

Segue o fio

2012

Delcio Poltosi assume a Presidência da ASTTI. A sua gestão acelera a profissionalização da entidade.



Delcio Poltosi

2012

A ASTTI lança o Programa de Gerenciamento da Saúde (PGS), em parceria com a Unimed e a AACRT.

2015

Arthur Haubert torna-se o quinto presidente da nova fase da entidade – e o décimo desde 1980.

Capítulo 8

Uma nova era

A missão de alinhar a ASTTI a uma visão empresarial avançou muitos níveis ao longo da última década, embalada pelo profissionalismo e por modernos recursos de gestão.

Modernização na prática

A passagem de Paulo Rui Pereira à frente da ASTTI é, em certos ângulos, semelhante à de Pedro Sousa no comando da AECRT. Ambos os períodos serviram como pontes entre os desafios iniciais e um momento de reposicionamento. As sementes de profissionalismo plantadas entre 2009 e 2011 começaram a dar frutos nos anos seguintes, com a chegada de Delcio Poltosi à Presidência.

Após um período afastado, ele havia retornado à ASTTI em 2009, assumindo a Presidência do Conselho Deliberativo. Delcio teve participação ativa no planejamento estratégico e recebeu o convite de Paulo Rui para dar continuidade ao trabalho. “As pessoas que vieram antes de mim se esforçaram por manter a sobrevivência da entidade. A partir dali, colocamos em prática o processo de modernizá-la”, explica Delcio. A necessidade de profissionalização se intensificava, especialmente em razão da queda no faturamento.

Embora continuasse superavitária, a ASTTI vinha apresentando um declínio nos resultados. Havia o risco de encerrar o ano de 2012 no vermelho. O foco da entidade passou a ser a construção de um modelo de gestão próprio. A gerência de um clube social possui particularidades que não se encontram em empresas ou organizações sem fins lucrativos. Daí a necessidade de entender as diferentes influências e elaborar um desenho específico.

O Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade (PGQP), um modelo administrativo focado na eficiência, foi uma das referências utilizadas nesse trabalho. A outra foi a metodologia ISO 9000, que agrupa normas destinadas à melhoria dos processos internos de uma organização. Implementar esse plano, entretanto, exigiria uma boa dose de conhecimento. E Delcio sabia exatamente em quem apostar.



Surge o clube: o reposicionamento trouxe novas exigências à ASTTI.

Saúde é o que interessa

A preocupação com o bem-estar dos Associados é outro dos valores herdados pela ASTTI. Na gestão de Delcio Poltosi, por exemplo, a entidade criou uma ação voltada à saúde dos frequentadores. O Programa de Gerenciamento da Saúde (PGS) oferece orientação e acompanhamento gratuitos com diferentes profissionais do setor, como enfermeiros, nutricionistas, fisioterapeutas e assistentes sociais.

O foco do PGS está, acima de tudo, na prevenção de doenças e na manutenção da qualidade de vida. As atividades são realizadas na sede da ASTTI e incluem exercícios e palestras, coordenados por profissionais especializados. Implementado desde 2012, o PGS foi criado em parceria com a Unimed e a AACRT.



Bem-estar: o PGS tem o foco na saúde física e mental.

Sorriso no rosto

O PGS, aliás, foi responsável por um dos momentos mais especiais da passagem de Delcio à frente da ASTTI. Um Associado atendido pelo programa estava precisando de uma dentadura, mas não tinha recursos para adquiri-la. O problema afetava a sua autoestima e o deprimia. A associação, então, auxiliou-o a comprar a prótese. “Era uma pessoa humilde. O dia em que ele sorriu para mim com a dentadura nova foi muito gratificante”, lembra Delcio.



Muitas cabeças: os seminários foram fundamentais para o salto de gestão.

Parte do DNA

O tema da saúde é recorrente na história da associação. A AECRT chegou a ter uma diretoria específica para essa área, com verbas destinadas a auxiliar na compra de remédios e em tratamentos dos Associados.

Foco nos processos

“Acho que o mano velho enlouqueceu”. Esse foi o relato que Arthur Haubert deu à sua esposa, Adilce, após o almoço com o amigo Delcio, no começo de 2012. Arthur havia entrado na CRT em 1996, no último concurso realizado antes da privatização. A formação em Administração e a disciplina, aprendida no tempo em que foi Terceiro Sargento do Exército, foram seus trunfos para se destacar na empresa. Lá, ele se notabilizou por recuperar unidades que passavam por sérios problemas gerenciais.

Outra de suas competências eram os conhecimentos no modelo de certificação ISO 9000. Foi por esse motivo que Arthur duvidou das pretensões de Delcio. “Ele me apresentou o planejamento que queria implementar na entidade. E tinha muitas coisas da filosofia ISO ali”, conta. “Achei que era inviável fazer aquilo funcionar numa associação como a ASTTI”.

Em março de 2012, a ASTTI organizou um novo seminário de Planejamento Estratégico. O encontro foi novamente realizado em Salvador do Sul, na Serra Gaúcha. “Lá, eu entendi a complexidade do projeto que o Delcio estava pensando em elaborar”, reconhece Arthur. Isso o levou a aceitar o convite do colega de CRT, com quem

havia trabalhado na Superintendência de Operação Comercial, em Porto Alegre. “Chamei o Arthur porque ele havia se aposentado e era um cara com muito potencial para ficar em casa”, revela Delcio.

A missão de Arthur Haubert era escrever todos os processos da ASTTI. Um processo é um tipo de método que explica como uma tarefa deve ser executada, estipulando os seus estágios e o responsável de cada fase. É uma ferramenta fundamental para melhorar a rotina de uma organização. Arthur começou esse trabalho como uma espécie de consultoria voluntária. “Antes disso, eu quase não tinha contato com a associação. Só frequentava nas festas”, diz. Dali em diante, o vínculo dele com a ASTTI se tornou indissociável.

Eficiência comprovada

O mapeamento dos processos levou cerca de dois anos para ser realizado. Nesse período, Arthur Haubert se dedicou a estruturar como cada área da associação deveria operar. O trabalho não apenas ajudou a organizar a ASTTI, mas também trouxe melhorias financeiras.

Um exemplo disso foi a mudança no processo de compras, um dos mais importantes para o orçamento da entidade. “Eu disse que queria premiar a ASTTI com um carro popular”, lembra Arthur. Ele se referia à economia que uma reorganização do setor poderia gerar. Entre abril e dezembro de 2013, a otimização das práticas diminuiu os custos em cerca de R\$ 25 mil, o equivalente ao preço de um automóvel popular zero quilômetro.

A área de cobrança também foi reformulada, com a implantação de um sistema de controle e de uma política pensada para mitigar a inadimplência. O salto organizacional realizado nessa fase continua dando frutos ainda hoje. “É possível enxergar todo o desempenho da associação num informativo mensal de duas páginas”, destaca Delcio. “Apenas 5% das empresas do tamanho da ASTTI têm esse nível de governança.” A busca pela eficiência também foi notada na parte de captação de novos Associados.



A nova cara da amizade

A agência CRZ Branding reformulou o conceito de marca da ASTTI. Lançada em 2013, a nova identidade visual reforça os valores fraternos da entidade.

Criada por Rafael Zart, a marca representa, em seu desenho, a união e o caráter familiar da associação.

A CRZ também reestruturou o design do Telíga, que ganhou cores em todas as páginas.

Até então, a ASTTI lançava campanhas de sócios de modo empírico. O trabalho, a partir desse período, passou a contar com apoio profissional. A associação foi buscar referências com profissionais experientes na venda de títulos de clubes. Além disso, a campanha foi elaborada por uma empresa de publicidade – a CRZ Branding, especializada em comunicação e marketing.

A parceria surtiu efeitos imediatos. Foram captados 300 novos Associados – dez vezes mais do que nas ações anteriores. “Acertamos em cheio, fazendo uma campanha bem elaborada, no lugar e na hora certa, de forma profissional”, ressalta Delcio. A injeção de recursos deu um novo fôlego financeiro à associação. Com a melhoria orçamentária, a ASTTI pôde continuar a fazer investimentos em estrutura.

A reformulação do parque de piscinas foi a principal melhoria dessa fase. Os Associados só podiam utilizar esse serviço durante o verão. A construção de uma cobertura viabilizou o acesso ao longo de todo o ano, além de ampliar a prática de atividades como natação e hidroginástica.

Direto na fonte

Outra inovação iniciada dessa fase foi a utilização de pesquisas junto aos Associados. A partir das consultas, a gestão consegue compreender melhor quais são as prioridades de seus principais clientes. “Não trabalhamos mais com uma suposição sobre o que pode dar certo. A pesquisa nos dá o caminho para sabermos aonde ir, com base nas necessidades do sócio”, explica Olício Prusch.

O recurso, assim, torna-se fundamental para aprimorar a eficiência dos investimentos. Um exemplo disso foi a instalação de um chuveiro fora da área das piscinas. A obra, apesar da simplicidade, tornou-se emblemática para Delcio Poltosi. “Mesmo tendo feito uma piscina térmica, nunca fui tão cumprimentado quanto no domingo após a instalação do chuveiro”, brinca o ex-presidente. “Era isso que eles queriam. Daí a importância de a Direção achar meios de ouvir o Associado.”



Convite insólito

No começo de 2014, o diretor administrativo Adão Proença precisou afastar-se da associação para cuidar de compromissos particulares. A solução encontrada por Delcio Poltosi foi deslocar Arthur Haubert para a função, em razão do seu conhecimento da parte processual. Essa troca estimulou ainda mais a transformação gerencial da entidade. “Mudamos bastante a forma de atuação e contratamos pessoas com o perfil estabelecido para esse novo momento”, explica Arthur. Era mais um passo no rumo da profissionalização.

A essa altura, o trabalho de alinhar a ASTTI a um novo padrão organizacional havia evoluído bastante, mas precisava ser mantido. A sequência de Delcio à frente da Diretoria parecia o caminho mais óbvio para garantir a continuidade. Entretanto, ele desistiu de concorrer à reeleição, devido a problemas de saúde e compromissos profissionais. Era preciso encontrar um substituto à altura dentro do grupo que coordenava o processo de reestruturação. “O Delcio, então, me indicou à Presidência. E eu briguei com ele”, brinca Arthur.

O nome de Arthur Haubert ganhou força em razão de sua extrema competência na condução das questões administrativas. Ainda assim, assumir a cadeira da Presidência era o último de seus planos. “A ideia era não descontinuar o projeto. Mas aquilo não tinha nada

Bolha: cobertura permitiu o uso da piscina no inverno.

Melhoria contínua

A evolução gerencial tornou-se parte inerente ao dia a dia da ASTTI. Hoje, a associação segue o conceito de melhoria contínua de processos. As rotinas são atualizadas pelos próprios funcionários, de acordo com a necessidade do trabalho. Ou seja, o modelo está consolidado como parte da cultura organizacional. A montagem do orçamento demonstra essa orientação. Antes, cada diretor organizava os custos de sua área individualmente. Em 2014, a associação promoveu um workshop de orçamento para unificar esse procedimento, aumentando a eficiência das práticas.

a ver com o meu perfil”, admite. Mesmo contrariado com o convite, ele aceitou pensar na possibilidade. Demorou uma semana para responder. E acabou aceitando. Mas com uma condição: Delcio teria de ser o diretor financeiro. “Fiz a contraproposta a ele num evento da AACRT, em Laguna”. Negócio fechado. Assim, Arthur foi conduzido à Presidência para o triênio 2015-2017.

Uma nova independência

A primeira missão do novo comandante da ASTTI foi lidar com o conflito entre a sua personalidade e alguns afazeres inerentes ao cargo. “Sempre fui meio avesso à política. E uma parte estratégica da atividade do presidente é agir politicamente”, reconhece. Aos poucos, Arthur desenvolveu essas habilidades. E precisou fazer isso em meio a outros desafios.

Em 2015, por exemplo, Delcio Poltosi afastou-se definitivamente da ASTTI. Coube a Arthur a tarefa de acumular a Presidência e a Diretoria Financeira. Essa, inclusive, foi uma das áreas que mais receberam atenção nessa fase da entidade. Isso porque a meta estipulada para o primeiro mandato de Arthur era diminuir a influência do plano de saúde no faturamento.

A parceria com a Unimed, um dos trunfos na reestruturação da ASTTI, continua sendo fundamental. Mas a história da entidade demonstra que toda a dependência, em algum momento, pode ser nociva. O passado ensinou essa lição de forma dolorosa. Além das questões estruturais, o plano de saúde tem uma função social importante para o quadro associativo. “A gente analisa a parte financeira, mas também temos que olhar pelo lado da proteção de vidas. Boa parte dos Associados tem idade avançada”, justifica Arthur.

A ASTTI estuda a ampliação do leque de benefícios e recursos como forma de garantir a sustentabilidade da associação. Essa diretoria passou a fazer parte do planejamento de maneira constante. Um exemplo é a construção do Salão da Figueira.



Na hora exata

O antigo Galpão Crioulo recebeu boa parte das festividades da associação ao longo de 25 anos. Em 2016, porém, a antiga estrutura de madeira já estava desgastada. Isso começou a prejudicar os eventos. “Começamos a utilizar malhas no teto. Parecia parte da decoração, mas queríamos evitar que o cupim caísse sobre as mesas”, revela Ivo Pinheiro. A reforma do salão, portanto, era uma questão de urgência.

O projeto foi definido pela Direção no momento certo. “Pouco tempo depois, a área foi interditada porque o telhado afundou e uma parte do teto caiu”, conta Arthur. A ideia inicial era apenas substituir as antigas paredes de madeira por alvenaria. Mas alguns fatos da história da associação parecem curiosamente se repetir.

Diversão sustentável

A reforma do parque de piscinas, realizada nesse período, incluiu a construção de um Espaço Kids e de um sistema de aquecimento com placas solares.



Conforto: o novo Salão da Figueira elevou a qualidade dos eventos.

Uma vez mais, o que era para ser uma obra simples se tornou algo grandioso. A reforma, aos poucos, foi ampliada, ganhou mais espaço, detalhes e recursos. O antigo Galpão Crioulo, assim, foi substituído pelo moderno Salão da Figueira. Com capacidade para 350 pessoas sentadas, a estrutura é uma das mais modernas de Porto Alegre e conta com isolamento acústico e climatização, além de todo o aparato necessário para receber eventos variados.

Maratona de Réveillon

A construção do Salão da Figueira ajudou a resolver um dilema existente entre a ASTTI e os vizinhos do bairro Jardim Ypu. É que o antigo Galpão Crioulo não possuía isolamento acústico. Na comemoração de final de ano de 2014, por exemplo, a ASTTI precisou usar a criatividade para não incomodar os moradores do entorno.

Em vez de realizar o evento à noite, como tradicionalmente acontece, a associação organizou um réveillon diurno. A festa começou ao meio-dia e se encerrou à meia-noite, na hora de estourar os fogos. “Foi uma experiência fantástica, mas bastante trabalhosa”, reconhece Ivo Pinheiro.

Vitória sobre a desconfiança

A evolução administrativa e patrimonial da ASTTI no primeiro mandato de Arthur Haubert avalizou a indicação de seu nome para permanecer no cargo por mais três anos. Ainda assim, as transformações implementadas nesse período encontraram resistência por parte de algumas correntes políticas internas. No pleito de 2017, por exemplo, havia a possibilidade de uma chapa de oposição concorrer ao comando do clube.

A estratégia da direção para garantir a continuidade do projeto foi demonstrar aos Associados o quanto a entidade havia evoluído nos últimos anos. Uma das ferramentas utilizadas para isso foi o projeto ASTTI Agora, uma publicação que apresentou um raio-x da associação e da evolução alcançada a partir do movimento de profissionalização. A edição precedeu um novo seminário de planejamento estratégico, realizado em Imbé.

O encontro foi fundamental para que a direção conseguisse arregimentar o apoio de quem tinha uma visão crítica em relação à condução da entidade. “Isso ajudou muito porque as pessoas puderam compreender o nosso projeto. Muitas delas se engajaram e se tornaram voluntárias”, explica Arthur Haubert. A superação dessas resistências possibilitou que ele chegasse ao segundo mandato, com novos e mais audaciosos objetivos.

Reforço na comunicação

Em 2015, a comunicação da ASTTI ganhou um novo reforço, com a chegada da República – Agência de Conteúdo. A empresa de jornalismo é responsável pela cobertura dos eventos da associação, além de elaborar as edições do Telíga ao lado da CRZ.



ASTTI Agora: projeto comprovou a evolução gerencial.

Salto consistente

A partir das mudanças gerenciais, a ASTTI deixou para trás o risco de déficit e passou a acumular superávits crescentes. O bom desempenho é alicerçado em ferramentas lançadas a partir de 2012, como a unificação do orçamento, a melhoria dos processos e o acompanhamento do informe de gestão.

ArrecadASTTI: campanhas
beneficiam entidades carentes.



Participação: o
Associado é chamado
a opinar sobre todos os
rumos da ASTTI.





*Braços abertos: a
criançada é sempre
bem-vinda na ASTTI, seja
para aprender, brincar
ou praticar esportes.*





Time forte: prazer em atender bem o Associado.



*Gastronomia: delícias
que agradam aos olhos
e ao paladar.*





Pisando fundo: a associação sediou encontros de motociclistas e exposições de carros antigos.





Música: todos os ritmos desfilam pela ASTTI.