunidade associativa.

8.1.3. MÉTRICAS DE AVALIAÇÃO

- I. Percentual de mensalidades sobre receita total;
- II. Valor acumulado em Fundo de Reserva e Fundo de Obras;
- III. Índice de superávit/déficit operacional anual;
- IV. Volume de receitas acessórias em relação ao total;
- V. Cumprimento do orçamento anual (desvio percentual);
- VI. Grau de transparência e frequência na prestação de contas aos associados.

8.1.4. RESULTADOS ESPERADOS

Espera-se, com a implantação do programa, alcançar uma gestão financeira sólida, transparente e resiliente, que permita à AESJ crescer com responsabilidade e proteger seu patrimônio institucional. O clube deverá contar com mecanismos permanentes de controle orçamentário, planejamento de médio e longo prazo e cultura interna de disciplina financeira. A criação dos Fundos de Reserva e de Obras dará suporte às manutenções e expansões futuras sem comprometer o fluxo operacional. Com maior previsibilidade e eficiência, a AESJ poderá enfrentar cenários adversos, atrair investidores e parceiros e assegurar que os recursos da entidade sejam sempre empregados de forma estratégica, em prol do bem coletivo dos associados.

8.1.5. REVISÃO ESTATUTÁRIA

O Estatuto atual da AESJ trata genericamente de aspectos financeiros, mas não prevê formalmente a criação de fundos estratégicos nem diretrizes de governança financeira moderna. Recomenda-se a inclusão de dispositivos específicos que regulamentem a política de saúde financeira e os Fundos de Reserva e de Obras.

8.2. PROGRAMA DE DIVERSIFICAÇÃO DE RECEITAS

8.2.1. ESTADO ATUAL

A Associação Esportiva São José (AESJ) apresenta atualmente um modelo de receitas com alta dependência de contribuições fixas dos associados, o que limita a flexibilidade financeira e a capacidade de investimento da entidade. Apesar de contar com fontes previstas no Estatuto Social, como aluguéis, eventos, patrocínios e doações, essas alternativas ainda não estão estruturadas de forma estratégica ou com planejamento contínuo. A diversificação de receitas é fundamental para garantir sustentabilidade a longo prazo, ampliar a autonomia financeira e promover a modernização da estrutura física, esportiva e cultural do clube.



8.2.2. PROGRAMA EXECUTIVO

A Diretoria Executiva será responsável pela formulação, aprovação, implantação e monitoramento do Plano de Diversificação de Receitas, devendo tomar as seguintes ações estratégicas:

Criar e submeter ao Conselho Deliberativo o plano em até 60 dias após a posse;

- Realizar diagnóstico detalhado da estrutura atual e oportunidades;
- Ativar comissões temáticas com participação da comunidade associativa;
- Estruturar políticas de locação, concessões e uso comercial dos espaços;
- Ampliar o portfólio de produtos e serviços pagos no clube;
- Promover eventos proprietários e calendários sazonais de arrecadação;
- Buscar parceiros, patrocínios, cotas comerciais e projetos incentivados;
- Instituir monitoramento permanente com indicadores e relatórios de desempenho.

8.2.3. MÉTRICAS DE AVALIAÇÃO

- I. Percentual de receita não oriunda de mensalidade sobre o total anual;
- II. Número de novas fontes de receita ativas;
- III. Volume financeiro obtido por tipo de receita (locação, eventos, cursos e aulas, patrocínios);
- IV. Quantidade de eventos realizados com fins arrecadatários;
- V. Taxa de ocupação de espaços locáveis;
- VI. Grau de adesão de patrocinadores, parceiros e apoiadores;
- VII. Resultados por linha de receita acompanhados trimestralmente.

8.2.4. REVISÃO ESTATUTÁRIA

O Estatuto Social da AESJ, especialmente no Capítulo XIV, Art. 118, já prevê as principais fontes de receita da entidade, como contribuições associativas, aluguéis, eventos, patrocínios e doações. Essas disposições dão respaldo legal suficiente para a implantação do programa de diversificação, sem necessidade de alteração estatutária no momento. Contudo, recomenda-se futuramente avaliar a inclusão de dispositivo que institucionalize o Plano de Diversificação de Receita como instrumento permanente de gestão, com diretrizes mínimas, obrigatoriedade de revisão periódica e vínculo com o plano estratégico geral do clube.

8.3. PROGRAMA DE INDICADORES FINANCEIROS

A gestão financeira responsável e sustentável é condição fundamental para a longevidade institucional da AESJ. Este documento apresenta os principais indicadores financeiros recomendados para clubes associativos e as diretrizes de política econômica a serem adotadas no ciclo 2025–2035, de aderência ao Estatuto Social.

8.3.1. INDICADORES-CHAVE DE SAÚDE FINANCEIRA

- I. Receita por Associado
Mede a receita média mensal ou anual gerada por cada associado ativo. Indica o poder de geração de valor por base associativa.
- II. Inadimplência Média
Percentual de inadimplência sobre a receita de mensalidades. Recomendado: abaixo de 2%.
- III. Percentual de Mensalidades sobre Receita Total



- Indica a dependência da receita associativa. Ideal entre 40% e 60% para clubes multi-receptores.
- IV. Resultado Operacional
Diferença entre receitas e despesas recorrentes. Deve ser positivo e crescente.
 - V. Percentual de Despesas Administrativas sobre Receita
Mede eficiência da gestão. Ideal: abaixo de 20% das receitas totais.
 - VI. Liquidez Corrente
Relação entre ativo circulante e passivo circulante. Ideal: maior que 1,2.
 - VII. Relação entre Receita e Patrimônio
Indica a eficiência de uso do patrimônio para geração de receita.
 - VIII. Política de Formação de Fundos Institucionais
Para garantir segurança financeira e capacidade de investimento, recomenda-se a constituição formal de dois fundos: Fundo de Reserva e Fundo de Obras

8.4.FUNDOS FINANCEIROS

8.4.1. ESTADO ATUAL

Atualmente, a Associação Esportiva São José (AESJ) não possui uma política institucional consolidada e formalizada de gestão de fundos financeiros, apesar da existência de práticas pontuais relacionadas à aplicação de receitas e custeio de despesas operacionais. A ausência de um mecanismo estruturado de fundos compromete a previsibilidade financeira, a capacidade de investimento e a segurança institucional em momentos de emergência ou oportunidade.

8.4.2. PLANO EXECUTIVO

A política unificada estabelece dois fundos permanentes: Fundo de Reserva e Fundo de Obras e Investimentos. Cada fundo contará com fontes específicas de financiamento, regras claras de utilização, mecanismos de aprovação e gestão orçamentária, com aplicação das boas práticas de contabilidade gerencial e controle institucional.

8.4.3. ESTRUTURA DOS FUNDOS FINANCEIROS

8.4.3.1.FUNDO DE RESERVA

Objetivo: Garantir recursos financeiros para emergências, sazonalidades ou situações imprevistas.

Meta: Constituição de saldo equivalente a 25% do orçamento anual no prazo máximo de 5 anos.

Fonte de receita: Percentual da taxa de manutenção mensal e reposição automática após uso.

Uso: Mediante projeto técnico da Diretoria Executiva e aprovação do Conselho Deliberativo.

Gestão: Aplicações financeiras seguras; relatório trimestral publicado.

Excedente anual: Pode ser utilizado para investimentos e custeios, com prioridade definida e aprovação do Conselho.

8.4.3.2.FUNDO DE OBRAS E INVESTIMENTOS

Objetivo: Financiar obras, reformas e novos investimentos definidos em projeto técnico e no Plano Diretor ou Estratégico.



Meta: Formar saldos anuais compatíveis com os projetos previamente apresentados pela Diretoria.

Fonte de receita: 10% de todas as receitas anuais; entre elas, receitas extraordinárias como locações, vendas e taxa de transferência de títulos, patrocínios e sobras operacionais.

Uso: Exclusivo para projetos aprovados; valores não utilizados devem compor o fundo do ano seguinte.

Gestão: Segregação contábil, com plano de contas próprio, relatórios trimestrais e prestação de contas ao Conselho. O fundo será formado no ano corrente sendo que os seus saldos serão utilizados no orçamento de investimentos do ano seguinte

Os fundos financeiros serão regulados por resolução do Conselho Deliberativo

8.4.3.3. PRINCÍPIOS GERAIS DE ADMINISTRAÇÃO DOS FUNDOS

- Segregação contábil com plano de contas próprio;
- Aplicação em contas identificadas e segregadas;
- Proibição de desvio de finalidade sem autorização do Conselho;
- Relatórios trimestrais obrigatórios apresentados internamente e ao Conselho Fiscal;
- Transparência e acompanhamento pelos associados.
- Segregação contábil com plano de contas próprio;

8.5. CONTABILIDADE GERENCIAL E ORÇAMENTO POR CENTRO DE CUSTO

A AESJ deverá implementar contabilidade gerencial com base em centros de custo autocontidos. Isso permitirá o acompanhamento de desempenho, planejamento orçamentário e controle interno mais eficaz.

Indicadores de desempenho:

- Receita real vs. receita orçada
- Despesa real vs. despesa orçada
- Gráficos mensais e médias móveis de desempenho orçamentário

8.6. PROJETOS DE INVESTIMENTO

Todo projeto de investimento deverá conter documento técnico com: denominação, escopo, justificativa, estudo técnico e financeiro, cronograma físico-financeiro, valor estimado, plano de depreciação, fluxos de caixa e retorno esperado. Durante a execução, a Diretoria deverá apresentar relatórios comparativos orçado x realizado. Ao final, será emitido relatório técnico e financeiro definitivo com documentação de 'as built'.

8.7. POLÍTICA DE ARRECADAÇÃO

Todas as receitas do clube, incluindo taxas de atividades, eventos, produtos e serviços, deverão ser centralizadas na tesouraria da AESJ. Pagamentos deverão ser incluídos no boleto mensal do associado ou via cobrança direta nos canais oficiais do clube para não associados. A arrecadação direta por prestadores ou instrutores é vedada. Bares e restaurantes concessionados são exceção.



8.8. FORMAÇÃO DA TAXA DE MENSALIDADE

Considerando a formação de fundos como proposto acima, a formação da taxa de mensalidade encontra-se no anexo a este documento

8.9. REVISÃO ESTATUTÁRIA

Sugestão de alteração do Estatuto Social para inclusão dos Fundos de Reserva e Fundo de Obras e Investimentos.

Resumo:

O uso sistemático de indicadores financeiros permite que a AESJ acompanhe sua performance econômica com maior rigor, transparência e governança. A política de fundos e metas orçamentárias reforça a resiliência institucional e prepara o clube para decisões estratégicas com base em dados.

8.10. ESTRUTURAÇÃO DO SISTEMA DE INDICADORES DE DESEMPENHO – BSC

Programa de Estruturação do Sistema de Indicadores de Desempenho – “*Balanced Scorecard*” (BSC) da AESJ (2025–2035)

8.10.1. ESTADO ATUAL

A AESJ atualmente não possui um sistema formalizado, unificado e contínuo de indicadores de desempenho (KPIs). As métricas utilizadas são pontuais, dispersas entre setores e muitas vezes desconectadas dos objetivos estratégicos do clube. Não há uma metodologia estruturada que possibilite a correlação entre desempenho operacional, metas institucionais e planejamento estratégico de longo prazo. Essa lacuna compromete a capacidade da Diretoria Executiva e dos Conselhos de avaliarem com precisão o andamento das iniciativas e a efetividade da gestão.

8.10.2. PLANO EXECUTIVO

O programa visa instituir um Sistema de Indicadores de Desempenho, por meio da metodologia “*Balanced Scorecard*” (BSC), a fim de alinhar metas operacionais com a estratégia de longo prazo da AESJ. O BSC será composto por “*Key Performance Indicators*” (KPIs) distribuídos em quatro perspectivas estratégicas:

8.10.2.1. PERSPECTIVA FINANCEIRA

- Avaliação contábil e gerencial do desempenho econômico.
- Monitoramento de receitas, despesas, fluxo de caixa, endividamento, superávit/déficit, fundo de reserva e orçamento por centro de custo.

8.10.2.2. PERSPECTIVA DO ASSOCIADO

- Satisfação dos associados (NPS – Net Promoter Score).
- Frequência e ocupação por tipo de instalação.
- Adesão a eventos, esportes, serviços e atividades sociais.
- Crescimento líquido de associados.

8.10.2.3. PERSPECTIVA DA GESTÃO

- Eficiência dos processos operacionais.
- Cumprimento orçamentário por centro de custo.



- Execução de projetos e obras conforme cronograma e orçamento.
- Nível de digitalização e automação de processos.

8.10.2.4. PERSPECTIVA DE INOVAÇÃO E CRESCIMENTO

- Capacidade de investimento com recursos próprios.
- Criação de novos serviços e fontes de receita.
- Percentual de receitas não recorrentes ou diversificadas.
- Participação em projetos incentivados e captação externa.

8.10.3. MÉTRICAS DE ACOMPANHAMENTO

- I. Percentual de KPIs ativos em cada perspectiva do BSC ≥ 90% Trimestral
- II. Taxa de entrega de relatórios mensais de desempenho por setor 100% Mensal
- III. Índice de alinhamento entre KPIs e Plano Estratégico ≥ 85% Semestral
- IV. Número de decisões baseadas em KPIs registrados em ata ≥ 5/mês Mensal
- V. Nível de atualização e uso da plataforma BSC ≥ 90% de setores ativos trimestral

8.10.4. GOVERNANÇA DO SISTEMA DE INDICADORES

A efetividade do Sistema de Indicadores de Desempenho da AESJ exigirá compromisso institucional e governança contínua por parte de suas instâncias de liderança. Para tanto, estabelece-se a seguinte diretriz de gestão:

A cada início de mandato, a Diretoria Executiva deverá elaborar e propor um conjunto de KPIs estratégicos e operacionais a serem utilizados como referência de desempenho durante o período de gestão, com base nas quatro perspectivas do “*Balanced Scorecard*” (Financeira, Associado, Gestão e Inovação/Crescimento).

Esses indicadores devem:

- Ser alinhados com o Plano Estratégico vigente da AESJ.
- Estar distribuídos por centros de custo, áreas funcionais e programas operacionais.
- Ser acompanhados por metas quantitativas e qualitativas.
- Incluir periodicidade e metodologia de mensuração.

A proposta deverá ser submetida à aprovação do Conselho Deliberativo, que poderá sugerir ajustes ou complementações.

Uma vez aprovados, os KPIs constituirão referência obrigatória para:

- Prestação de contas periódica da Diretoria Executiva;
- Monitoramento do desempenho institucional;
- Revisões e replanejamentos durante o mandato.
- A revisão extraordinária dos KPIs poderá ser feita mediante justificativa formal e nova submissão ao Conselho Deliberativo.

A tabela proposta dos indicadores (BSC) aplicáveis a AESJ encontra-se no anexo a este documento.



9. PLANO DE ADMINISTRAÇÃO E GERENCIAMENTO

Os seguintes aspectos serão abordados neste capítulo:

- Plano Executivo de Gerenciamento
- Programa de Segurança Jurídica
- Programa de Compras e Administração de Contratos

9.1.PROGRAMA ESTRATÉGICO DE GERENCIAMENTO

9.1.1. ESTADO ATUAL

A governança e a gestão institucional da Associação Esportiva São José (AESJ) possuem base estatutária consolidada, mas ainda enfrentam desafios significativos relacionados à profissionalização dos processos, uso de indicadores de desempenho, modernização administrativa e continuidade de políticas de longo prazo entre diferentes mandatos. A falta de integração entre áreas, a escassez de sistemas informatizados e a ausência de planos operacionais e gerenciais estruturados comprometem a eficiência da gestão e dificultam o acompanhamento da execução estratégica por parte dos órgãos deliberativos e fiscalizadores. Há necessidade de fortalecer a cultura de planejamento, desenvolver competências internas, estabelecer protocolos operacionais e garantir maior transparência na administração cotidiana do clube.

9.1.2. PLANO EXECUTIVO DE GERENCIAMENTO

O Plano Executivo de Gerenciamento da AESJ consiste na adoção de práticas modernas de governança, estruturação de políticas institucionais e implantação de instrumentos que assegurem a eficiência administrativa, a transparência e a continuidade dos projetos estratégicos.

As ações incluem:

- Adequação do Conselho Consultivo;
- Implantação de sistema de gestão integrada com módulos de controle financeiro, recursos humanos, esportes, patrimônio e atendimento ao associado;
- Definição de protocolos operacionais por setor (manuais, fluxos e responsabilidades);
- Elaboração e revisão anual de planos operacionais vinculados ao plano estratégico;
- Implantação de plano de capacitação interna e formação continuada para diretores e gestores;
- Produção semestral de relatórios gerenciais e de indicadores de desempenho institucional;
- Criação de plataforma digital de governança com acesso restrito aos membros estatutários;
- Fortalecimento da política de prestação de contas públicas aos associados e conselheiros.

9.1.3. MÉTRICAS DE AVALIAÇÃO

- I. Grau de execução das metas do plano estratégico (índice de cumprimento anual);
- II. Taxa de adesão e conformidade aos protocolos operacionais;



- III. Número de horas de formação realizadas por colaboradores e gestores;
- IV. Frequência e qualidade dos relatórios gerenciais emitidos;
- V. Índice de satisfação dos associados e conselheiros com a gestão administrativa;
- VI. Grau de automatização e digitalização dos processos internos;
- VII. Nível de transparência e governança com base em avaliação externa.

9.1.4. REVISÃO ESTATUTÁRIA

Embora o Estatuto da AESJ contemple a estrutura administrativa e a composição dos poderes, ele não aborda de forma explícita políticas de planejamento estratégico, protocolos de governança moderna ou instrumentos de gestão integrada.

Recomenda-se, portanto, a inclusão de dispositivos que:

- Instituem o Plano Estratégico como documento oficial e obrigatório, com validade plurianual e revisão periódica;
- Prevejam o Conselho Consultivo como órgão de apoio técnico à Diretoria Executiva e ao Conselho Deliberativo;
- Estabeleçam diretrizes para a adoção de sistemas integrados de gestão e indicadores institucionais;
- Vinculem as políticas de capacitação e formação à atuação nos cargos estatutários;
- Estimulem a transparência e a prestação de contas como deveres permanentes da gestão executiva.

9.2. PROGRAMA DE SEGURANÇA JURÍDICA

O Programa de Gestão de Riscos Jurídicos da AESJ visa prevenir, mitigar e tratar os riscos legais que podem comprometer a segurança institucional, a continuidade operacional e a conformidade com normas. Alinhado ao Estatuto Social e ao Plano Estratégico 2025–2035, este programa busca estruturar políticas, práticas e mecanismos de governança jurídica preventiva e responsiva.

9.2.1. DIAGNÓSTICO DOS RISCOS JURÍDICOS

Foram identificados os seguintes eixos críticos de risco jurídico nos clubes brasileiros e potencialmente presentes na AESJ, os quais precisam ser cuidados para que não ocorram:

- Insegurança jurídica em contratos com prestadores de serviço e terceirizados;
- Riscos trabalhistas por vínculos informais ou ausência de controles adequados;
- Atendimento de normas de proteção de dados (LGPD);
- Ausência de regimentos e manuais internos atualizados;
- Riscos de responsabilização civil por acidentes ou falhas operacionais;
- Desconformidade com exigências legais de prestação de contas e governança;
- Cumprimento a legislação ambiental
- Vulnerabilidades estatutárias e ausência de dispositivos sobre compliance e ética.

9.2.2. OBJETIVOS DO PROGRAMA

- I. Prevenir litígios e responsabilidades legais;
- II. Modernizar a governança jurídica e regulatória da AESJ;



- III. Implantar mecanismos de controle e conformidade;
- IV. Promover segurança jurídica para futuras gestões;
- V. Atuar pró-ativamente na adequação legal da entidade.

9.2.3. AÇÕES ESTRATÉGICAS

- I. Criação do Comissão de Governança, Ética, Compliance e Conformidade;
- II. Revisão dos principais contratos administrativos e operacionais;
- III. Implantação de política contínua de conformidade com a LGPD;
- IV. Elaboração e/ou atualização de regimentos internos e manuais operacionais;
- V. Atualização de política de integridade, incluindo implantação de código de ética e conduta;
- VI. Capacitação jurídica básica para diretores e gestores;
- VII. Mapeamento de riscos legais anuais com plano de mitigação.
- VIII. Propostas de Alteração Estatutária

Resumo:

O Programa de Gestão de Riscos Jurídicos é uma medida essencial para assegurar a longevidade, legalidade e segurança institucional da AESJ. Sua adoção sistemática contribuirá para uma gestão responsável, transparente e resiliente.

9.3. PROGRAMA DE COMPRAS E ADMINISTRAÇÃO DE CONTRATOS

Compras corporativas referem-se ao processo pelo qual o clube adquire bens e serviços para suas operações. Isso inclui desde materiais de escritório e suprimentos até equipamentos e serviços terceirizados, tudo visando o bom funcionamento da AESJ.

Abrangem todos os processos envolvidos na aquisição de itens necessários para as suas operações. Isso pode incluir:

- Materiais de escritório: Papel, canetas, materiais de limpeza, etc.
- Suprimentos: Insumos para a produção, matérias-primas, etc.
- Serviços terceirizados: Consultoria, tecnologia da informação, etc.
- Equipamentos: Computadores, máquinas, etc.
- Itens de higiene e segurança: Produtos de limpeza, equipamentos de proteção individual (EPIs), etc.

Objetivos da implantação do programa de compras:

- Redução de custos: Compras em escala podem gerar descontos e melhores condições de pagamento.
- Otimização de processos: Uma gestão eficaz pode reduzir o tempo gasto com compras e melhorar a eficiência do Clube.
- Melhora da qualidade: A escolha de bons fornecedores garante a qualidade dos produtos e serviços adquiridos.
- Planejamento estratégico: Compras corporativas devem estar alinhadas com os objetivos estratégicos do clube.
- Gestão de estoque: Otimizar o estoque de produtos e materiais para evitar faltas ou excessos, bem como a otimização da utilização dos recursos financeiros.



- Análise de custo-benefício: Avaliar cuidadosamente os custos e benefícios de cada aquisição.
- Negociação com fornecedores: Buscar as melhores condições de preço e prazo de entrega.
- Centralização de pedidos: Utilizar plataformas online para gerenciar e otimizar o processo de compras.
- Gestão de fornecedores: Avaliar e monitorar o desempenho dos fornecedores.
- Utilização de tecnologias: Implementar sistemas de gestão de compras e ERP ("Enterprise Resource Planning"-Planejamento de Recursos Empresariais) através do Sistema de Integrado de Gestão da AESJ.

Administração de contratos refere-se ao processo de gerenciar contratos, desde a sua criação até o seu encerramento, com o objetivo de garantir que todas as partes cumpram suas obrigações e que o contrato seja executado conforme o acordado. Isso inclui atividades como negociação, elaboração, acompanhamento, monitoramento e resolução de disputas.

Principais objetivos da administração de contratos:

- Garantir o cumprimento das obrigações contratuais: A administração de contratos assegura que todas as partes envolvidas cumpram suas responsabilidades conforme estabelecido no contrato.
- Minimizar riscos: Através de um acompanhamento cuidadoso, a administração de contratos ajuda a identificar e mitigar potenciais riscos, como atrasos, descumprimento de prazos, problemas financeiros, etc.
- Otimizar a execução do contrato: Ao garantir o cumprimento das cláusulas contratuais e a resolução eficiente de eventuais problemas, a administração de contratos contribui para a otimização da execução do contrato.
- Reduzir custos: Uma gestão eficiente de contratos pode levar à redução de custos, evitando multas, penalidades e outras consequências negativas decorrentes do descumprimento contratual.
- Melhorar a comunicação e o relacionamento entre as partes: Uma boa administração de contratos promove a comunicação transparente e o bom relacionamento entre as partes envolvidas, facilitando a resolução de conflitos e a construção de parcerias duradouras.

Etapas da Administração de Contratos:

- Elaboração e negociação: Nesta etapa, o contrato é criado e negociado, definindo todas as cláusulas, termos e condições.
- Acompanhamento e monitoramento: É o processo de acompanhamento contínuo da execução do contrato, verificando se as partes estão cumprindo suas obrigações.
- Gestão de riscos: Identificação, avaliação e mitigação de riscos que possam surgir durante a execução do contrato.
- Resolução de disputas: Processo para lidar com eventuais conflitos ou descumprimentos contratuais.
- Encerramento do contrato: Processo de finalização do contrato, garantindo que todas as obrigações foram cumpridas e que não há mais pendências.

As diretrizes do processo de Compras e Administração de contratos está estruturado no documento "Manual de Compras e Administração de Contratos da AESJ", que deverá ser objeto de análise e aprovação do Conselho Deliberativo para sua implementação.



10. PLANO DE OPERAÇÕES

Os seguintes aspectos serão abordados neste capítulo:

- Programa de Operações
- Programa de Orçamento e Controle
- Programa de Gestão do Conhecimento
- Programa de Gestão de Processos

10.1. PROGRAMA DE OPERAÇÕES

10.1.1. ESTADO ATUAL

O objetivo deste é prover a AESJ de capacidade operacional que assegure a perpetuação de condição de excelência e atendimento das necessidades identificadas que proverão o desenvolvimento e implementação de todos os projetos, programas, atividades e serviços desejados pelos associados

A AESJ enfrenta limitações operacionais relacionadas à falta de padronização de processos, ausência de sistemas digitais integrados, carência de pessoal técnico e operacional em horários críticos, e infraestrutura desatualizada e parcialmente irregular. Não há processo contínuo de levantamento técnico, anamnese de equipamentos ou controle efetivo de manutenção preventiva. As operações atuais ainda dependem fortemente de trabalho manual, e a base de dados disponível não é totalmente integrada à gestão e tomada de decisão.

10.1.2. PLANO EXECUTIVO

O plano de operações da AESJ tem como objetivo estabelecer um modelo de gestão eficiente, técnico e orientado por dados, com foco em cinco eixos estruturais: pessoal e estrutura operacional, processos internos, infraestrutura física, manutenção e sustentabilidade.

A AESJ adotará um modelo de gestão operacional moderno e integrado, voltado à eficiência, qualidade dos serviços e sustentabilidade. A gestão de associados será baseada em um banco de dados estruturado, que permita conhecer o perfil dos sócios, suas atividades e padrões de uso das instalações. Isso possibilitará o planejamento inteligente dos serviços, horários e infraestrutura, com base em dados reais de frequência e ocupação.

Os processos operacionais e administrativos serão padronizados e formalizados por meio de fluxogramas, objetivos, responsáveis e indicadores de desempenho. Essa estruturação permitirá avaliações periódicas e melhorias contínuas, elevando a qualidade da gestão e reduzindo desperdícios e retrabalho.

No campo da infraestrutura, será realizado um levantamento técnico completo para obtenção de documentação legal (como o Habite-se) e adequação das estruturas às normas vigentes. Toda a documentação técnica, incluindo projetos “as built”, será digitalizada e armazenada, garantindo controle e histórico das instalações.

Será implantado um sistema de manutenção preventiva e corretiva com programação regular, documentação digital e relatórios de desempenho dos ativos, promovendo maior durabilidade e eficiência operacional.

Por fim, o programa contemplará a adoção de práticas de sustentabilidade, como geração própria de energia, reuso de água, reciclagem de resíduos e requalificação paisagística. Essas ações



reforçam o compromisso institucional da AESJ com a responsabilidade ambiental e a modernização contínua de sua operação.

10.2. PROGRAMA DE ORÇAMENTO E CONTROLE

O adequado planejamento orçamentário e o controle sistemático das finanças são pilares fundamentais para garantir a sustentabilidade e a eficiência da gestão da Associação Esportiva São José. Dentro do Programa de Operações, o orçamento assume um papel estratégico, não apenas como ferramenta de previsão de receitas e despesas, mas também como instrumento de acompanhamento contínuo da performance da instituição.

O modelo proposto contempla a implantação de um orçamento gerencial estruturado por centros de custo, permitindo que cada área tenha metas, projeções e responsabilidades bem definidas. Esse modelo será complementado por indicadores de desempenho financeiro, como o fluxo de caixa consolidado, a execução orçamentária por área e o acompanhamento do turnover de títulos associativos, possibilitando decisões mais ágeis e precisas.

Para garantir uma visão clara e comparativa da evolução econômica do clube, os dados serão consolidados em gráficos mensais com histórico móvel de 36 meses, permitindo identificar padrões, sazonalidades e desvios, além de orientar correções de rota ao longo do exercício.

Esse processo contribuirá diretamente para a transparência na gestão, a previsibilidade das ações e o fortalecimento da confiança junto aos associados e conselhos da AESJ.

- I. Diagnóstico anual com metas e projeções por centro de custo.**
 - Implantação de orçamento gerencial e indicadores de desempenho (fluxo de caixa, execução orçamentária, turnover de títulos).
 - Uso de gráficos mensais com comparativo histórico (36 meses).
- II. Estrutura Operacional e Pessoal**
 - Contratação de pessoal conforme demanda sazonal e complexidade técnica.
 - Uso de CLT, prestadores de serviço e terceirizados.
 - Implantação de sistema digital de atendimento e gestão integrada.
 - Orçamento anual estruturado por centro de custo com memorial descritivo.
 - Base de dados detalhada com perfil e frequência dos associados.
- III. Processos Internos**
 - Mapeamento e padronização de processos com fluxogramas e descrição de insumos e entregas.
 - Avaliações sazonais com metodologia de melhoria contínua.
 - Criação de indicadores de desempenho e responsabilidade atribuída por área/processo.
- IV. Infraestrutura**
 - Levantamento técnico de todas as instalações.
 - Regularização legal e obtenção de “habite-se”.
 - Elaboração de projetos “as built” digitais.
 - Adequação às normas técnicas e regulatórias vigentes.
- V. Manutenção**
 - Sistema de controle de manutenção preventiva e corretiva.



- Programação por periodicidade e tipo de equipamento.
- Armazenamento digital de relatórios e dados técnicos.
- Relatórios periódicos de desempenho dos ativos.

VI. Sustentabilidade

- Implantação de geração própria de energia.
- Sistemas de reuso de água e reciclagem de resíduos.
- Projeto de paisagismo com preservação e uso de espécies nativas.

VII. Metas para 2035

- Regularizar 100% da infraestrutura e obtenção de certificado de Habite-se do Santa Rita junto a PMSJC.
- Digitalizar 100% dos processos operacionais e administrativos.
- Reduzir em 20% o custo operacional por m² com base na média histórica.
- Implantar plano de manutenção preventiva para todos os ativos.
- Atingir 90% de satisfação dos associados com os serviços operacionais.
- Implementar geração própria de energia para ao menos 50% da demanda.
- Reestruturar o paisagismo com 100% de cobertura de espécies nativas.

VIII. Métricas de Acompanhamento

- Índice de execução orçamentária por centro de custo.
- Relação receita/despesa operacional (acima de 1,0).
- Custo operacional por metro quadrado.
- Percentual de cobertura de manutenção preventiva.
- Índice de Satisfação (NPS) com serviços operacionais.
- Indicadores ambientais: volume de resíduos reciclados, água reutilizada e energia gerada.
- Número de processos padronizados e revisados anualmente.

10.3. PROGRAMA DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

10.3.1. ESTADO ATUAL

Atualmente, a Associação Esportiva São José (AESJ) possui documentos históricos e operacionais dispersos, com baixo grau de sistematização, ausência de repositório digital unificado e inexistência de práticas formais de captura e disseminação do conhecimento institucional. O conhecimento gerado ao longo das gestões e das atividades do clube permanece, em grande parte, tácito, o que dificulta a continuidade, a inovação e a eficiência administrativa.

10.3.2. PLANO EXECUTIVO

A implantação da Gestão do Conhecimento (GC) tem por objetivo preservar, organizar, compartilhar e aplicar todo o conhecimento pertinente à AESJ. Isso será feito por meio da criação de processos, ferramentas e estruturas para capturar o saber institucional — tanto o conhecimento explícito (documentado) quanto o tácito (experiential).

10.3.2.1. PRINCIPAIS AÇÕES:

- Estruturação da Documentação Institucional



Organização dos documentos em quatro níveis:

1. Institucional: Estatuto, portarias reguladoras.
2. Executivo: Regimento interno, portarias complementares, processos gerenciais.
3. Tático/Operacional: Manuais operacionais, instruções técnicas, projetos “as built”.
4. Administrativo: Projetos de investimento, estudos técnicos, contratos e anexos.

- Implantação de Sistema de Gestão Documental

Implementação de plataforma digital para:

- Controle de versões, ciclo de vida e validade.
 - Comentários e aprovações digitais.
 - Processamento inteligente de documentos.
 - Governança da informação e perfis de acesso.
 - Assinatura eletrônica e repositório de contratos.
- Cultura de Compartilhamento e Preservação
 - Estabelecimento de política institucional de GC.
 - Capacitação de lideranças e gestores para uso da ferramenta.
 - Integração da GC à rotina dos centros de custo e comitês.
 - Métricas de Acompanhamento
 - Percentual de documentos institucionalizados e digitalizados
 - Percentual de contratos com assinatura digital
 - Taxa de uso do sistema de GC pelos setores
 - Projetos com documentação técnica completa
 - Tempo médio de acesso à informação
 - Propostas de Alterações Estatutárias

Sugere-se a inclusão de artigo específico no Estatuto Social da AESJ que regulamente a obrigatoriedade da preservação e gestão do conhecimento institucional.

10.4. PROGRAMA DE GESTÃO DE PROCESSOS

10.4.1. GERENCIAMENTO POR PROCESSOS

Tem o objetivo de buscar a otimização dos processos de toda a organização a fim de reduzir custos e aumentar a eficiência e a produtividade.

Consistirá em uma avaliação continuada dos processos sendo bem estruturados, padronizados e monitorados de perto.

Este projeto deverá ser implementado, considerando:

- Identificar todo e qualquer processo necessário para manter e suportar a gestão eficaz e eficiente da AESJ
- Formalizar os processos identificados de acordo com as diretrizes acima
- Estabelecer metodologia para implementação eficaz e eficiente dos processos formalizados



- Prover condições para avaliações sazonais dos processos implementados propiciando as revisões e melhorias contínuas destes processos

Processos gerenciais os quais deverão estar estruturados, para assegurar a sua efetividade, da seguinte maneira:

- Objetivo
- Responsável pelo processo
- Responsabilidades dos envolvidos
- Descrição objetiva das atividades e seu interrelacionamento
- Tabela indicativa dos fornecedores das informações, as informações das entradas para o processo (inputs), o que será processado com esta informação, os resultados destes processamentos outputs) e o cliente receptor deste resultado.
- Fluxograma processo/pessoa

10.4.2. GERENCIAMENTO PELAS DIRETRIZES E METAS

Consiste em basear os nossos programas, projetos e ações em:

- Definição de metas
- Medição dos resultados

As Diretrizes e metas ajudam o clube a definir prioridades e a alinhar os esforços de todos os níveis da organização permitindo ajustes conforme necessário. Dessa maneira, os colaboradores entendem o que precisam focar para apoiar no atingimento dos resultados e os associados recebem as informações estratégicas do clube de maneira transparente e objetiva.

Portanto, todo e qualquer projeto ou iniciativa da AESJ deverá ter formalizado e aprovado:

- I. Um objetivo definido e factível
- II. Indicadores aplicáveis ao projeto passíveis de possibilitar a avaliação do desempenho na implementação e resultados do projeto sendo, no mínimo, mas não limitado a:
- III. Indicador financeiro para medição de desempenho do orçamento do projeto
- IV. Indicador de prazo para medição do cronograma de desenvolvimento e implementação do projeto
- V. Indicador de qualidade para medição do atendimento aos requisitos e requerimentos estabelecidos na aprovação e contratação do projeto

Complementando, A AESJ deverá utilizar a metodologia PDCA (Plan-Do-Check-Act) que consiste em:

- Planejar (identificar um problema e desenvolver um plano de ação);
- Fazer (implementar o plano);
- Checar (avaliar os resultados);
- Agir (ajustar o plano conforme necessário).

Com essa abordagem a resolução de problemas foca na melhoria contínua, ajudando a organizações a se manterem competitivas.

Deste modo, os nossos projetos e iniciativas deverão estar suportadas pela formalização de um plano de projeto específico, contendo, no mínimo, mas não limitado a:



- I. Formalização dos objetivos e abrangência esperados com o desenvolvimento e implementação do projeto
- II. Um cronograma de execução com especificação de fases, responsabilidades e recursos necessários
- III. Um responsável pelo gerenciamento e execução do projeto
- IV. Formalização de designação de recursos materiais, pessoal e financeiros
- V. Orçamento aprovado para a sua conexão



11. PLANO DE RECURSOS HUMANOS

Os seguintes programas serão abordados neste capítulo:

- Programa de Recursos Humanos
- Programa de Esportes
- Programa de Cultura

11.1. PROGRAMA DE RECURSOS HUMANOS

11.1.1. OBJETIVO

Este programa tem como objetivo estabelecer diretrizes e normas para a gestão dos recursos humanos da Associação Esportiva São José, promovendo a eficiência, transparência e respeito à legislação trabalhista e aos princípios do Estatuto Social. Este documento também poderá servir como referência oficial da AESJ para fins de apresentação institucional e registro junto a órgãos reguladores.

Assim sendo, com o Programa de Recursos Humanos da AESJ, passa a consolidar uma estrutura técnico-administrativa que permita a execução das atividades operacionais e de apoio à diretoria executiva, garantindo a profissionalização da gestão, a continuidade dos serviços e o fortalecimento institucional.

A AESJ valoriza e fomenta:

- Ambientes seguros, com respeito, justiça, diversidade e inclusão
- Criação de oportunidades para as pessoas e cultivamos relações de confiança e transparência
- Assegurar o acesso a informações sobre normas internas
- Capacitação pessoal e profissional
- Cumprimento das normas e legislação aplicáveis
- Conduta ética dentro e fora do ambiente da AESJ
- Confidencialidade sobre informações institucionais sempre que requerido
- Zelo pelo patrimônio e imagem da AESJ

11.1.2. RESULTADOS ESPERADOS

- Equipes de trabalho organizadas, com funções bem definidas;
- Apoio técnico qualificado para as áreas esportiva, social, administrativa e patrimonial;
- Melhoria do atendimento ao associado e eficiência na execução de tarefas;
- Diminuição da sobrecarga de funções da diretoria;
- Maior controle e planejamento das ações da Associação;
- Promoção de um ambiente organizacional mais estável e produtivo.

O Programa de Recursos Humanos da AESJ aplica-se a todos os colaboradores contratados, voluntários, prestadores de serviço, comissões técnicas e atletas vinculados à AESJ.

11.1.3. CATEGORIAS DE VINCULAÇÃO

- I. Funcionários CLT: Contratados com carteira assinada.
- II. Prestadores de Serviço: Pessoa física ou jurídica com contrato específico.
- III. Voluntários: Vinculados mediante termo de adesão voluntária.



- IV. Atletas: Podem ter contrato de trabalho, formação ou apoio social, conforme legislação desportiva.
- V. Comissões Técnicas: Equipes especializadas contratadas ou designadas para treinamento e desenvolvimento de atletas.

11.1.4. RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

Processos seletivos devem prezar pela igualdade de oportunidades e transparência.

Critérios objetivos: competência técnica, experiência e afinidade com os valores da Associação.

Voluntários serão aceitos com base na necessidade institucional, como membros de comissões e deverão estar com o termo de voluntariado em dia nos controles do clube.

A contratação de comissões técnicas observará critérios técnicos, curriculares e avaliação da diretoria.

11.1.5. ADMISSÃO E INTEGRAÇÃO

Após seleção, é necessária a entrega de documentação pessoal e assinatura de contrato ou termo com revisão da Diretoria de Assuntos Jurídicos e do Diretor Secretário. A gestão da documentação de pessoal fica a cargo do departamento pessoal.

Colaboradores devem passar por programa de integração institucional, abrangendo:

- Apresentação e integração institucional abrangendo aspectos históricos, organização, departamentos, etc.
- Treinamento nos processos administrativos e manuais operacionais
- Apresentação de normas e regulamentos internos
- Apresentação do manual de Ética e Conduta

O processo de administração de cargos e salários deve contar com a ativa participação dos gestores e diretores, com o apoio da área de Recursos Humanos garantido o equilíbrio interno e equidade em relação a todas as áreas da AESJ.

A descrição de cargos e a criação de novos cargos e de responsabilidade dos respectivos gestores e deve assegurar:

- Resumo do cargo
- A correta descrição das funções e responsabilidades do cargo
- Capacitação e experiência requerida
- Escolaridade mínima
- Relação de liderança no organograma da AESJ
- Condições de trabalho, ambiente, jornada, carga horária, etc.
- Interfaces e relações interpessoais

A descrição de cargos deverá ser revisada sempre que necessário por modificações de mercado ou necessidades internas da AESJ

A política de salários de AESJ deverá estar alinhada com o aplicado a clubes sociais e esportivos do Estado de São Paulo assegurando:

- Análise compatível com cargos correlatos e de mesma abrangência
- Faixas salariais compatíveis com a experiência e formação acadêmica e técnica.
- A correta análise e definição dos impactos de erros



- Enquadramento salarial motivado por requalificação ou redefinição do cargo, quando justificável
- Revisão da política e faixas salariais sempre que necessário por modificações de mercado ou necessidades internas da AESJ

Os seguintes indicadores gerenciais de recursos humanos deverão ser considerados:

- Absenteísmo. Mede o número de faltas e licenças dos colaboradores, indicando possíveis problemas de engajamento ou saúde.
- Rotatividade: Indica a taxa de saída de funcionários da empresa, refletindo a qualidade da gestão de pessoas e a satisfação dos colaboradores.
- Desempenho e Produtividade: Acompanha a capacidade dos colaboradores de atingir metas e objetivos, refletindo a eficácia dos processos de gestão de desempenho e treinamento.

Atletas e membros da comissão técnica receberão manual específico de conduta esportiva.

11.1.6. DIREITOS E DEVERES

Direitos:	Deveres:
Ambiente de trabalho seguro e respeitoso.	Cumprimento das normas internas e legislação aplicável.
Remuneração ou reconhecimento conforme contrato.	Zelo pelo patrimônio e imagem da Associação.
Acesso a informações sobre normas internas.	Confidencialidade sobre informações institucionais.
Participação em treinamentos, quando aplicável.	Conduta ética dentro e fora do ambiente da Associação.

11.1.7. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

- Realizada anualmente ou conforme necessidade.
- Critérios: assiduidade, qualidade do trabalho, espírito de equipe, cumprimento de metas.
- A avaliação visa identificar pontos de melhoria e capacitação.
- Comissões técnicas e atletas poderão ser avaliados com base em desempenho esportivo e disciplinar.

11.1.8. DESLIGAMENTO

Poderá ocorrer por pedido, término de contrato, justa causa ou reestruturação institucional.

Voluntários poderão se desligar a qualquer momento mediante aviso prévio.

Atletas e técnicos podem ser desligados por desempenho, conduta ou adequação ao planejamento desportivo.



11.1.9. CONDUTA E SANÇÕES

Serão aplicadas advertências, suspensões ou desligamento conforme gravidade da conduta.

Situações de assédio, discriminação ou faltas graves serão apuradas com rigor.

Casos envolvendo atletas ou comissão técnica serão analisados também sob a ótica da ética esportiva.

11.1.10. DISPOSIÇÕES FINAIS

Casos omissos serão decididos pela Diretoria Executiva.

O presente programa deverá ser revisado anualmente e apresentado ao Conselho Deliberativo a cada ano com apresentação de metas e diretrizes do programa.

Para fins de apresentação institucional e auditoria, este regulamento poderá ser autenticado e arquivado junto ao setor administrativo e jurídico da Associação Esportiva São José.

11.1.11. REVISÃO ESTATUTÁRIA

O programa está alinhado ao Estatuto Social da Associação Esportiva São José, em especial às disposições referentes à organização administrativa, aos princípios de transparência e ao cumprimento da finalidade social e esportiva da entidade. O corpo técnico atua como instrumento de apoio à gestão, sem interferir nas atribuições estatutárias da diretoria eleita, respeitando os limites e diretrizes estabelecidos pela governança da instituição.

A Diretoria Executiva. Conforme Art. 86 a 111, ao tomar posse deverá apresentar um organograma de equipe técnica, conforme Art. 96, alínea "d", que a auxiliará na execução da administração do clube tendo em vista:

- Garantir continuidade e eficiência operacional
- A diretoria executiva, sendo composta por membros voluntários ou eleitos, possui atuação estratégica e institucional. No entanto, a rotina diária da associação — como controle de patrimônio, atendimento ao associado, manutenção de espaços e apoio aos eventos — exige presença contínua e execução técnica especializada.
- Reduzir a sobrecarga da diretoria e evitar gargalos
- Sem uma equipe fixa, funções administrativas e operacionais recaem indevidamente sobre a diretoria ou ficam à mercê da boa vontade de voluntários. Isso compromete a qualidade dos serviços e desvia o foco da diretoria de sua missão institucional.
- Profissionalizar a gestão
- A presença de funcionários técnicos com atribuições bem definidas — como auxiliares administrativos, assistente de esportes, coordenador de eventos ou zelador — permite melhor planejamento, cumprimento de metas e padronização dos processos internos.
- Apoiar as áreas esportivas e sociais com qualidade
- Cada modalidade esportiva ou setor social exige suporte logístico, controle de inscrições, gestão de uniformes, manutenção de equipamentos e atendimento ao público. Sem equipe técnica, perde-se agilidade e qualidade na prestação de serviços ao associado.
- Fortalecer a imagem institucional

Um clube bem administrado, com pessoal técnico treinado e identificado com a missão da associação, transmite profissionalismo, credibilidade e atrai novos associados, patrocinadores e apoiadores.



11.2. PROGRAMA DE ESPORTES

11.2.1. APRESENTAÇÃO GERAL

O Programa de Esportes da AESJ visa consolidar uma política esportiva permanente que valorize a prática esportiva como instrumento de formação, saúde, bem-estar e integração social, em consonância com os princípios do Estatuto (Art. 3º e Art. 104) e respeitando a vedação à profissionalização (Art. 126 – verificar nova redação proposta).

11.2.2. PROGRAMA EXECUTIVO

I. Subprograma 1: Iniciação Esportiva e Escolas de Esportes

Público-alvo: crianças e adolescentes de 4 a 17 anos

Objetivo Geral: Promover o desenvolvimento motor, cognitivo e social de crianças e adolescentes por meio da prática esportiva regular, com base na ludicidade, disciplina e valores formativos.

Objetivos Específicos:

- Introduzir fundamentos técnicos e táticos das principais modalidades esportivas.
- Estimular o trabalho em equipe, a convivência e o respeito às regras.
- Identificar talentos esportivos para transição ao subprograma competitivo.

Modalidades Atendidas:

- Programa Multimodalidade para crianças de 3 a 7 anos.
- Programa de Natação para crianças de 2 a 10 anos.
- Escolinhas de Esportes: futsal, vôlei, basquete, judô, atletismo, tênis, tênis de mesa, entre outras a critério da Diretoria, sendo que a modalidade natação será permanente neste subprograma.

Resultados Esperados:

- Aumento no número de crianças e adolescentes inscritos e frequentando o clube em todos os períodos.
- Formação de turmas regulares com frequência mínima de 75%.
- Transição de alunos para categorias de base competitiva.

II. Subprograma 2: Recreação, Saúde e Bem-estar

Público-alvo: sócios adultos e terceira idade

Objetivo Geral: Fomentar hábitos de vida saudáveis por meio de atividades físicas regulares, promovendo saúde, socialização e qualidade de vida para os associados acima de 18 anos.

Atividades Propostas: Natação, hidroginástica, triatlão, judô, boxe, corrida orientada, alongamento, jogos recreativos, musculação, spinning, voleibol, beach tennis, bech volei, tênis, golfe, ginástica funcional, aulas de dança e yoga. Outras atividades a critério da diretoria executiva



Promover horários reservados para a prática livre de atividades esportivas como tênis, golfe e natação, mediante agendamento, cobrança e regras de uso definidas pela Diretoria Executiva.

Resultados Esperados:

- Melhoria nos índices de saúde e bem-estar.
- Ampliação do número de turmas da terceira idade.
- Aumento da frequência média nas aulas, eventos e no clube de maneira geral.

III. Subprograma 3: Esporte Competitivo (Conforme programa CBClubes)

Público-alvo: atletas amadores selecionados em modalidades específicas

Objetivo Geral: Preparar e manter equipes competitivas em conformidade com os princípios do Comitê Brasileiro de Clubes (CBClubes), sem vínculo profissional, representando a AESJ.

Critérios de Participação:

- Convocação técnica pelo Diretor de Esportes.
- Aprovação da Diretoria e registro como associado atleta.
- Participação em treinos regulares e torneios oficiais.

Modalidades Prioritárias:

- Modalidades definidas anualmente pela Diretoria executiva.
- A natação terá caráter permanente como modalidade competitiva.

11.2.3. ORGANIZAÇÃO GERAL DO PROGRAMA

- Governança, Gestão e Competência da Diretoria Executiva
- Coordenação Técnica: Diretor de Esportes e de Recreação.
- Execução Operacional: equipe técnica contratada ou voluntária.
- Supervisão: Diretoria Executiva e Conselho Deliberativo.
-

Caberá à Diretoria Executiva da Associação Esportiva São José realizar o planejamento esportivo anual, definindo modalidades e critérios de acesso e avaliar e promover a adequação da infraestrutura esportiva.

As aulas e atividades previstas neste programa serão oferecidas mediante matrícula prévia e, a critério da Diretoria, poderão ser cobradas. A arrecadação com tais atividades deverá compor o orçamento anual do clube.

O processo de matrícula das atividades pagas será feito exclusivamente pela secretaria do clube. Os respectivos pagamentos deverão ser efetuados diretamente ao clube, que os incluirá na cobrança mensal do associado, juntamente com a mensalidade.

A Diretoria poderá adotar critérios de subsídios para a composição do orçamento do programa esportivo, conforme política orçamentária aprovada, além de buscar patrocínios, recursos junto à Federação, ao CBClubes ou por meio de leis de incentivo fiscal.



Os professores, técnicos e demais profissionais envolvidos na administração e condução das aulas deverão ser profissionais capacitados e registrados no Conselho Regional de Educação Física, conforme exigência legal para atividades esportivas regulamentadas.

Submeter diretrizes ao Conselho Deliberativo quando necessário.

11.3. PROGRAMA DE CULTURA

11.3.1. ESTADO ATUAL

A Associação Esportiva São José possui tradição esportiva consolidada, mas ainda apresenta um campo de atuação limitado nas atividades culturais de forma planejada, contínua e institucionalizada. A oferta de eventos culturais, oficinas, cursos e atividades artístico-educativas ocorre de forma esporádica e muitas vezes desvinculada de um projeto estruturado. Há grande potencial a ser explorado por meio de espaços já disponíveis, do interesse da comunidade associativa e do fortalecimento da identidade e da memória institucional por meio da cultura. É necessária a construção de um programa que reconheça a cultura como ferramenta de integração social, educação, identidade e valorização da marca AESJ.

11.3.2. PLANO EXECUTIVO

O Programa Cultural da AESJ buscará promover ações regulares, acessíveis e integradas às demais dimensões do clube (esporte, lazer, formação e memória). As ações previstas incluem:

Criação de uma Comissão de Cultura composta por associados, profissionais da área e representantes da Diretoria;

Realização de diagnóstico cultural participativo com os sócios e a comunidade;

Elaboração de calendário anual de atividades culturais, segmentadas por faixa etária e interesse;

Implantação de oficinas e cursos permanentes nas áreas de música, teatro, dança, artes visuais, escrita, fotografia, história e memória;

Promoção de eventos culturais e festivais temáticos (mostras, sarais, cinema, feiras de livros, entre outros);

Criação de programas de intercâmbio com artistas locais e regionais;

Instituição de um Núcleo de Memória e Patrimônio da AESJ, com exposição permanente e digitalização de acervos;

Estímulo à formação de grupos culturais da comunidade associativa (coral, banda, grupo de teatro, clube de leitura).

11.3.3. MÉTRICAS DE AVALIAÇÃO

- I. Número de eventos culturais realizados anualmente;
- II. Número de oficinas e cursos culturais em andamento;
- III. Total de participantes nas atividades culturais (média por evento/atividade);
- IV. Índice de satisfação dos participantes com a programação cultural;
- V. Volume de recursos investidos em cultura anualmente;
- VI. Taxa de ocupação dos espaços culturais;
- VII. Grau de conservação e visibilidade do acervo e memória institucional;



- VIII. Nível de engajamento da comunidade associativa em ações culturais (percentual ativo).

11.3.4. REVISÃO ESTATUTÁRIA

Sugere-se a inclusão de artigo específico no Estatuto da AESJ que institua formalmente a política cultural como parte das atribuições institucionais permanentes.



12. PROGRAMA DE ESTRUTURAÇÃO DO SISTEMA DE AUDITORIA INTERNA E EXTERNA

12.1.1. OBJETIVO

O objetivo deste projeto é estabelecer condições da AESJ promover e assegurar o desenvolvimento sustentável do seu programa de gestão e de melhorias contínuas através da implementação de um sistema de Auditorias interna e externa.

A auditoria interna é uma atividade independente e objetiva, criada para agregar valor e melhorar as operações de uma organização. Ela auxilia a AESJ a atingir seus objetivos, avaliando e aprimorando a eficácia dos processos de gerenciamento de riscos, controle e governança. Em essência, a auditoria interna é um processo de avaliação e consultoria que visa fortalecer a gestão e otimizar os controles internos.

A auditoria interna é um serviço de avaliação e consultoria que examina a segurança, a conformidade, a adequação e a eficiência da gestão do controle interno de uma organização. Ela analisa processos, identifica não conformidades, sugere melhorias e auxilia a alta administração na tomada de decisões. Abrange as seguintes funções:

- **Avaliação:**
Examina a eficácia dos controles internos, a conformidade com normas e procedimentos, a proteção de ativos e a confiabilidade das informações.
- **Consultoria:**
Oferece recomendações para aprimorar processos, otimizar a gestão de riscos e fortalecer a governança corporativa.
- **Acompanhamento:**
Monitora a implementação das ações corretivas e recomendações, garantindo a melhoria contínua.

12.1.2. RESULTADOS ESPERADOS

- **Agregar valor:**
Contribuir para o alcance dos objetivos da organização, melhorando a eficiência, a eficácia e a economia das operações.
- **Fortalecer a gestão:**
Otimizar os processos de gerenciamento de riscos, controle e governança.
- **Assegurar a conformidade:**
Verificar o cumprimento de leis, regulamentos, normas internas e procedimentos estabelecidos.
- **Identificar oportunidades de melhoria:**
Detectar falhas e propor soluções para otimizar o desempenho da organização.

A auditoria interna é uma ferramenta crucial para o bom funcionamento e a sustentabilidade de uma organização. Ela permite que a empresa se adapte às mudanças do mercado, gerencie seus riscos de forma eficaz e tome decisões mais assertivas. Ao identificar e corrigir problemas, a auditoria interna contribui para a redução de custos, o aumento da eficiência e a melhoria da qualidade dos produtos e serviços.

A auditoria interna é realizada por participantes da própria AESJ, com o objetivo de auxiliar a gestão e fortalecer os controles internos.



A auditoria externa é realizada por profissionais independentes, com o objetivo de emitir um parecer sobre as demonstrações financeiras da empresa e verificar a conformidade com as leis e regulamentos. Também conhecida como auditoria independente, é um processo de análise e avaliação das demonstrações financeiras de uma empresa realizado por um profissional ou empresa de auditoria que não possui vínculo empregatício com a organização auditada. O objetivo principal é verificar se as informações apresentadas são verdadeiras, justas e estão em conformidade com as normas e leis aplicáveis, atestando a confiabilidade das demonstrações financeiras e a integridade dos processos.

Principais características da auditoria externa:

- **Independência:**
O auditor externo não tem qualquer vínculo empregatício com a empresa auditada, garantindo sua imparcialidade e isenção de julgamento.
- **Objetividade:**
A auditoria externa busca avaliar os registros contábeis de forma objetiva e imparcial, sem influências internas.
- **Conformidade:**
O auditor verifica se as demonstrações financeiras e os processos da empresa estão em conformidade com as normas contábeis e as leis aplicáveis.
- **Credibilidade:**
A auditoria externa confere maior credibilidade às informações financeiras do clube, tanto para associados quanto para entidades patrocinadoras e financiadoras da AESJ.

12.1.3. AÇÕES ESTRATÉGICAS

- Estabelecer e formalizar um calendário anual para a realização das auditorias
- Formalizar uma comissão formada por representantes do Conselho deliberativo, em um número máximo de 2 participantes, pela Diretoria Executiva em um número máximo de 2 participantes e pelo principal Gestor profissional do Clube
- Formalizar um processo específico para realização de auditoria interna
- Para auditoria externa, recomenda-se prever em seu orçamento anual, a contratação de empresa idônea e capacitada e realiza-la em uma frequência anual, após o encerramento do ano calendário, publicando o seu relatório até o dia 31 de março do ano subsequente ao período auditado

As disposições estatutárias e normativas relacionadas a organização, abrangência e atuação do Conselho Fiscal e comissões permanecem inalteradas.



13.RELAÇÃO DE ANEXOS

Anexo I – Visão do Associado

Anexo II – Mapa Estrategico AESJ

Anexo III- Formação da Taxa de Mensalidade

Anexo IV- Tabela BSC (Balanced Score Board)

Anexo V – Manual de Compras e Administração de Contratos AESJ

Anexo VI- Plano Diretor de Tecnologia da Informação – PDTI AESJ

Anexo VII- Código de Ética e Conduta AESJ

Anexo VIII- Cronograma Geral de implementação do Plano Estratégico AESJ