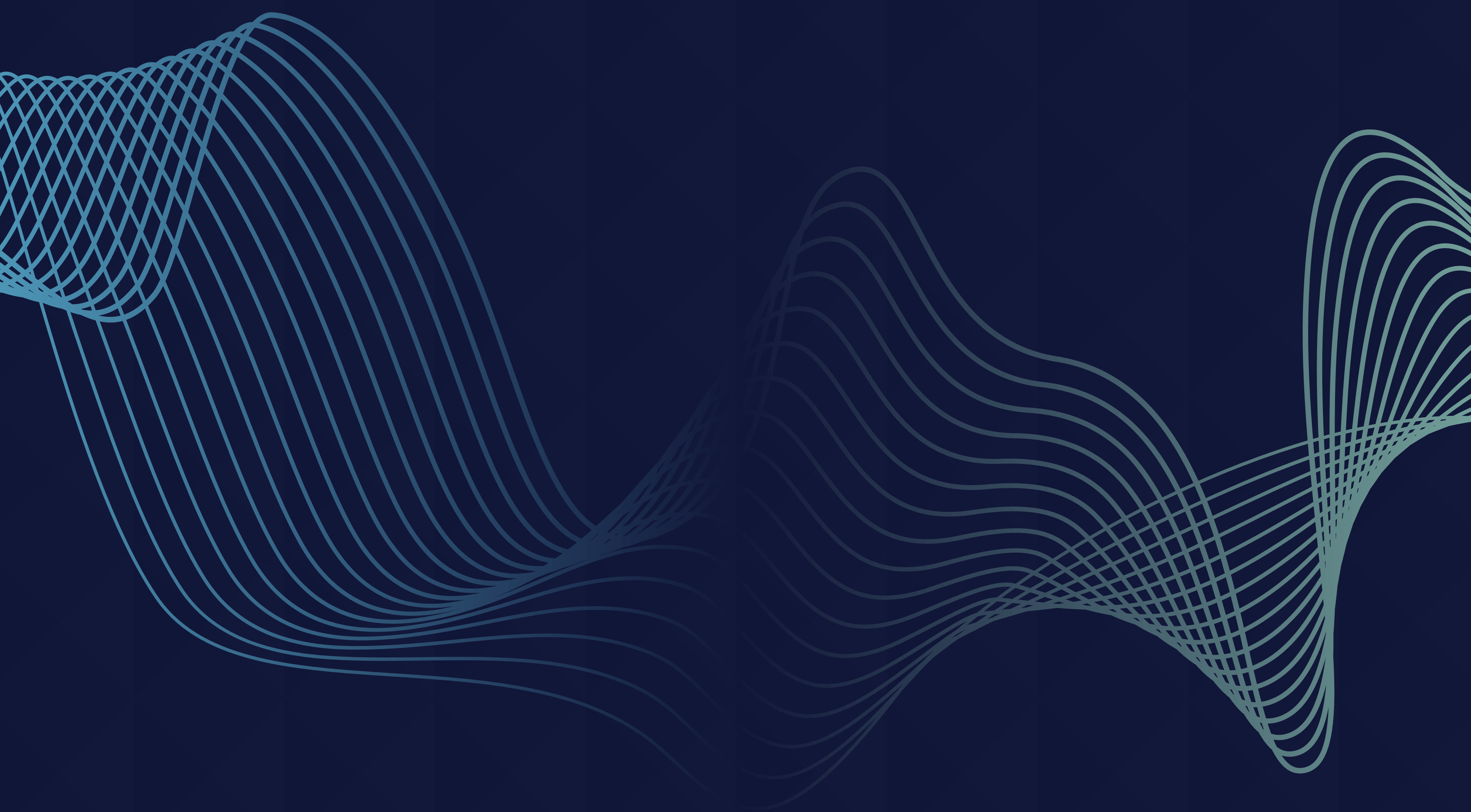


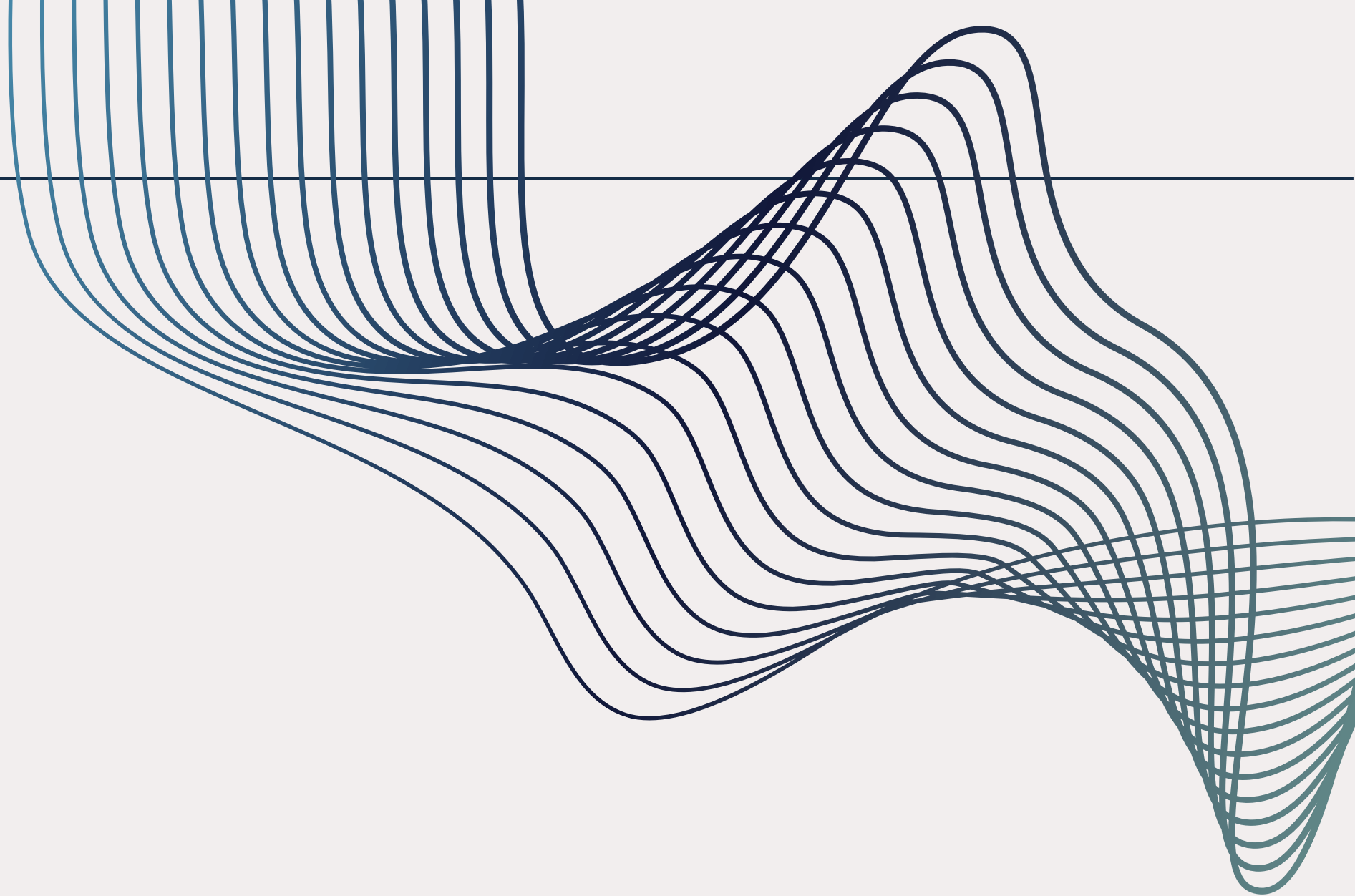
Arnaldo Piegel

Gestão com Propósito

Novembro de 2025
Primeira edição



Um guia prático e inspirador para líderes, empreendedores, conselheiros e gestores que desejam profissionalizar suas organizações com ética, estratégia e visão de futuro.

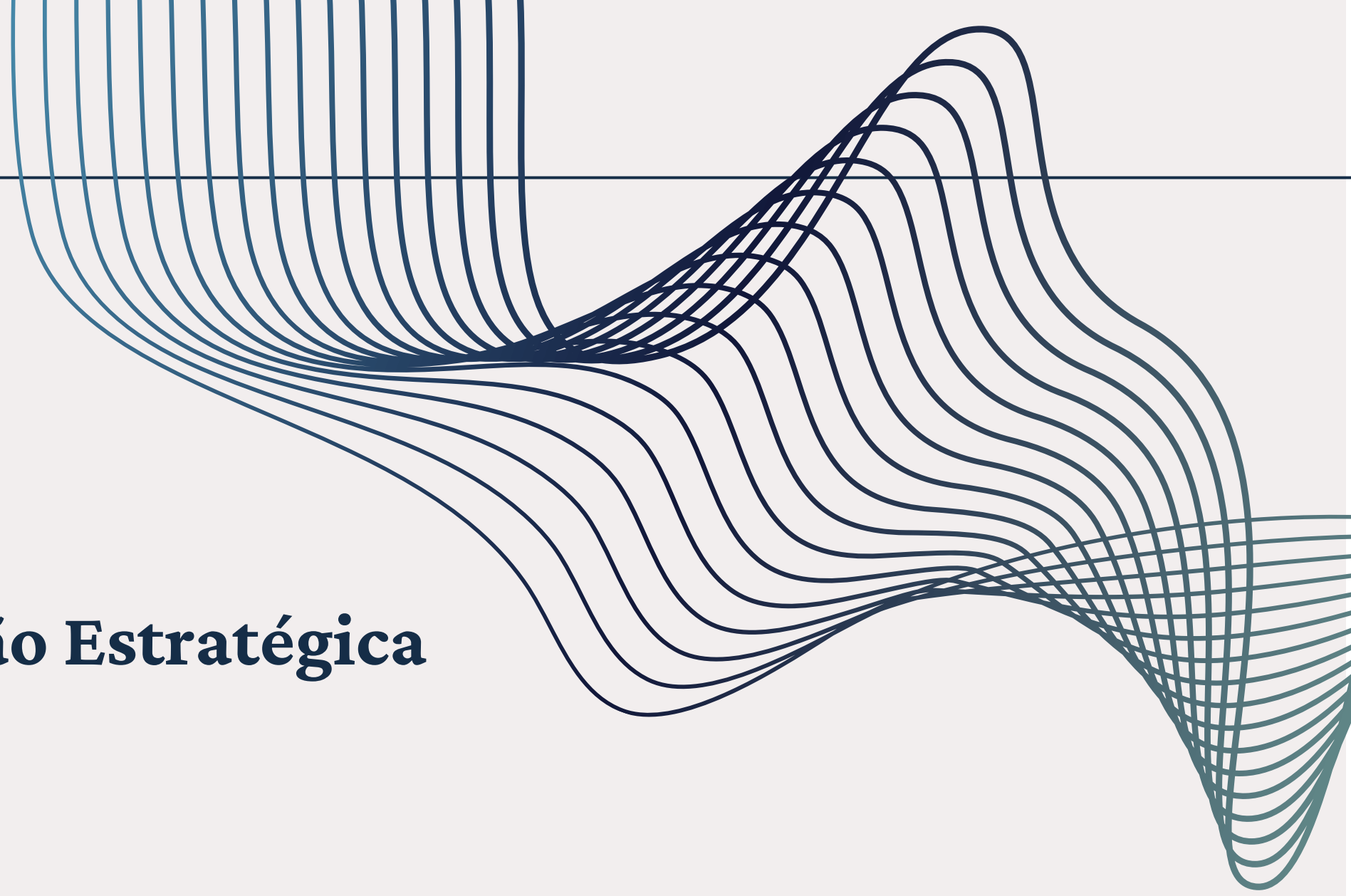


Gestão com Propósito

Experiências e Práticas para Transformar Organizações é uma obra construída a partir de mais de 30 anos de atuação direta na gestão estratégica de empresas e instituições. Com linguagem acessível e abordagem prática, o autor compartilha os fundamentos, desafios e soluções que aplicou em projetos de governança, finanças, controladoria, gestão de pessoas, empreendedorismo e boas práticas corporativas.

Cada capítulo revela como a profissionalização da gestão pode ser adaptada a diferentes contextos, de cartórios a indústrias, de clubes esportivos a empresas familiares, sempre com foco em resultados sustentáveis, cultura organizacional e tomada de decisão responsável.

Este livro é um convite à reflexão e à ação. Ideal para gestores, empreendedores, conselheiros e profissionais que desejam transformar suas organizações com ética, estratégia e visão de futuro.



Uma Jornada de Três Décadas em Gestão Estratégica

Arnaldo Piegel

Ao longo de mais de três décadas de atuação em empresas dos mais diversos segmentos, indústria, serviços, cartórios, clubes, hospitais e organizações familiares, tive o privilégio de vivenciar os bastidores da gestão corporativa em sua forma mais autêntica.

Vi empresas nascerem, crescerem, enfrentarem crises e se reinventarem. Participei da construção de conselhos de administração, da implantação de sistemas de controle, da reestruturação de áreas estratégicas e da formação de lideranças.

É construída com base em experiências reais, desafios enfrentados e soluções aplicadas. Cada capítulo reflete uma dimensão da gestão que, quando bem estruturada, transforma organizações e prepara líderes para um futuro sustentável.

Minha intenção é compartilhar conhecimento de forma acessível, prática e inspiradora. Que este livro sirva como guia, referência ou ponto de partida para quem deseja profissionalizar a gestão, fortalecer a governança e empreender com propósito.

"Esta contribuição é fruto dessa trajetória. Não é um manual técnico, tampouco uma coletânea de teorias."

Arnaldo Piegel



+55 41 98406 9845

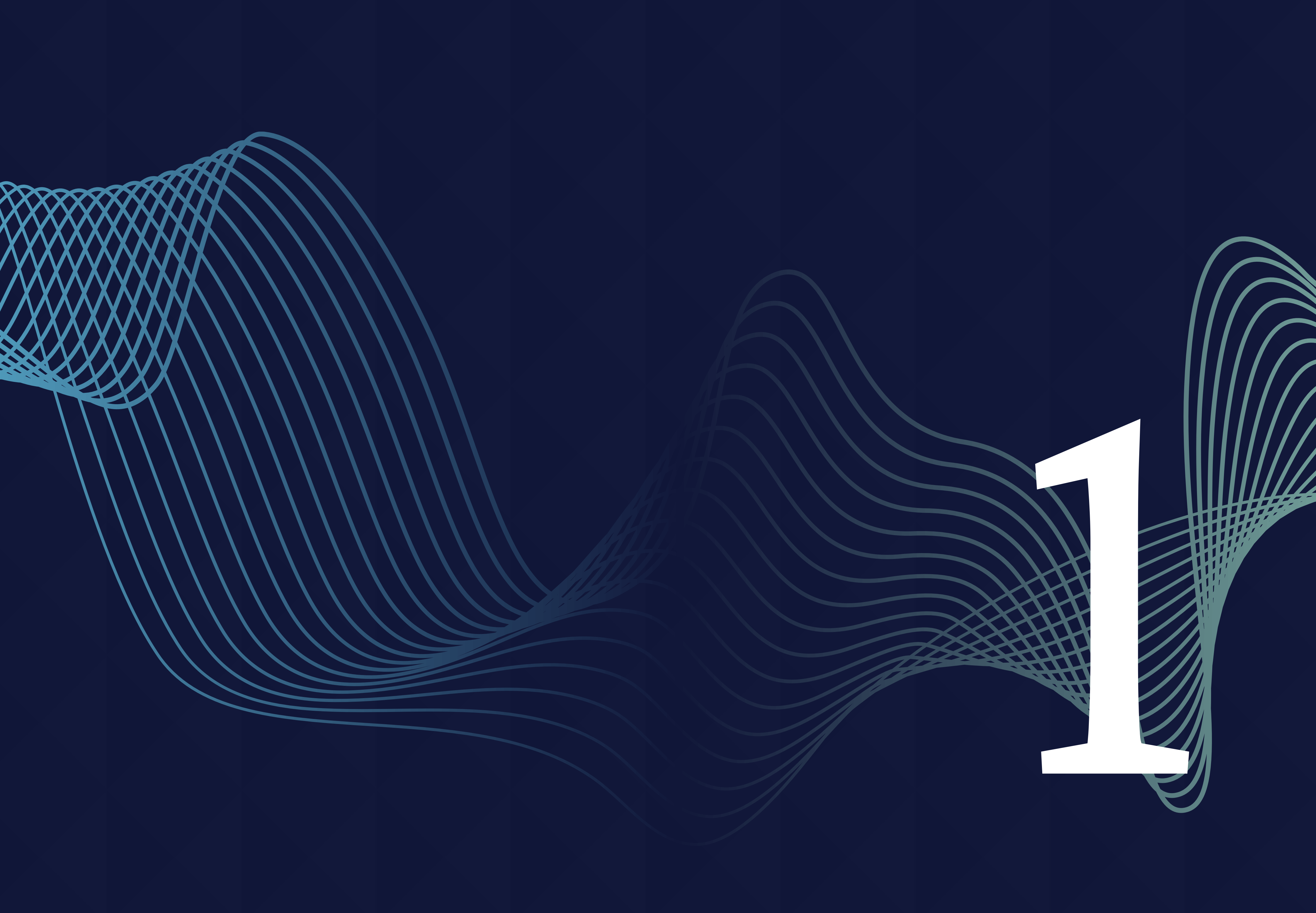


/in/arnaldopiegel



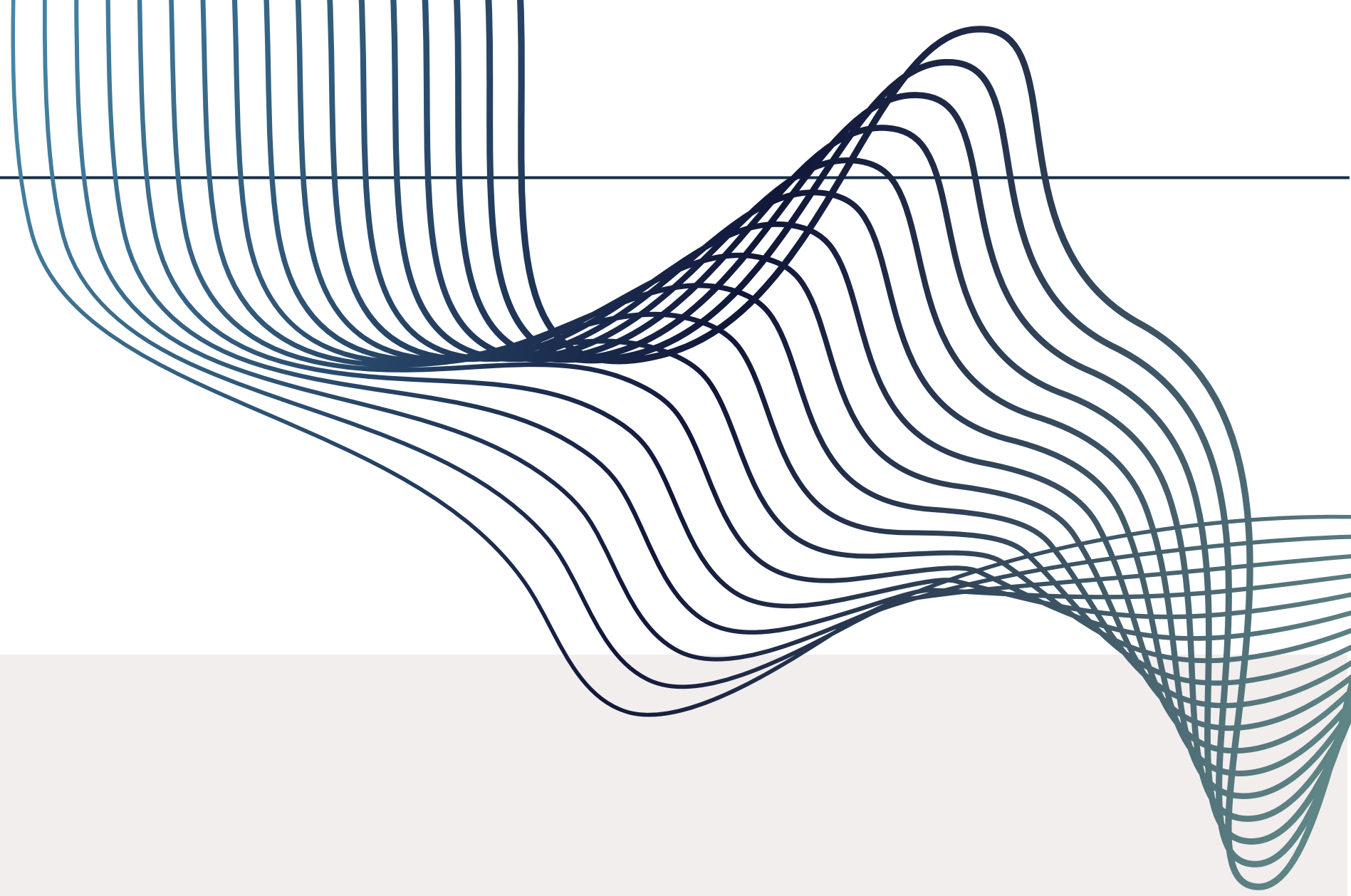
abpiegel@apiegel.com.br

Com mais de 30 anos de atuação em empresas dos setores industrial, comercial, de serviços e instituições públicas, o autor compartilha experiências reais em governança corporativa, controladoria, finanças, gestão de pessoas, empreendedorismo e boas práticas empresariais.



1

Governança Corporativa: Fundamentos, Práticas e Transformações



Introdução

Governança corporativa deixou de ser um conceito restrito às grandes corporações e passou a ser uma necessidade estratégica para empresas de todos os portes. Em um ambiente empresarial cada vez mais complexo, competitivo e regulado, a adoção de boas práticas de governança é um diferencial que garante perenidade, transparência e credibilidade.

Em minha experiência profissional, tive a oportunidade de vivenciar e implementar estruturas de governança em empresas industriais, comerciais, de serviços, cartórios e organizações do terceiro setor. Este capítulo compartilha os fundamentos, desafios e soluções práticas que transformam a governança em um instrumento de gestão eficaz.

1.1 O que é Governança Corporativa?

Governança corporativa é o sistema pelo qual as empresas são dirigidas, monitoradas e incentivadas. Envolve o relacionamento entre sócios, conselho de administração, diretoria executiva e demais partes interessadas.

Princípios fundamentais:

Transparência Clareza nas informações e decisões	Equidade Tratamento justo entre todos os stakeholders
Prestação de Contas Responsabilidade sobre os atos de gestão	Responsabilidade Corporativa Compromisso com a sustentabilidade e ética

1.2 Implantação de Conselhos de Administração

A criação de Conselhos de Administração é uma das etapas mais relevantes na estruturação da governança. Em empresas familiares, cartórios e organizações em transição, esse processo exige sensibilidade, técnica e liderança.

Etapas da implantação:

- Diagnóstico da estrutura organizacional e dos objetivos estratégicos.
- Definição do perfil e das funções dos conselheiros.
- Elaboração do regimento interno e calendário de reuniões.
- Estabelecimento de indicadores de desempenho e mecanismos de avaliação.



Experiência prática: Em diversos projetos, como nos cartórios de Santa Quitéria, 2º Registro de Imóveis de Curitiba e Boqueirão, a implantação de conselhos permitiu a separação clara entre gestão operacional e deliberação estratégica, promovendo maior controle e visão de longo prazo.

1.3 O Papel dos Conselheiros

O conselheiro deve atuar como guardião da estratégia, zelando pela integridade da empresa e pela geração de valor sustentável. Mais do que especialistas técnicos, conselheiros precisam ter visão sistêmica, ética e capacidade de diálogo.

Funções essenciais:

- Aprovar planos estratégicos e orçamentos.
- Monitorar riscos e conformidade.
- Avaliar o desempenho da diretoria.
- Representar os interesses dos sócios e da sociedade.

Desafios comuns:

- Resistência à mudança por parte da gestão.
- Falta de cultura de governança.
- Conflitos de interesse e ausência de profissionalismo.

1.4 Governança em Empresas de Pequeno e Médio Portes

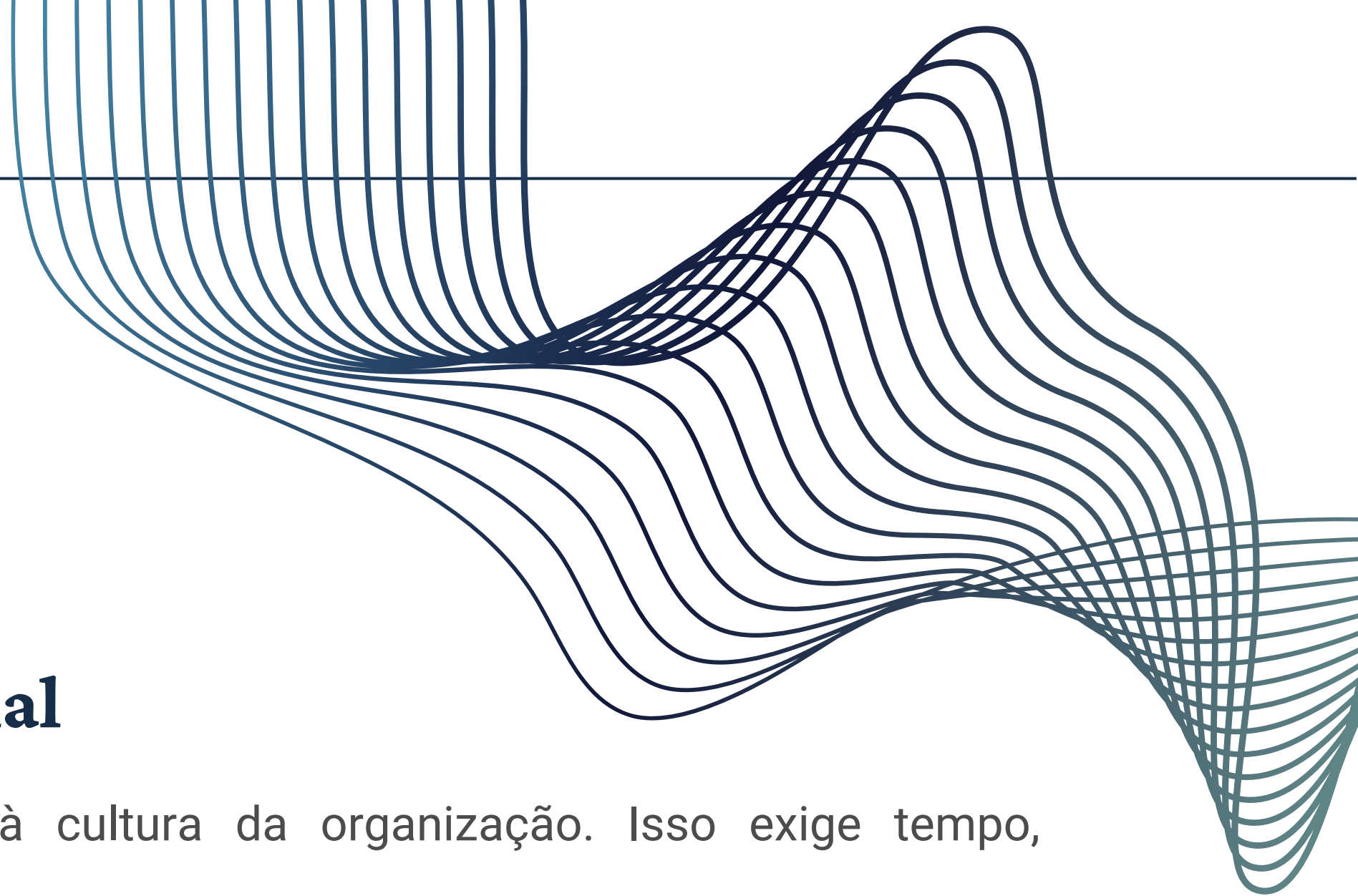
A governança não é exclusividade das grandes corporações. Em empresas menores, ela pode ser adaptada com estruturas mais enxutas, mas igualmente eficazes.

Boas práticas aplicáveis:

- Criação de comitês consultivos.
- Implantação de relatórios gerenciais e indicadores.
- Formalização de processos decisórios.
- Planejamento sucessório e gestão de riscos.



Casos reais: Na Nutriara Alimentos, a estruturação da governança foi essencial para a separação societária e para a gestão dos ativos e passivos. Em cartórios como o Registro de Imóveis de Pinhais e de Almirante Tamandaré, a implantação de orçamento anual e indicadores trouxe maior previsibilidade e controle.



1.5 Governança e Cultura Organizacional

A governança só se sustenta quando está alinhada à cultura da organização. Isso exige tempo, comunicação e envolvimento das lideranças.

Elementos culturais que sustentam a governança:

- Valorização da transparência e da ética.
- Incentivo à participação e à colaboração.
- Reconhecimento da importância da prestação de contas.
- Educação corporativa sobre boas práticas.

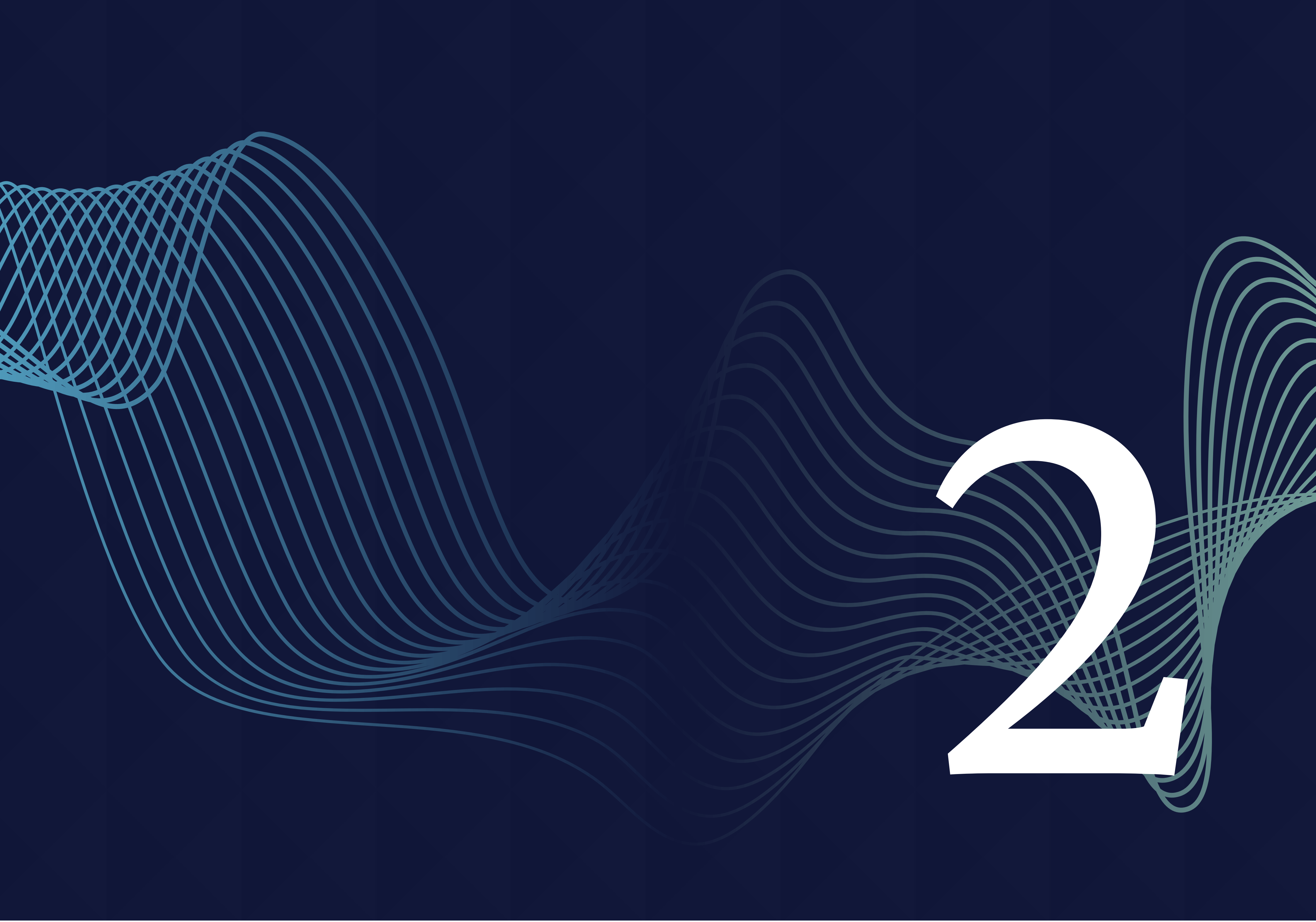
Reflexão

Governança não é um conjunto de regras, mas uma filosofia de gestão. Quando bem implementada, ela transforma a empresa, fortalece a confiança e prepara o caminho para o crescimento sustentável.

Conclusão

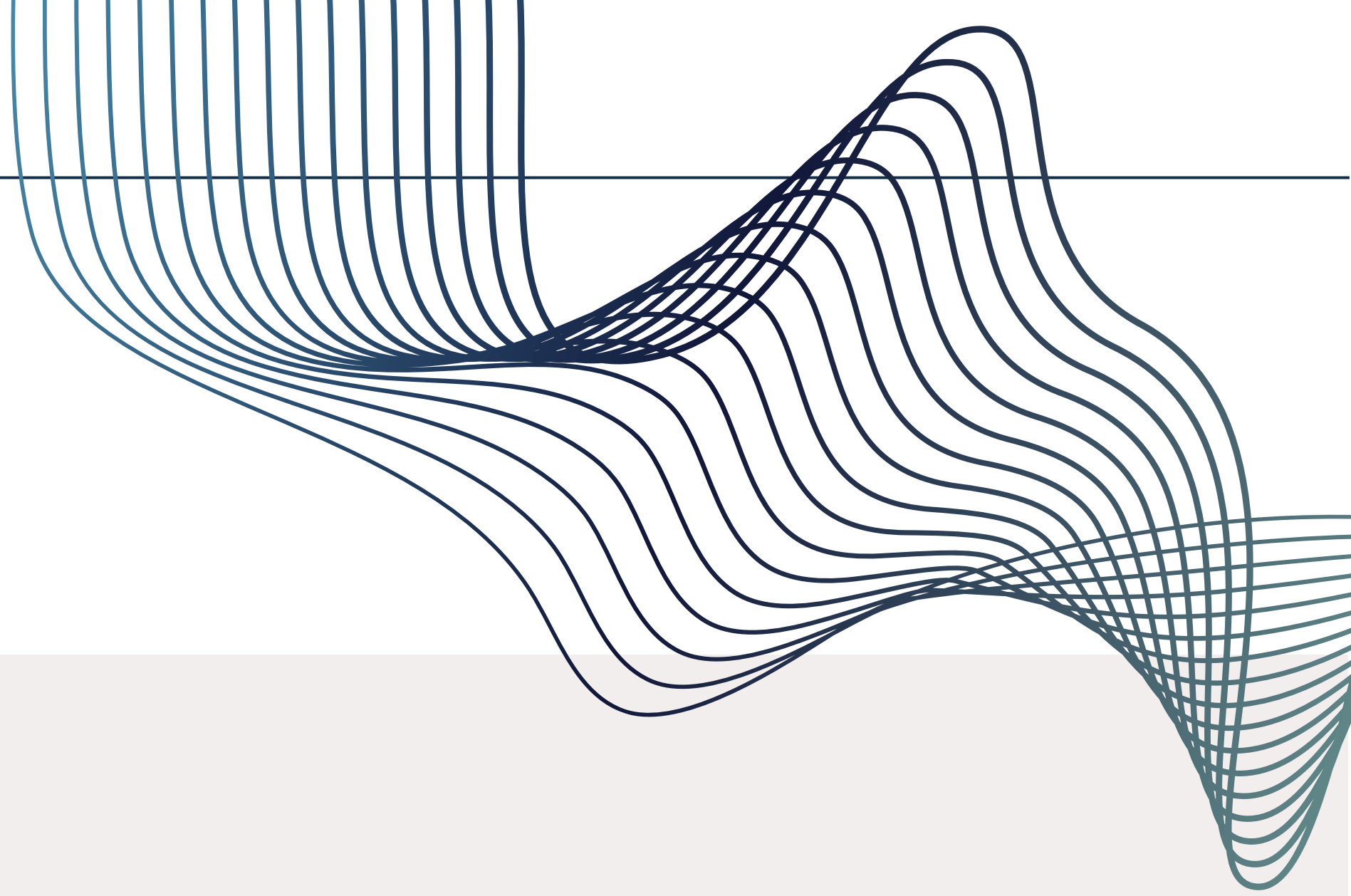
A governança corporativa é um instrumento poderoso de transformação. Em minha experiência profissional, pude testemunhar como sua implantação, mesmo em ambientes desafiadores, promove ordem, estratégia e resultados. Este capítulo é um convite à reflexão e à ação: toda organização pode e deve buscar uma governança que reflita seus valores e ambições.





2

Gestão Empresarial Estratégica: Estrutura, Eficiência e Resultados



Introdução

A gestão empresarial estratégica é a espinha dorsal de qualquer organização que busca crescimento sustentável e resultados consistentes. Mais do que administrar recursos, trata-se de alinhar pessoas, processos e tecnologia a uma visão clara de futuro. Ao longo da minha trajetória, participei da reestruturação de empresas dos mais diversos segmentos, sempre com foco na profissionalização da gestão e na criação de sistemas que sustentem decisões inteligentes.

2.1 Diagnóstico Organizacional e Estruturação

Toda transformação começa com um diagnóstico honesto. Avaliar a estrutura orgânica da empresa é essencial para identificar gargalos, sobreposições de funções e oportunidades de melhoria.

Práticas aplicadas:

- Mapeamento de processos administrativos e produtivos.
- Avaliação da estrutura hierárquica e dos fluxos de decisão.
- Identificação de áreas críticas e potenciais de sinergia.



Casos reais: Na Metalúrgica Expoente, realizamos uma avaliação completa do processo produtivo, o que resultou em uma reorganização das linhas de produção e maior eficiência operacional.

2.2 Reengenharia de Processos e Otimização

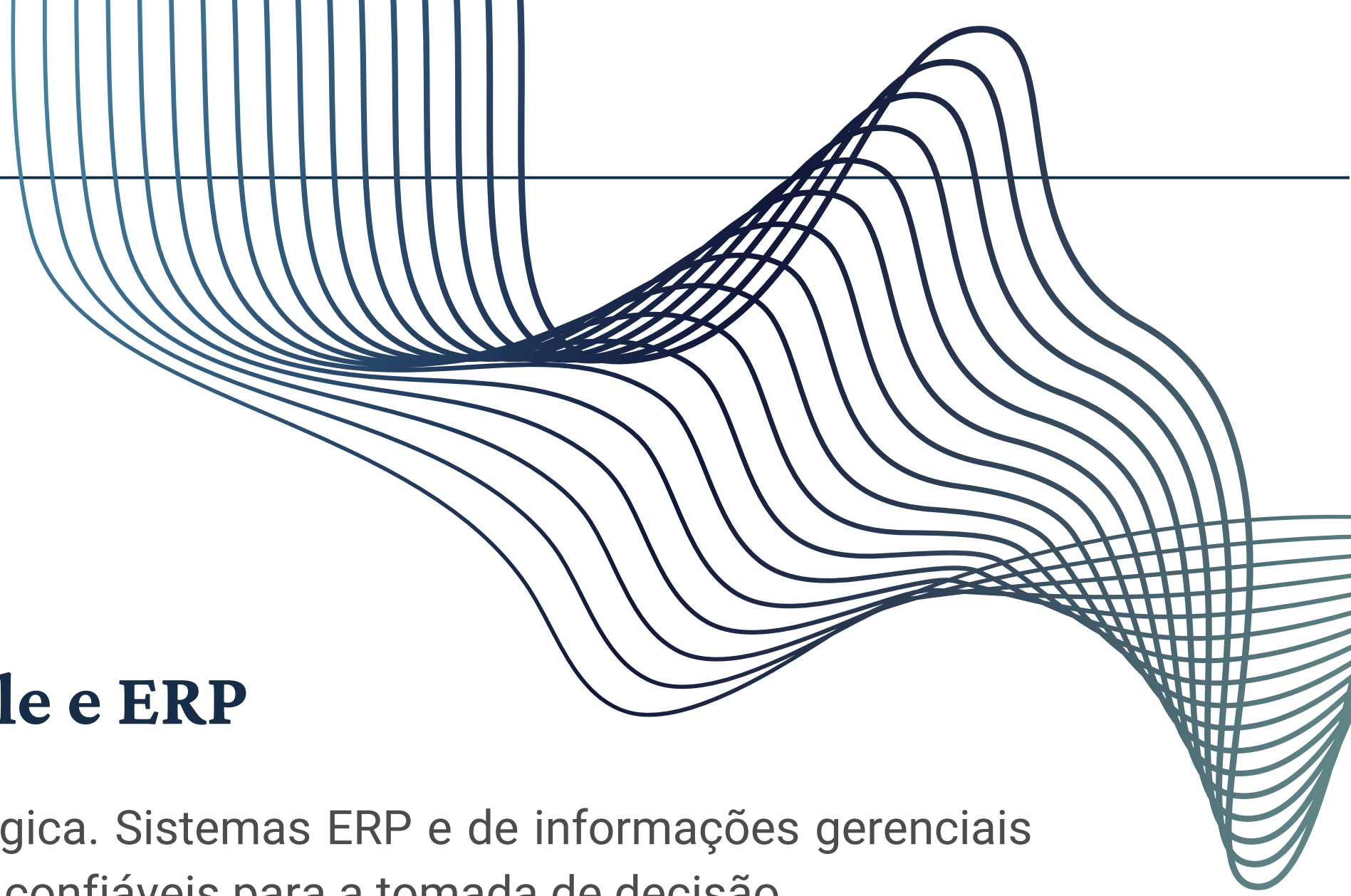
A reengenharia de processos é uma ferramenta poderosa para eliminar desperdícios, reduzir custos e aumentar a produtividade. Ela exige envolvimento das equipes, clareza nos objetivos e disciplina na execução.

Etapas fundamentais:

- Levantamento dos processos atuais.
- Identificação de falhas, retrabalhos e redundâncias.
- Redesenho dos fluxos com foco em agilidade e controle.
- Implantação de indicadores de desempenho.



Casos reais: No Hospital Erasto Gaertner, a reestruturação da controladoria envolveu a revisão dos processos de prestação de contas, integração com o setor de compras e implantação de relatórios gerenciais.



2.3 Implantação de Sistemas de Controle e ERP

A tecnologia é uma aliada indispensável na gestão estratégica. Sistemas ERP e de informações gerenciais permitem integrar áreas, automatizar rotinas e gerar dados confiáveis para a tomada de decisão.

Componentes essenciais:

- Fluxo de caixa e tesouraria.
- Contas a pagar e a receber.
- Controle de estoques e compras.
- Folha de pagamento e gestão de pessoas.



Casos reais: Em empresas como cartórios de Almirante Tamandaré e de Pinhais, implantamos sistemas que permitiram maior controle financeiro e previsibilidade orçamentária.

2.4 Relatórios Gerenciais e Orçamento Estratégico

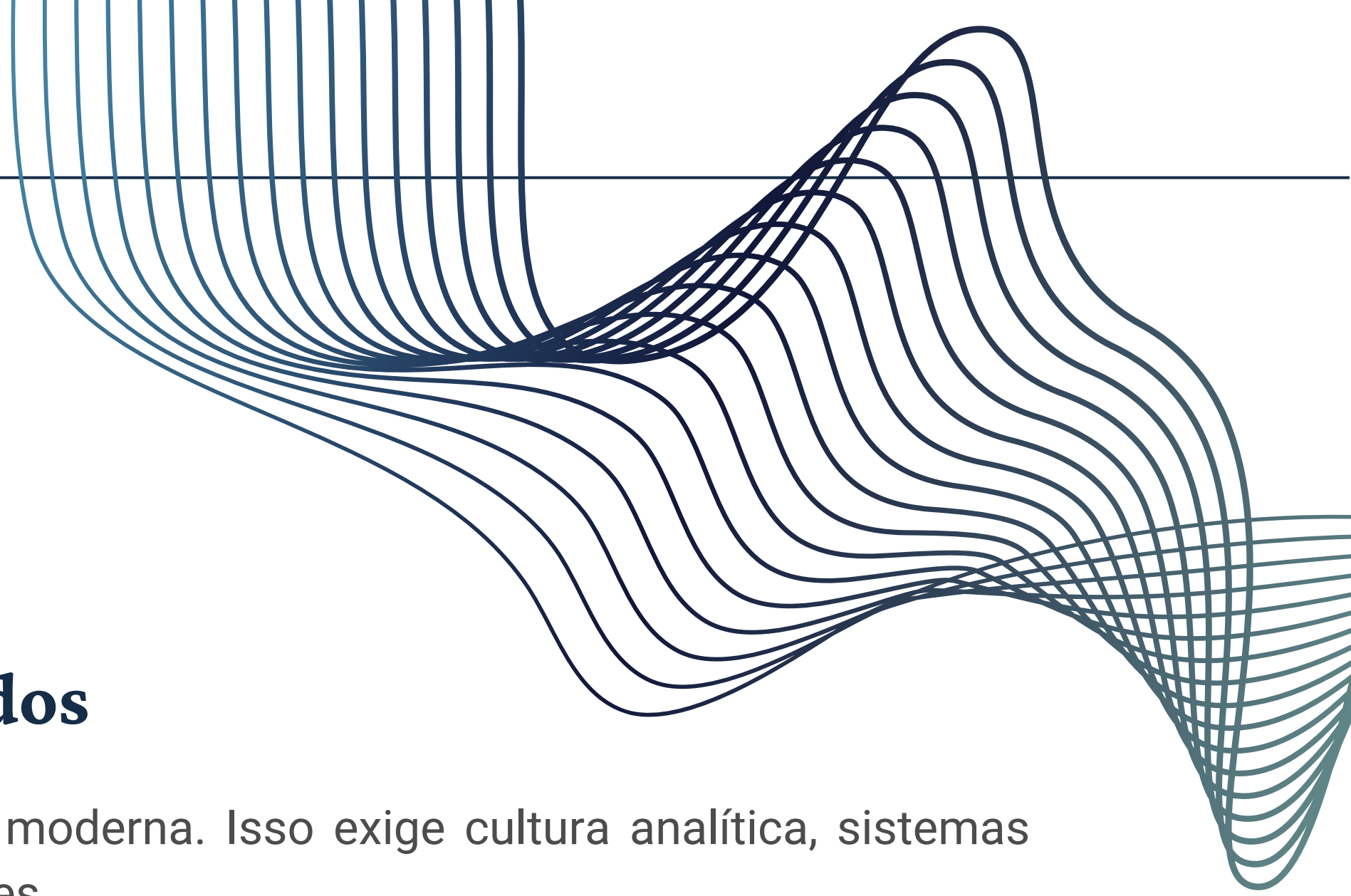
A gestão estratégica exige informações precisas e tempestivas. Relatórios gerenciais bem estruturados e orçamentos realistas são ferramentas que transformam dados em decisões.

Boas práticas:

- Definição de indicadores-chave de desempenho (KPIs).
- Comparação entre realizado e planejado.
- Análise de variações e tomada de ações corretivas.
- Reuniões periódicas de acompanhamento.



Casos reais: Nos cartórios de Santa Quitéria e Campo Comprido, a implantação de orçamento anual e relatórios mensais permitiu maior controle sobre receitas, despesas e investimentos.



2.5 Tomada de Decisão Baseada em Dados

Decidir com base em dados é um dos pilares da gestão moderna. Isso exige cultura analítica, sistemas confiáveis e líderes capacitados para interpretar informações.

Elementos-chave:

- Cultura de mensuração e accountability.
- Ferramentas de BI e dashboards gerenciais.
- Capacitação das lideranças em análise de dados.
- Integração entre áreas para visão sistêmica.

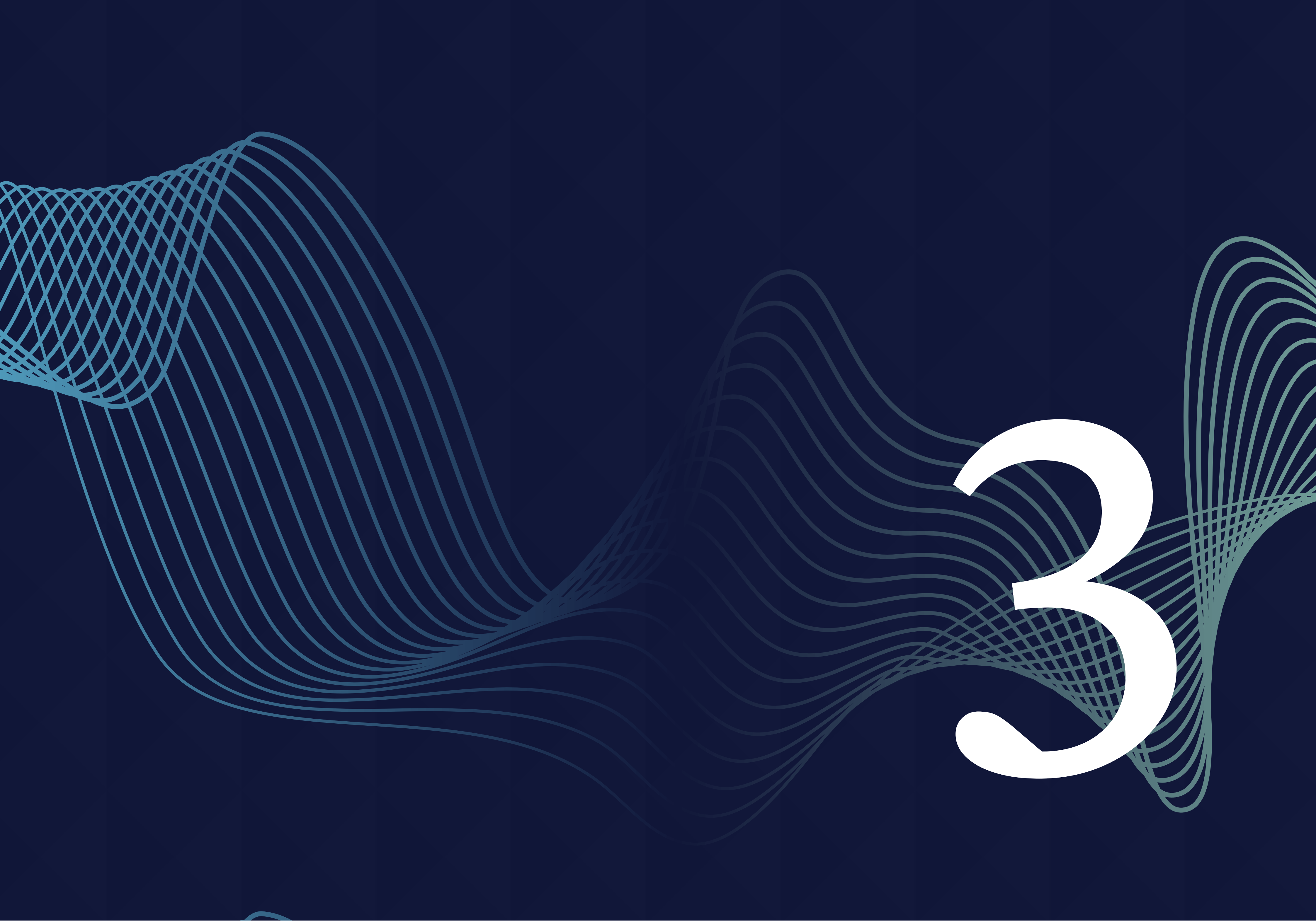
Reflexão

A intuição é importante, mas sem dados, ela se torna arriscada. A gestão estratégica transforma dados em inteligência e inteligência em ação.

Conclusão

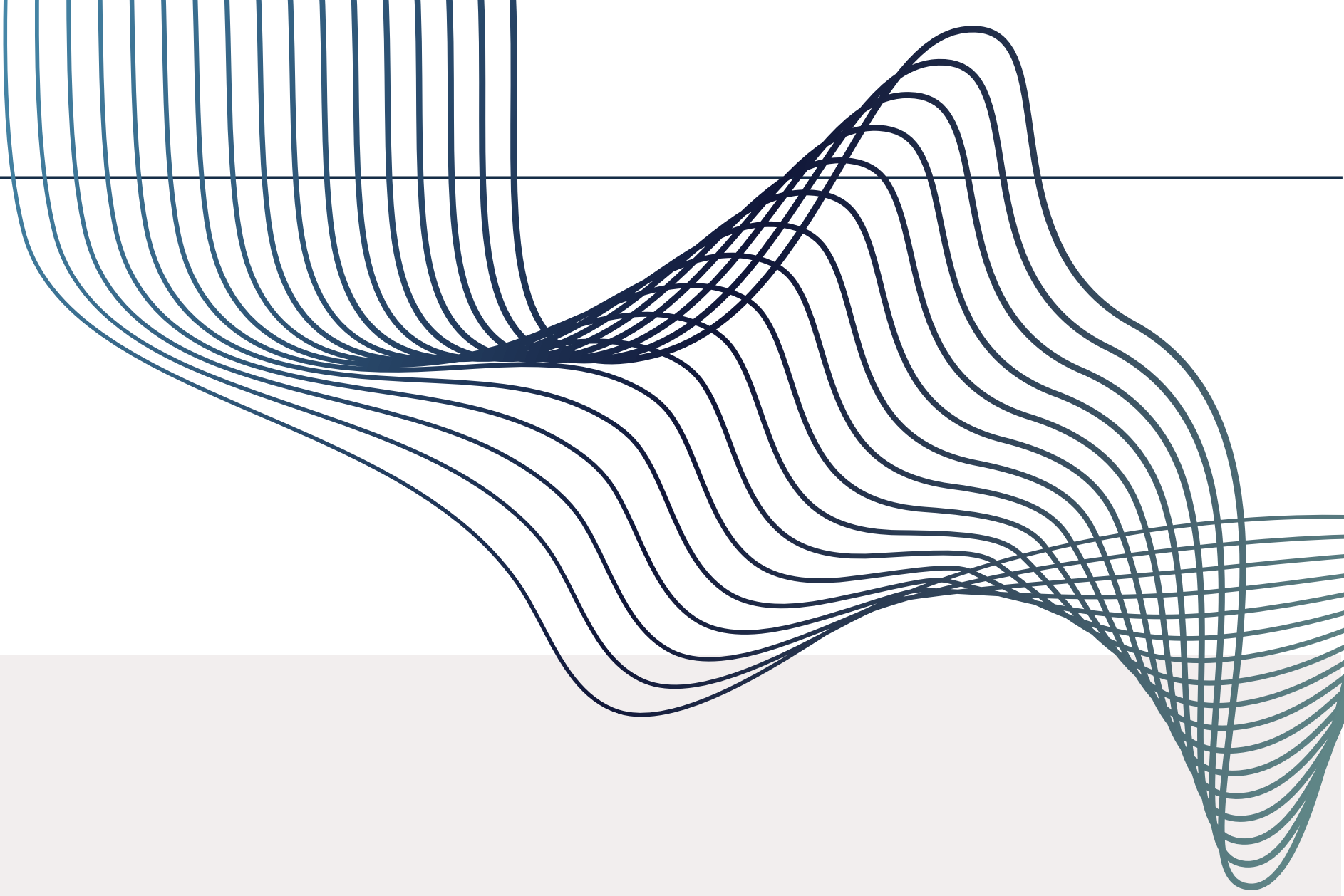
A gestão empresarial estratégica é um processo contínuo de construção, revisão e aprimoramento. Ao longo dos anos, aprendi que não existe fórmula mágica, mas sim disciplina, método e envolvimento. Este capítulo é um convite à ação: toda empresa pode se tornar mais eficiente, mais estruturada e mais estratégica, basta começar com um diagnóstico honesto e seguir com coragem e consistência.





3

Empreendedorismo e Desenvolvimento Corporativo: Da Visão à Gestão



Introdução

Empreender é mais do que abrir um negócio, é construir uma organização capaz de crescer, se adaptar e gerar valor de forma sustentável. O empreendedorismo corporativo exige visão estratégica, capacidade de execução e, acima de tudo, estrutura de gestão. Em minha experiência profissional, tive a oportunidade de ajudar empresas a transformar ideias em sistemas, intuições em processos e sonhos em resultados concretos.

3.1 O Papel do Empreendedor na Gestão Estratégica

O empreendedor é, por natureza, um agente de transformação. No entanto, muitos negócios fracassam não por falta de ideias, mas por ausência de estrutura gerencial. A profissionalização da gestão é o divisor de águas entre o entusiasmo inicial e a consolidação empresarial.

Características essenciais do empreendedor corporativo:

- Visão de longo prazo e capacidade de adaptação.
- Disposição para delegar e formar lideranças.
- Compromisso com a construção de processos e controles.
- Capacidade de transformar conhecimento em cultura organizacional.

Reflexão: Empreender é, acima de tudo, liderar com propósito e método. A intuição é o ponto de partida, mas a gestão é o caminho.

3.2 A Criação da A. *PIEGEL* Soluções Corporativas

Fundada em 1988, a A. *PIEGEL* nasceu com o propósito de oferecer soluções em Executive Search e gestão estratégica para empresas de pequeno e médio porte. Ao longo dos anos, tornou-se referência em projetos de estruturação organizacional, implantação de sistemas de controle e desenvolvimento de lideranças.

Áreas de atuação:

- Finanças, controladoria e orçamento.
- Gestão de pessoas e cargos e salários.
- Sistemas de informação e ERP.
- Compras, suprimentos e estrutura organizacional.

Diferenciais da abordagem:

- Diagnóstico profundo e personalizado.
- Implantação prática com acompanhamento contínuo.
- Foco em resultados e sustentabilidade.



3.3 Consultoria para Empresas de Pequeno e Médio Porte

Empresas menores enfrentam desafios específicos: recursos limitados, estrutura enxuta e forte dependência dos fundadores. A consultoria estratégica atua como catalisadora da profissionalização, preparando essas empresas para crescer com solidez.



Projetos marcantes

- Implantação de programas de gestão em cartórios como o 2º Registro de Imóveis de Curitiba, Serviço Distrital do Boqueirão, Serviço Distrital de Santa Quitéria, Registro de Imóveis de Pinhais e de Almirante Tamandaré e 6º Tabelionato de Notas.
- Reestruturação de processos internos e implantação de orçamento anual.
- Avaliação de sistemas informatizados e indicadores de desempenho.

Resultados observados

- Maior controle financeiro e previsibilidade.
- Redução de riscos operacionais.
- Fortalecimento da cultura de gestão.

3.4 Desenvolvimento de Soluções Estratégicas

Cada empresa tem sua própria realidade. Por isso, as soluções devem ser desenhadas sob medida, respeitando cultura, porte e segmento. A experiência acumulada permite identificar padrões, adaptar metodologias e acelerar resultados.



Exemplos práticos

- Plano de cargos e salários para Hospital Erasto Gaertner, envolvendo mais de 1000 colaboradores.
- Gestão de ativos e passivos na Nutriara Alimentos, com movimentações mensais superiores a R\$ 1 milhão.
- Separação societária e recrutamento estratégico para a Lupus Santa Luzia – MG.

Lições aprendidas

- A gestão estratégica é construída com base em conhecimento, disciplina e envolvimento.
- A adaptação é tão importante quanto a técnica.



3.5 Empreendedorismo em Ambientes Não Convencionais

O empreendedorismo também se manifesta em ambientes como cartórios, clubes esportivos e organizações sem fins lucrativos. Nesses contextos, a gestão profissional é ainda mais necessária para garantir transparência, eficiência e credibilidade.



Casos emblemáticos

- Auditoria interna e ações de gestão no Coritiba Foot Ball Club.
- Reestruturação da controladoria e gestão de pessoas no Hospital Erasto Gaertner.
- Implantação de programas de gestão em cartórios de diversas regiões.

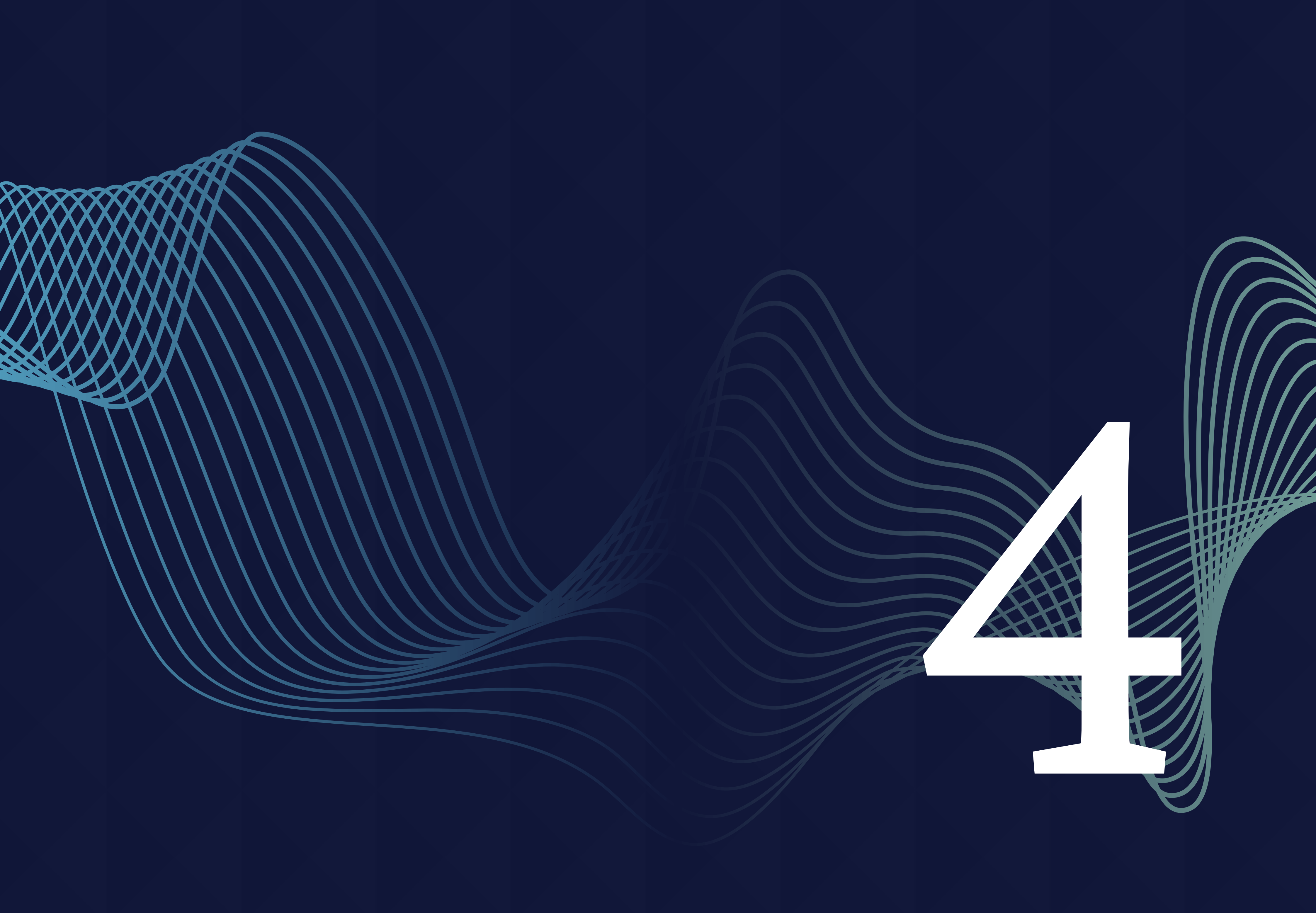
Impactos gerados

- Melhoria na prestação de serviços.
- Fortalecimento da governança institucional.
- Maior integração entre áreas e processos.

Conclusão

Empreender com gestão é transformar ideias em organizações sólidas. Ao longo da minha trajetória, aprendi que o sucesso empresarial não depende apenas de visão, mas de estrutura, método e cultura. Este capítulo é um convite à profissionalização do empreendedorismo: com as ferramentas certas, qualquer negócio pode crescer com propósito e consistência.





4

Conselhos de Administração: Estratégia, Governança e Decisão



Introdução

Os Conselhos de Administração são pilares da governança corporativa. Mais do que órgãos deliberativos, representam a inteligência estratégica da organização. Em ambientes empresariais cada vez mais complexos, os conselhos assumem um papel decisivo na construção de uma cultura de responsabilidade, transparência e visão de longo prazo. Ao longo da minha trajetória, participei da implantação e atuação em conselhos de empresas industriais, comerciais, cartórios e instituições do terceiro setor. Este capítulo compartilha os fundamentos, desafios e boas práticas que tornam os conselhos verdadeiros motores de transformação organizacional.

4.1 Estrutura e Funcionamento dos Conselhos

Um conselho bem estruturado é composto por membros com competências complementares, independência de pensamento e compromisso com os objetivos da organização. Sua atuação deve ser pautada por regimentos claros, reuniões periódicas e mecanismos de avaliação.

Componentes essenciais:

- Regimento interno com definição de atribuições.
- Calendário anual de reuniões e pautas estratégicas.
- Comitês de apoio (finanças, pessoas, riscos).
- Indicadores de desempenho e avaliação dos conselheiros.



Experiência prática: Na implantação de conselhos em cartórios como o de Campo Comprido e Santa Quitéria, estruturamos modelos que permitiram maior controle institucional e separação entre gestão operacional e deliberação estratégica.

4.2 O Papel Estratégico dos Conselheiros

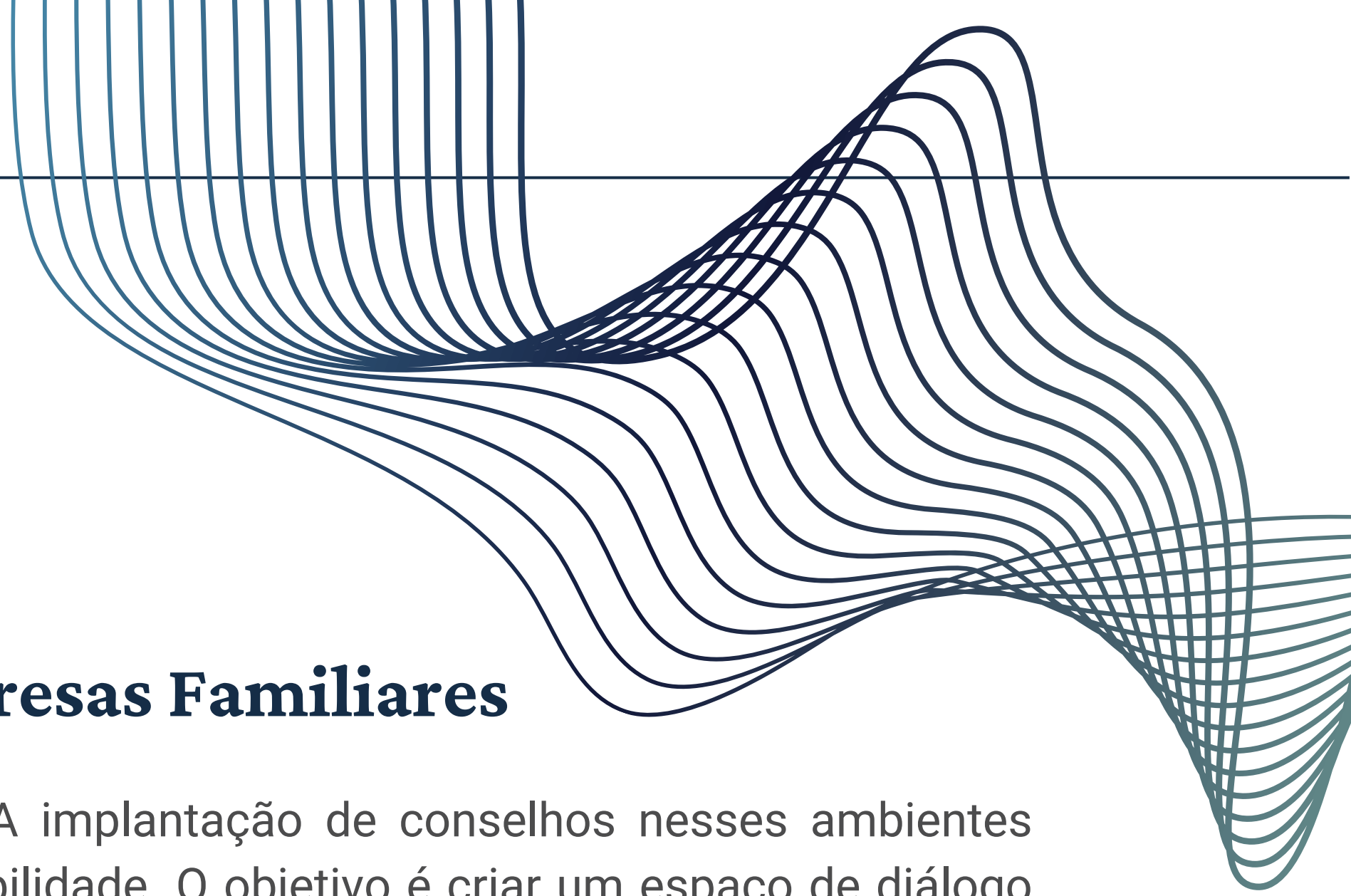
O conselheiro é um agente de governança. Sua função vai além da fiscalização: ele contribui com visão estratégica, experiência e capacidade de articulação. Em empresas familiares, sua presença é fundamental para profissionalizar a gestão e preparar sucessões.

Funções-chave:

- Aprovar planos estratégicos e orçamentos.
- Monitorar riscos e conformidade.
- Avaliar o desempenho da diretoria.
- Representar os interesses dos sócios e da sociedade.

Desafios enfrentados:

- Resistência à mudança por parte da gestão.
- Conflitos de interesse e falta de profissionalismo.
- Ausência de cultura de governança.



4.3 Implantação de Conselhos em Empresas Familiares

Empresas familiares representam um universo à parte. A implantação de conselhos nesses ambientes exige sensibilidade, respeito à história e foco na sustentabilidade. O objetivo é criar um espaço de diálogo estratégico que transcenda os vínculos afetivos.

Boas práticas aplicadas:

- Diagnóstico da estrutura e cultura organizacional.
- Definição clara de papéis entre sócios, gestores e conselheiros.
- Criação de mecanismos de sucessão e continuidade.
- Educação corporativa sobre governança.



Case relevante: Na Nutriara Alimentos, a estruturação da governança foi essencial para a separação societária e para a gestão dos ativos e passivos. O conselho atuou como mediador estratégico e garantidor da continuidade.

4.4 Conselhos em Organizações Não Convencionais

Conselhos também podem ser implantados em cartórios, clubes esportivos, hospitais e associações. Nesses contextos, sua atuação é vital para garantir transparência, eficiência e alinhamento institucional.

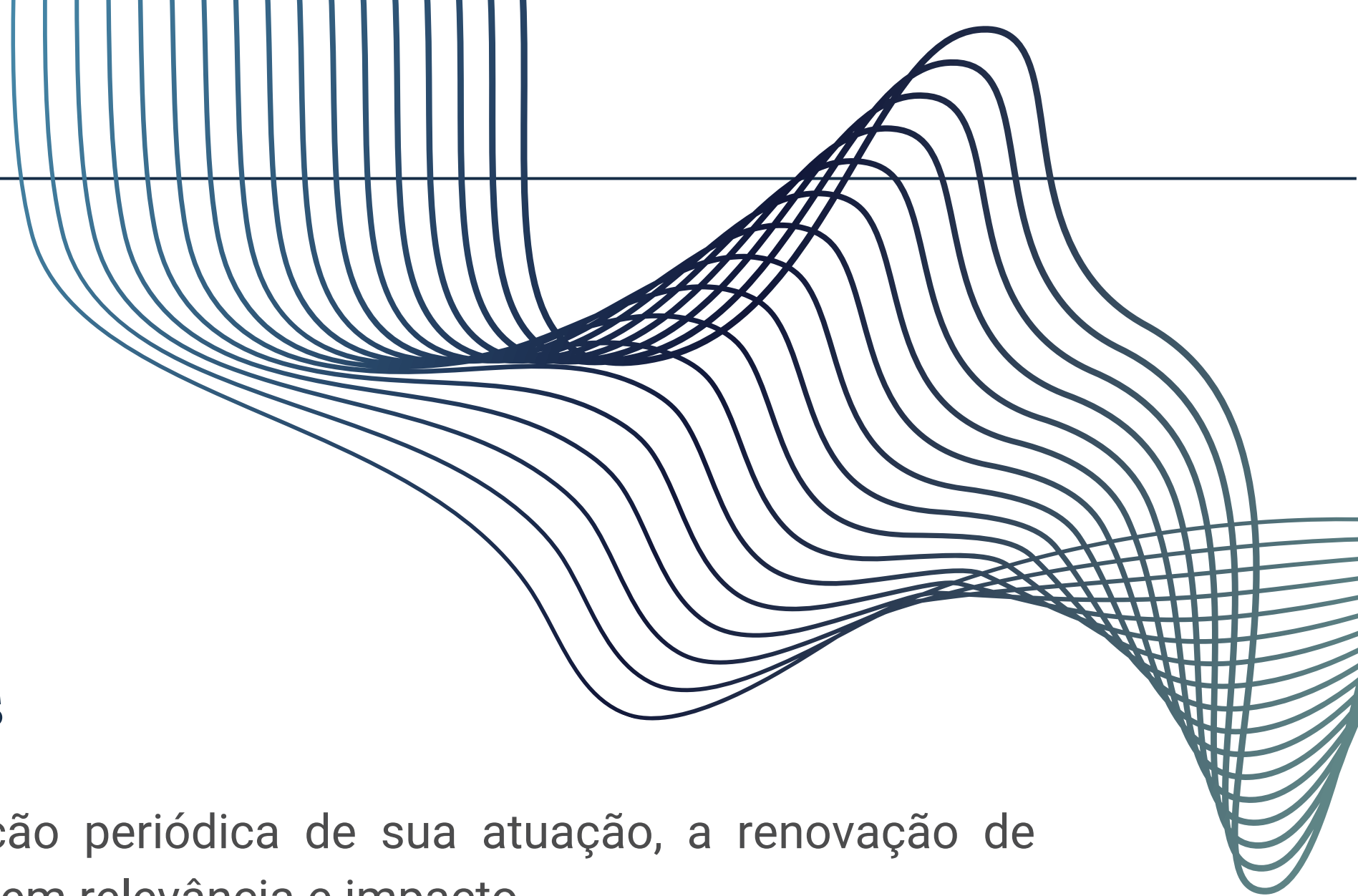


Exemplos práticos

- Auditoria interna e ações estratégicas no Coritiba Foot Ball Club.
- Reestruturação da controladoria no Hospital Erasto Gaertner.
- Implantação de programas de gestão em cartórios de diversas regiões.

Resultados observados

- Maior controle sobre recursos e processos.
- Fortalecimento da governança institucional.
- Melhoria na prestação de serviços e na imagem pública.



4.5 Avaliação e Evolução dos Conselhos

Conselhos eficazes são aqueles que evoluem. A avaliação periódica de sua atuação, a renovação de membros e a capacitação contínua são práticas que garantem relevância e impacto.

Elementos de avaliação:

- Participação e contribuição dos conselheiros.
- Qualidade das decisões e alinhamento estratégico.
- Efetividade dos comitês e relatórios.
- Feedback da diretoria e dos stakeholders.

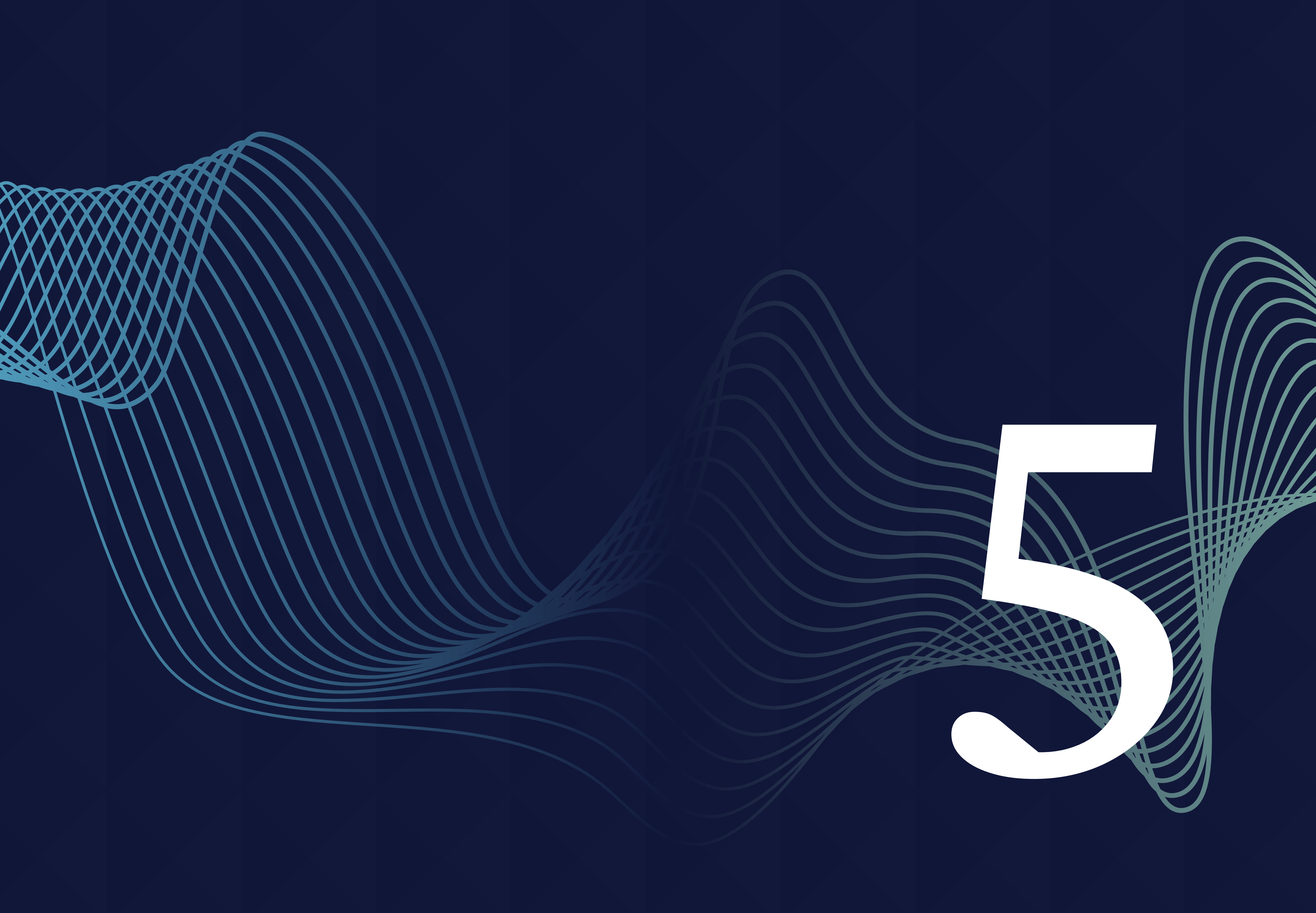
Reflexão

Um conselho não é estático. Ele deve ser dinâmico, adaptável e comprometido com a evolução da organização.

Conclusão

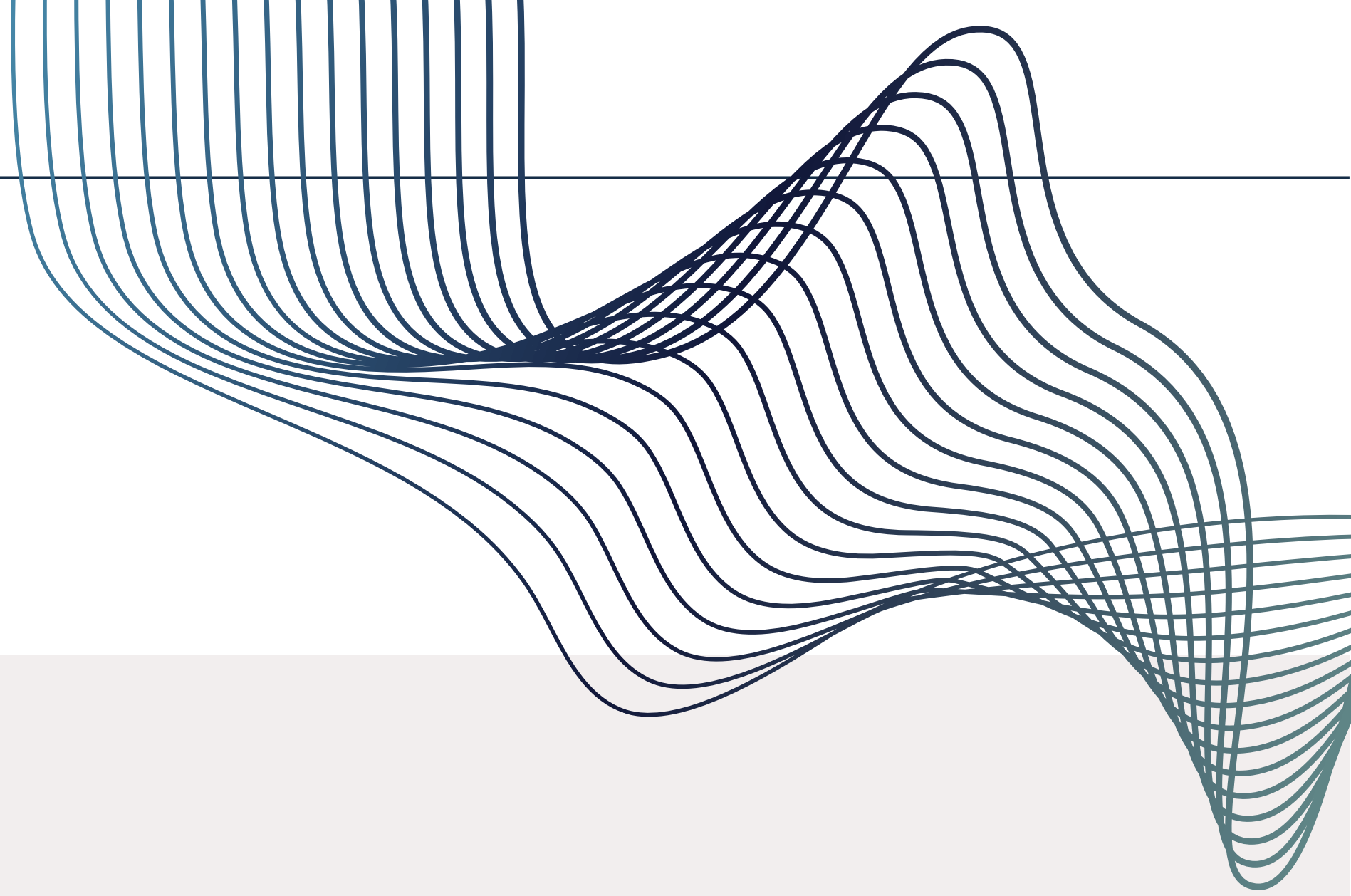
Conselhos de Administração são instrumentos poderosos de transformação. Quando bem estruturados e atuantes, promovem governança, estratégia e sustentabilidade. Este capítulo é um convite à reflexão: toda organização, independentemente do porte ou segmento, pode se beneficiar de um conselho que pense o futuro, proteja o presente e honre o passado.





5

Administração Financeira: Controle, Sustentabilidade e Decisão Estratégica



Introdução

A administração financeira é o coração da gestão empresarial. Sem controle sobre receitas, despesas, investimentos e passivos, nenhuma organização consegue crescer de forma sustentável. Mais do que números, a gestão financeira envolve estratégia, previsibilidade e capacidade de adaptação. Em minha experiência profissional, participei da implantação de sistemas financeiros em empresas de diversos segmentos, sempre com foco na eficiência e na geração de valor.

5.1 Planejamento Financeiro e Orçamento

O planejamento financeiro é o ponto de partida para qualquer gestão eficaz. Ele permite antecipar cenários, definir metas e alinhar recursos às estratégias da organização.

Elementos fundamentais:

- Orçamento anual com metas claras e realistas.
- Projeções de fluxo de caixa e capital de giro.
- Planejamento de investimentos e financiamentos.
- Acompanhamento mensal com análise de variações.



Experiência prática: Na Metalúrgica Expoente e em cartórios como o de Santa Quitéria, Registro de Imóveis de Pinhais e de Almirante Tamandaré, a implantação de orçamento anual permitiu maior previsibilidade e controle sobre os recursos, além de facilitar a tomada de decisão.

5.2 Gestão de Ativos e Passivos

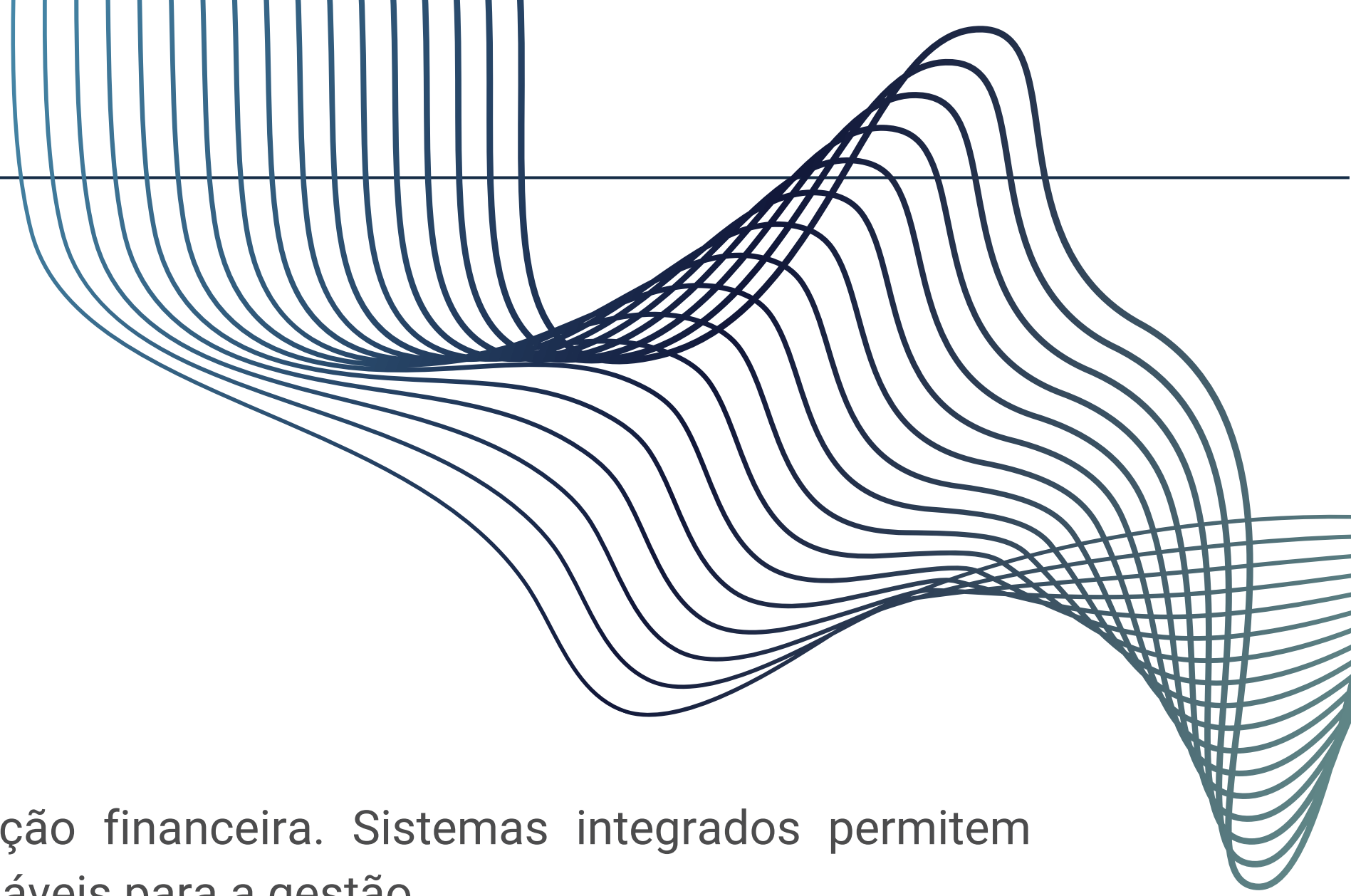
Gerenciar ativos e passivos é essencial para garantir liquidez, solvência e equilíbrio financeiro. Isso envolve controle rigoroso sobre bens, direitos, obrigações e compromissos financeiros.

Boas práticas:

- Inventário e avaliação periódica dos ativos.
- Controle de passivos circulantes e exigíveis.
- Renegociação de dívidas e contratos.
- Monitoramento de indicadores de liquidez e endividamento.



Case relevante: Na Nutriara Alimentos, fui responsável pela gestão dos ativos e passivos da empresa, com movimentações mensais superiores a R\$ 1 milhão. O controle rigoroso permitiu reequilibrar as finanças e preparar a empresa para uma nova fase societária.



5.3 Sistemas de Controle Financeiro

A tecnologia é uma aliada indispensável na administração financeira. Sistemas integrados permitem automatizar rotinas, reduzir erros e gerar informações confiáveis para a gestão.

Componentes essenciais:

- Tesouraria e fluxo de caixa.
- Contas a pagar e a receber.
- Controle bancário e conciliação.
- Relatórios gerenciais e dashboards financeiros.



Exemplos aplicados: Em empresas como Lupus Alimentos e cartórios de Registro de Imóveis de Pinhais e de Almirante Tamandaré e o 2º Registro de Imóveis de Curitiba, implantamos sistemas que integraram áreas financeiras e operacionais, promovendo maior agilidade e segurança.

5.4 Negociação com Bancos, Fornecedores e Clientes

A administração financeira também envolve habilidades de negociação. Saber dialogar com bancos, fornecedores e clientes é essencial para garantir condições favoráveis, recuperar créditos e manter a saúde financeira da empresa.

Práticas eficazes:

- Renegociação de contratos e prazos.
- Recuperação de créditos inadimplentes.
- Análise de riscos e garantias.
- Relacionamento institucional com órgãos governamentais.



Experiência prática: Em diversos projetos, como no Hospital Erasto Gaertner, participei de negociações estratégicas que resultaram em melhores condições comerciais e financeiras para as empresas.



5.5 Indicadores Financeiros e Tomada de Decisão

Decidir com base em indicadores é uma prática que transforma a gestão financeira em inteligência estratégica. Os números deixam de ser apenas registros e passam a orientar ações.

Indicadores essenciais:

- Margem de contribuição e rentabilidade.
- Liquidez corrente e imediata.
- Endividamento e cobertura de juros.
- Retorno sobre investimento (ROI) e retorno sobre patrimônio (ROE).

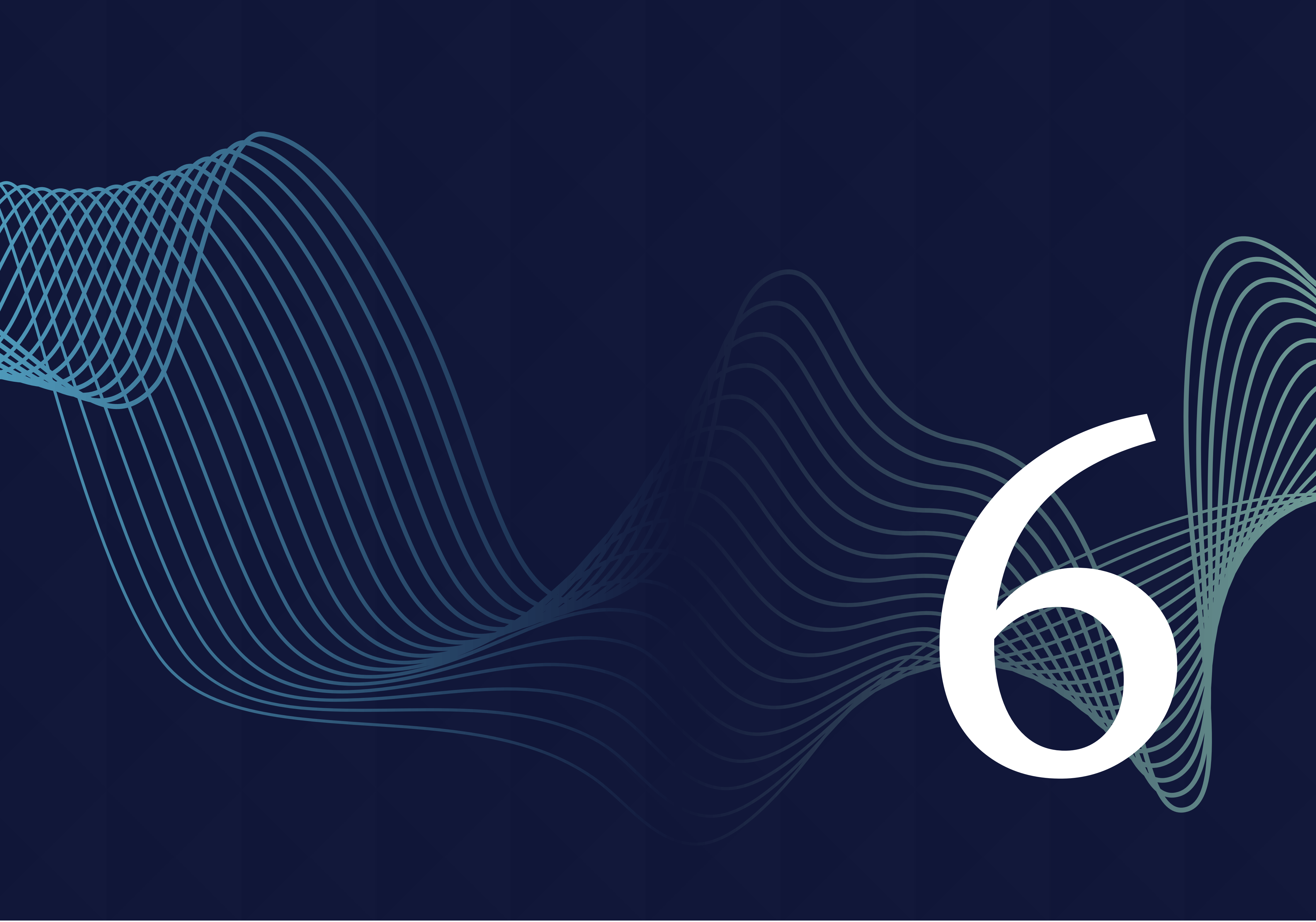
Reflexão

A gestão financeira não é apenas técnica, é estratégica. Os indicadores são bússolas que orientam o caminho da organização rumo à sustentabilidade e ao crescimento.

Conclusão

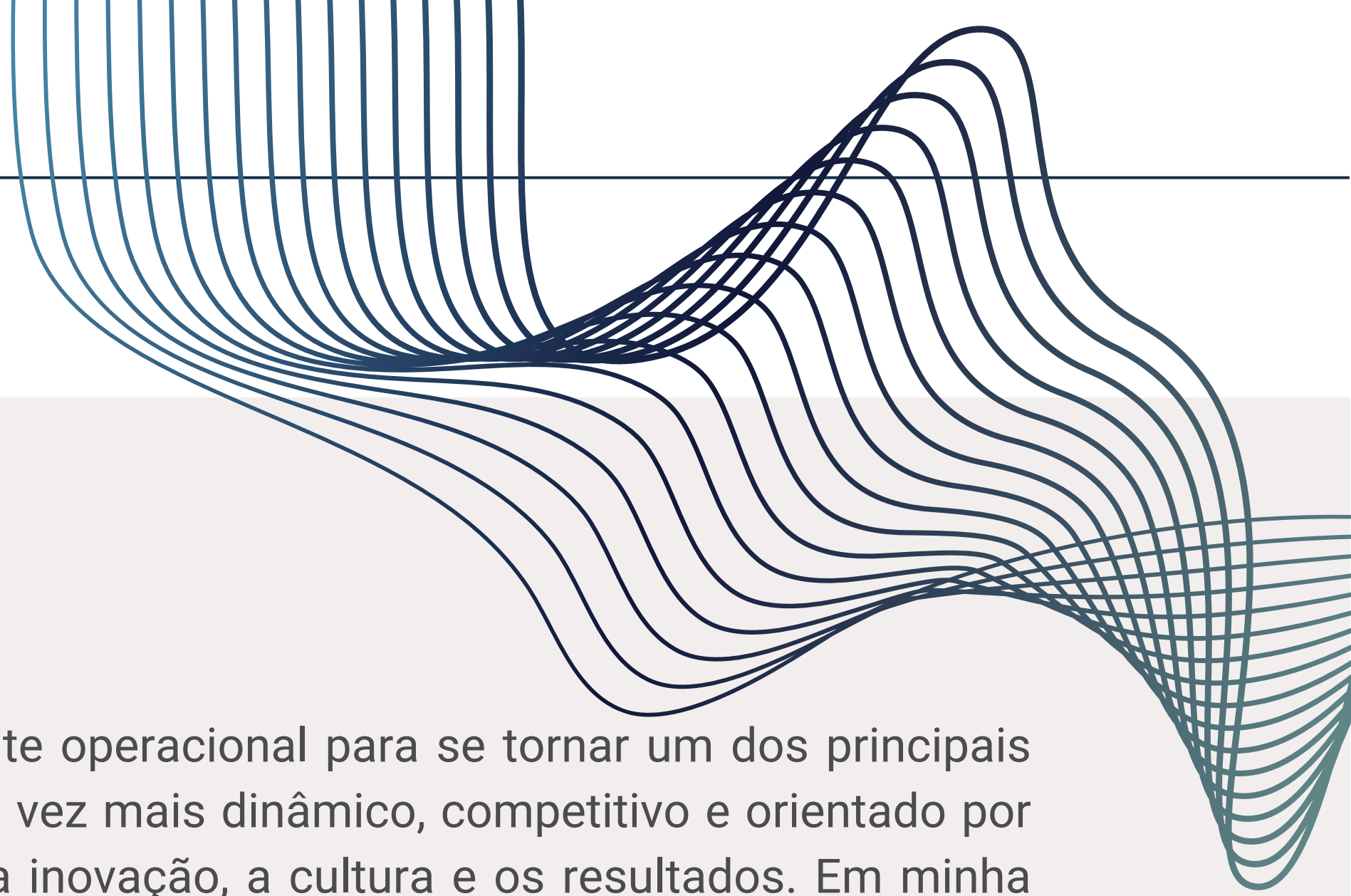
A administração financeira é muito mais do que controlar despesas. Ela é a base da estratégia, da sustentabilidade e da tomada de decisão. Em minha experiência profissional, aprendi que empresas bem geridas financeiramente são aquelas que planejam, controlam, negociam e decidem com base em dados. Este capítulo é um convite à profissionalização da gestão financeira: com método, disciplina e visão, é possível transformar números em resultados.





6

Gestão de Pessoas: Capital Humano como Pilar Estratégico



Introdução

A gestão de pessoas deixou de ser uma função meramente operacional para se tornar um dos principais motores da estratégia organizacional. Em um mundo cada vez mais dinâmico, competitivo e orientado por propósito, o capital humano é o diferencial que sustenta a inovação, a cultura e os resultados. Em minha experiência profissional, tive a oportunidade de atuar em todos os subsistemas de RH, desenvolvendo projetos que alinham pessoas à estratégia e transformam equipes em comunidades de valor.

6.1 Abordagem Integrada da Gestão de Pessoas

A gestão eficaz de pessoas exige uma abordagem sistêmica, que integre os diversos subsistemas de RH em torno de uma visão estratégica. Cada processo, do recrutamento à avaliação de desempenho — deve estar alinhado aos objetivos organizacionais.

Subsistemas essenciais:

- Recrutamento e seleção.
- Treinamento e desenvolvimento.
- Cargos, carreira e salários.
- Administração de pessoal.
- Medicina e segurança do trabalho.



Experiência prática: Em empresas como Lupus Alimentos, desenvolvemos e implantamos um plano de cargos, carreira e salários para cerca de 600 colaboradores, promovendo equidade, motivação e retenção de talentos. Essa atuação também nos permitiu o desenvolvimento do plano de cargos, carreira e salários junto ao Hospital Erasto Gaertner que na época tinha mais de 1000 colaboradores.

6.2 Recrutamento e Seleção Estratégico

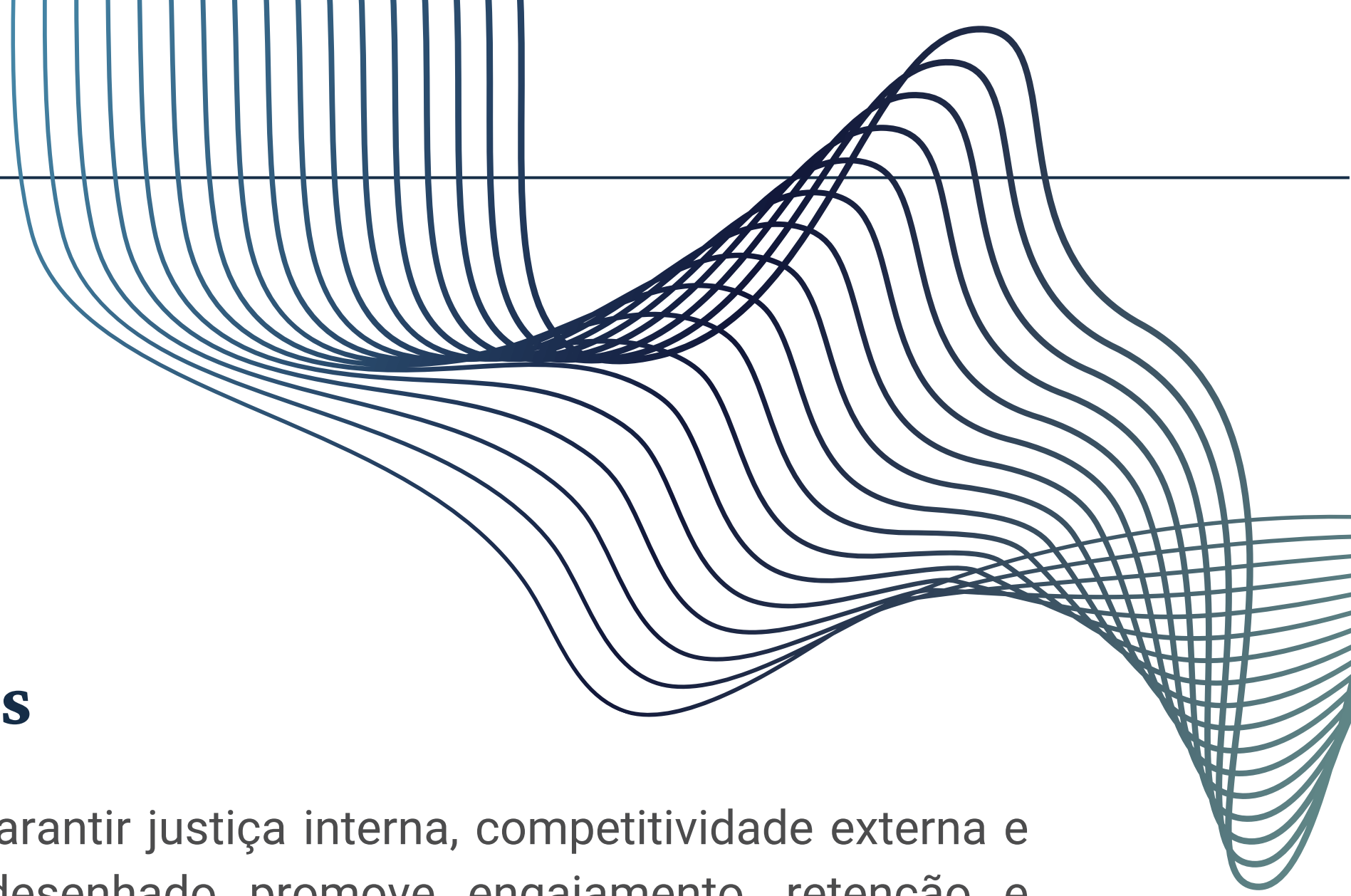
Contratar é mais do que preencher vagas, é construir o futuro da organização. O recrutamento estratégico considera não apenas competências técnicas, mas também alinhamento cultural, potencial de desenvolvimento e capacidade de adaptação.

Boas práticas:

- Definição clara de perfil e competências.
- Processo seletivo estruturado e transparente.
- Entrevistas por competências e testes situacionais.
- Integração e acompanhamento pós-admissão.



Case relevante: Na Nutriara Alimentos, participei do recrutamento de profissionais para a unidade de Santa Luzia – MG, como parte de um processo de separação societária e reestruturação organizacional. Para outras organizações multinacionais e nacionais em trabalhos específicos de Head Hunter.



6.3 Planos de Cargos, Carreira e Salários

A estruturação de cargos e salários é fundamental para garantir justiça interna, competitividade externa e clareza nas trajetórias profissionais. Um plano bem desenhado promove engajamento, retenção e desenvolvimento.

Elementos-chave:

- Mapeamento de funções e responsabilidades.
- Pesquisa salarial e definição de faixas.
- Políticas de progressão e promoção.
- Comunicação clara e acessível aos colaboradores.



Exemplo aplicado: Na Piegel Pães e Conveniências, desenvolvemos um plano de cargos e salários que trouxe maior organização e valorização dos colaboradores, alinhando expectativas e resultados.

6.4 Desenvolvimento de Lideranças e Cultura Organizacional

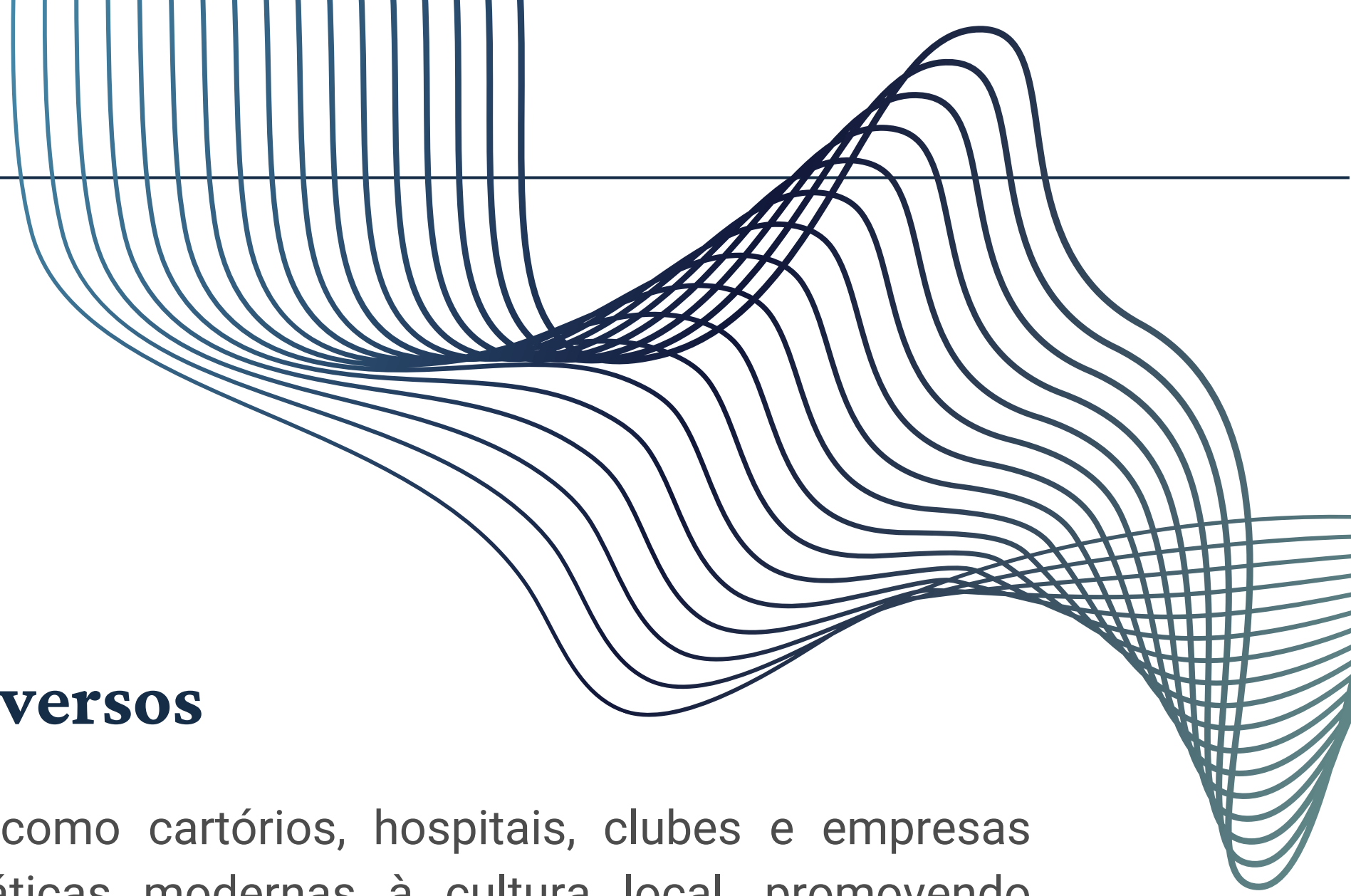
Liderança é o elo entre estratégia e execução. Investir no desenvolvimento de líderes é garantir que a cultura organizacional seja vivida, multiplicada e sustentada.

Práticas eficazes:

- Programas de capacitação e mentoring.
- Avaliação de desempenho com foco em competências.
- Feedback contínuo e planos de desenvolvimento individual.
- Fortalecimento da cultura de propósito e pertencimento.



Experiência prática: No 8º Registro de Imóveis de Curitiba, realizamos uma avaliação do modelo de gestão de pessoas e incorporamos lideranças que fortaleceram a cultura de produtividade e colaboração.



6.5 Gestão de Pessoas em Ambientes Diversos

A gestão de pessoas também se aplica a ambientes como cartórios, hospitais, clubes e empresas familiares. Nesses contextos, o desafio é adaptar práticas modernas à cultura local, promovendo profissionalização sem perder identidade.



Casos emblemáticos

- Reestruturação da gestão de pessoas no Hospital Erasto Gaertner.
- Avaliação de processos internos e incorporação de lideranças em cartórios.
- Implantação de programas de gestão em organizações sem fins lucrativos.

Resultados observados

- Maior engajamento e retenção de talentos.
- Redução de conflitos e aumento da produtividade.
- Fortalecimento da imagem institucional.

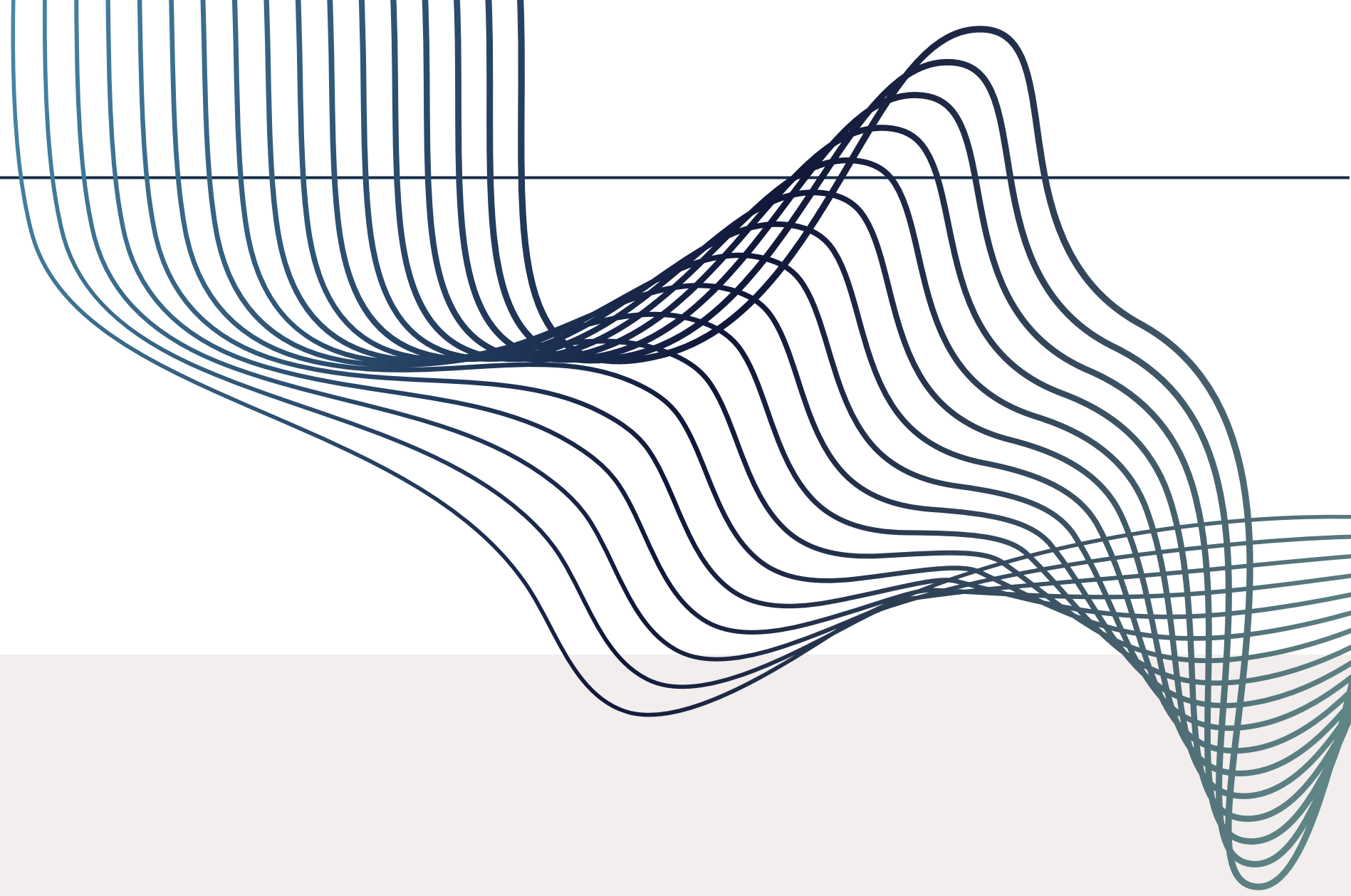
Conclusão

A gestão de pessoas é, acima de tudo, gestão de valores, talentos e propósitos. Ao longo da minha trajetória, aprendi que empresas que cuidam de suas pessoas constroem culturas fortes, resultados consistentes e legados duradouros. Este capítulo é um convite à valorização do capital humano como pilar estratégico da gestão: com respeito, método e visão, é possível transformar equipes em comunidades que fazem a diferença.





Estratégia Comercial: Marketing, Vendas e Expansão com Propósito



Introdução

A área comercial é o motor de crescimento das organizações. Mais do que vender produtos ou serviços, trata-se de construir relacionamentos, entender mercados e gerar valor para clientes e stakeholders. A estratégia comercial bem estruturada conecta marketing, vendas e gestão financeira, promovendo expansão sustentável e resultados consistentes. Ao longo da minha trajetória, atuei diretamente no desenvolvimento de mercado, na implantação de estratégias comerciais e na recuperação de ativos em empresas industriais, comerciais e de serviços.

7.1 Planejamento Comercial e Posicionamento Estratégico

Toda estratégia comercial começa com um planejamento claro. Conhecer o mercado, definir o público-alvo e posicionar a marca são etapas fundamentais para garantir relevância e competitividade.

Elementos do planejamento:

- Análise de mercado e concorrência.
- Definição de pessoal e segmentação.
- Posicionamento de marca e proposta de valor.
- Metas comerciais e indicadores de desempenho.



Experiência prática: Na **A. PIEGEL**, desenvolvemos estratégias comerciais voltadas para empresas de pequeno e médio porte, com foco na região sul, promovendo expansão de mercado e fortalecimento da marca.

7.2 Marketing como Ferramenta de Gestão

O marketing deixou de ser apenas comunicação — tornou-se uma ferramenta de gestão estratégica. Ele conecta a empresa ao mercado, traduz necessidades em soluções e fortalece a imagem institucional.

Boas práticas:

- Marketing de conteúdo e relacionamento.
- Campanhas segmentadas e mensuração de resultados.
- Alinhamento entre marketing e vendas.
- Gestão da reputação e presença digital.

Reflexão: Marketing é diálogo. Quando bem-feito, transforma clientes em parceiros e produtos em experiências.



7.3 Vendas com Foco em Relacionamento e Resultado

Vender é entender, escutar e resolver. A equipe de vendas deve ser treinada para atuar como consultora, oferecendo soluções que atendam às reais necessidades dos clientes.

Práticas eficazes:

- Técnicas de vendas consultivas.
- CRM e gestão de relacionamento.
- Indicadores de conversão, ticket médio e fidelização.
- Capacitação contínua e alinhamento com a estratégia.



Case relevante: Em empresas como Nutrilatina e Fertipar, participei da estruturação de estratégias comerciais que integraram vendas, marketing e gestão financeira, promovendo crescimento com controle.

7.4 Recuperação de Crédito e Renegociação de Contratos

A estratégia comercial também envolve a gestão de riscos e ativos. Recuperar créditos e renegociar contratos são ações que fortalecem o caixa e preservam relacionamentos.

Boas práticas:

- Análise de inadimplência e perfil de clientes.
- Estratégias de negociação e acordos personalizados.
- Integração com jurídico e financeiro.
- Comunicação clara e empática com clientes.



Experiência prática: Em diversos projetos, como o Hospital Erasto Gaertner, atuei na renegociação de contratos e recuperação de créditos, promovendo equilíbrio financeiro e continuidade comercial.



7.5 Expansão de Mercado e Desenvolvimento Regional

Expandir com propósito exige planejamento, estrutura e conhecimento local. O desenvolvimento de mercado deve considerar aspectos culturais, logísticos e estratégicos.

Elementos da expansão:

- Estudo de viabilidade e potencial de mercado.
- Parcerias locais e canais de distribuição.
- Adaptação de produtos e serviços.
- Monitoramento de resultados e ajustes contínuos.

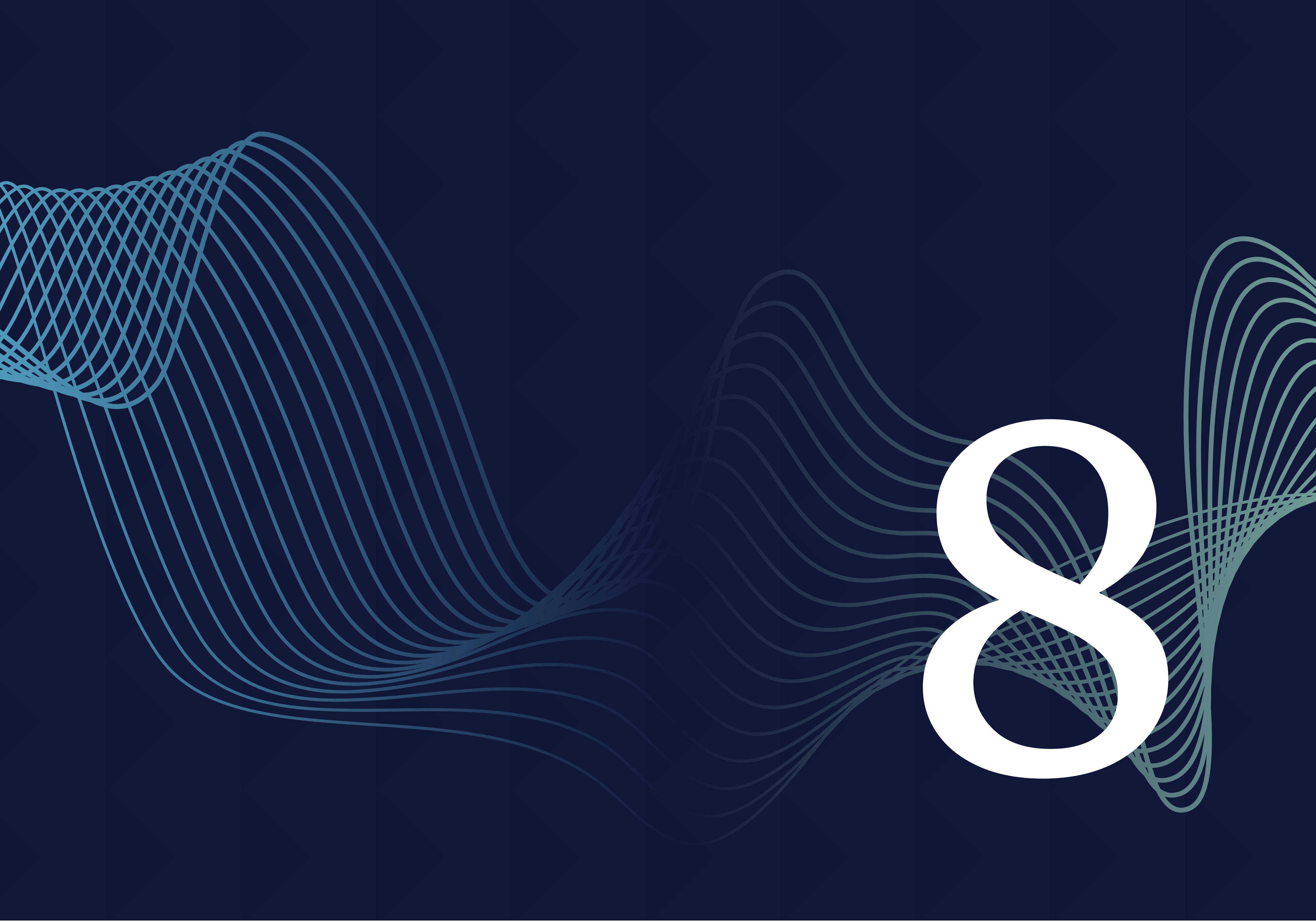


Exemplo aplicado: Na atuação comercial da A. PIEGEL, desenvolvemos o mercado da região sul com foco em empresas familiares e cartórios, promovendo profissionalização da gestão e expansão sustentável.

Conclusão

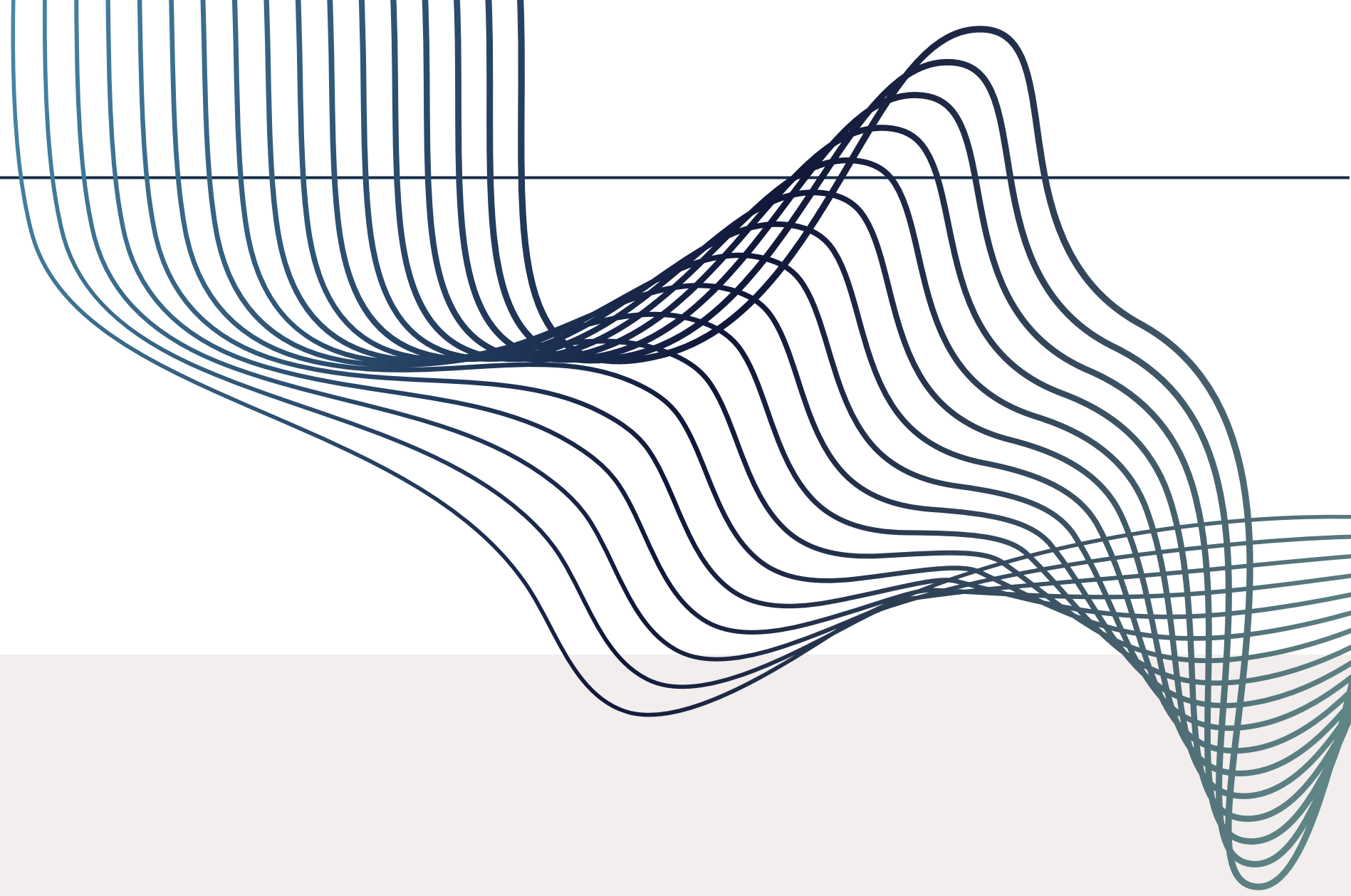
A estratégia comercial é mais do que vender, é construir valor. Ao longo da minha trajetória, aprendi que empresas que integram marketing, vendas e gestão financeira conseguem crescer com propósito, consistência e credibilidade. Este capítulo é um convite à profissionalização da área comercial: com planejamento, relacionamento e foco em resultados, é possível transformar oportunidades em conquistas duradouras.





8

Boas Práticas Corporativas: Ética, Sustentabilidade e Governança na Prática



Introdução

Boas práticas corporativas são o alicerce de organizações sólidas, respeitadas e sustentáveis. Elas vão além do cumprimento de normas, representam uma cultura de integridade, responsabilidade e compromisso com o futuro. Em minha experiência profissional, tive a oportunidade de implementar práticas que fortaleceram a governança, aprimoraram controles internos e promoveram ambientes mais éticos e eficientes.

8.1 Princípios Fundamentais das Boas Práticas

Toda organização que deseja crescer com consistência precisa adotar princípios que orientem sua conduta e decisões. Esses princípios devem ser vividos no dia a dia, refletidos nas políticas internas e sustentados pelas lideranças.

Princípios essenciais:

- Transparência: Clareza nas informações e decisões.
- Responsabilidade social: Compromisso com o impacto positivo.
- Ética: Conduta íntegra em todas as relações.
- Conformidade: Respeito às leis, normas e regulamentos.

Reflexão: Boas práticas não são documentos, são atitudes. Elas se manifestam na forma como a empresa trata seus colaboradores, clientes, fornecedores e a sociedade.

8.2 Auditoria Interna e Controle Institucional

A auditoria interna é uma ferramenta estratégica para garantir conformidade, identificar riscos e promover melhorias. Mais do que fiscalizar, ela orienta e educa.

Boas práticas de auditoria:

- Avaliação de aderência a normas e procedimentos.
- Mapeamento de riscos operacionais e financeiros.
- Recomendação de melhorias nos processos.
- Relatórios claros e objetivos para a alta gestão.



Experiência prática: No Coritiba Foot Ball Club, fui responsável pela auditoria interna, promovendo maior controle sobre os processos e contribuindo para a profissionalização da gestão. Na Sanepar atuei como Auditor em todo o Estado do Paraná.



8.3 Indicadores de Gestão e Monitoramento de Resultados

Medir é essencial para melhorar. Os indicadores de gestão permitem acompanhar o desempenho, identificar desvios e tomar decisões com base em evidências.

Indicadores relevantes:

- Eficiência operacional e produtividade.
- Qualidade dos serviços e satisfação dos clientes.
- Saúde financeira e sustentabilidade.
- Clima organizacional e engajamento dos colaboradores.



Exemplo aplicado: Nos cartórios atendidos, implantamos indicadores que permitiram acompanhar a evolução dos processos, a eficiência administrativa e a qualidade do atendimento.

8.4 Cultura Organizacional e Sustentabilidade

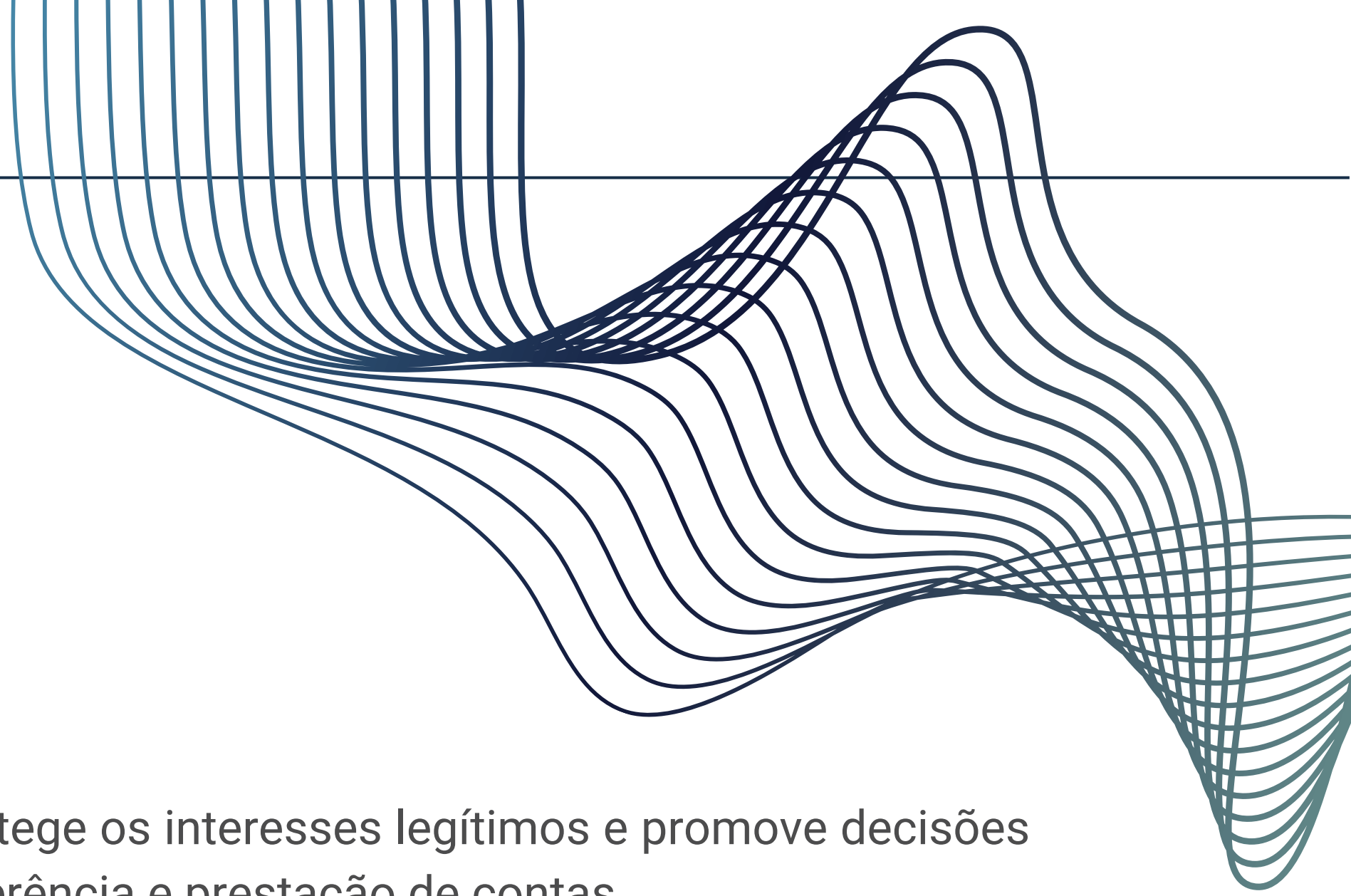
A cultura organizacional é o conjunto de valores, crenças e práticas que orientam o comportamento da empresa. Quando alinhada à sustentabilidade, ela transforma a organização em agente de impacto positivo.

Elementos da cultura sustentável:

- Valorização da diversidade e inclusão.
- Compromisso com o meio ambiente.
- Incentivo à inovação e à melhoria contínua.
- Educação corporativa e desenvolvimento humano.



Experiência prática: Na reestruturação da gestão de pessoas no Hospital Erasto Gaertner, promovemos uma cultura de cuidado, respeito e desenvolvimento, alinhada aos valores institucionais.



8.5 Governança Ética e Responsável

A governança ética é aquela que respeita os princípios, protege os interesses legítimos e promove decisões responsáveis. Ela é construída com base em confiança, coerência e prestação de contas.

Boas práticas de governança:

- Separação entre gestão e deliberação estratégica.
- Participação ativa dos conselhos e comitês.
- Comunicação transparente com stakeholders.
- Avaliação periódica da governança e seus impactos.

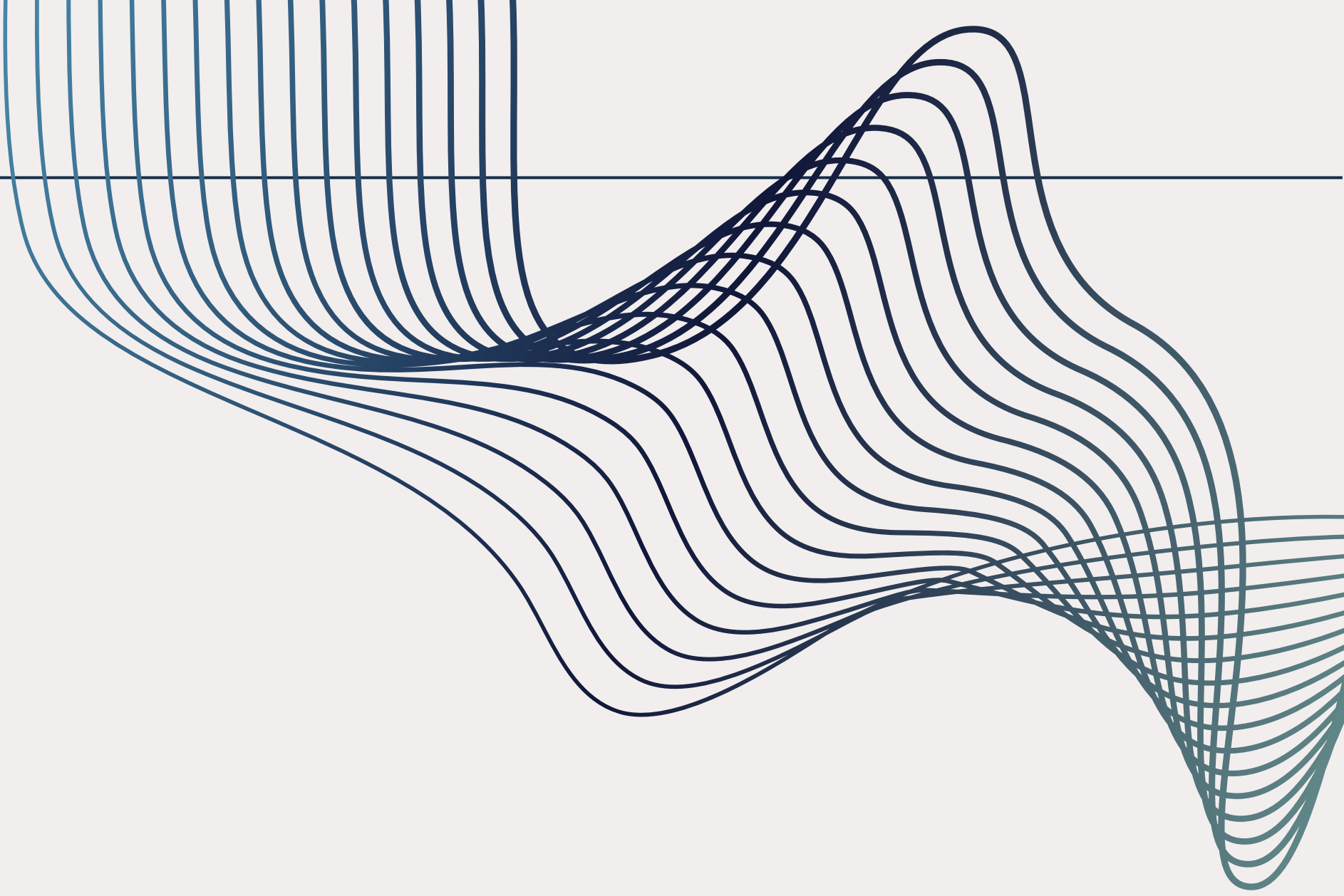
Reflexão

A ética não é um diferencial, é uma obrigação. Empresas que colocam a ética no centro de sua governança constroem reputações sólidas e relações duradouras.

Conclusão

Boas práticas corporativas são o elo entre gestão e propósito. Elas garantem que a empresa não apenas funcione, mas floresça. Em minha experiência profissional, aprendi que a sustentabilidade começa com atitudes simples, mas consistentes. Este capítulo é um convite à construção de organizações éticas, responsáveis e preparadas para o futuro — porque o sucesso verdadeiro é aquele que respeita, transforma e permanece.



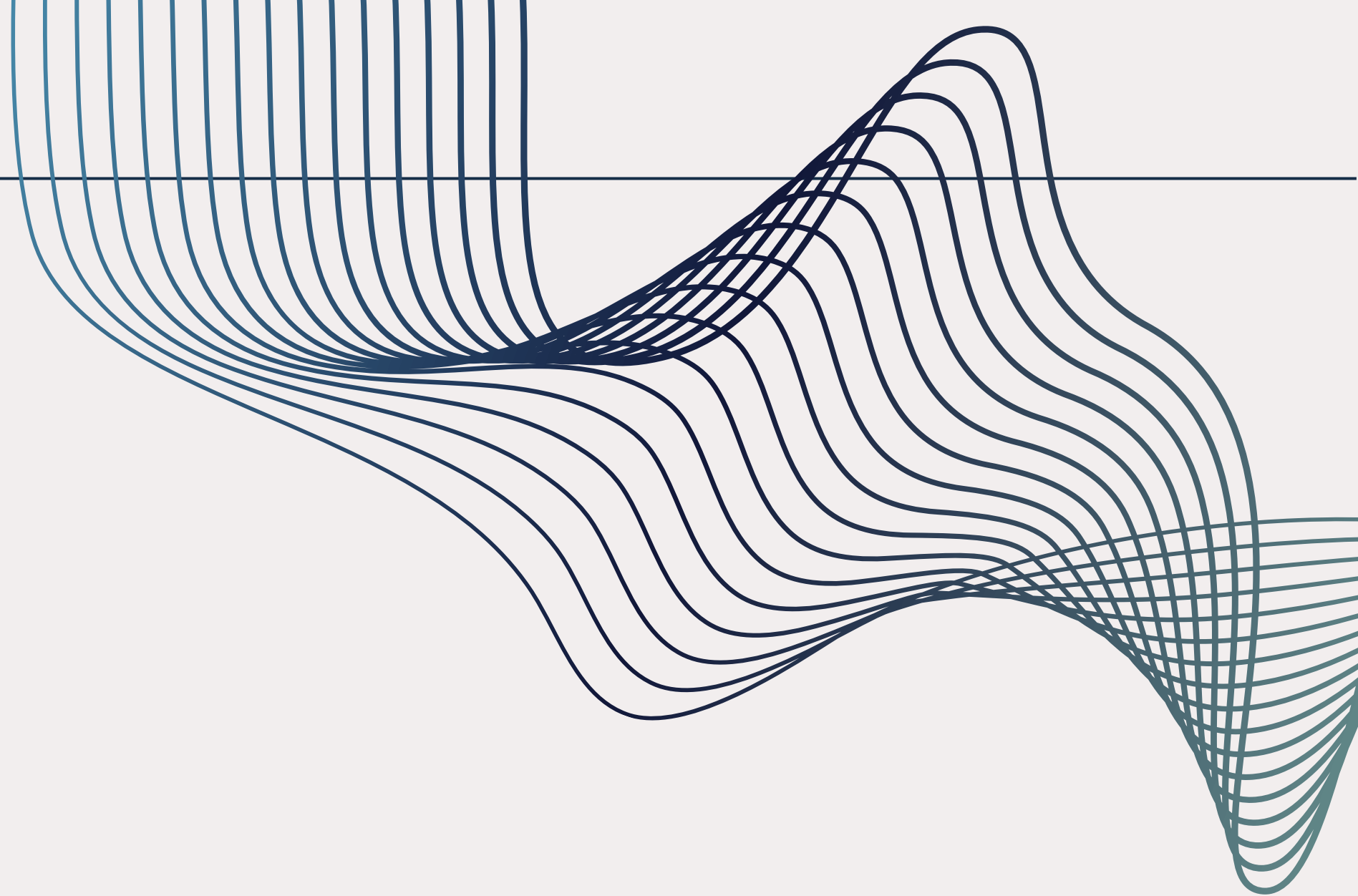


Epílogo

Chegamos ao fim desta jornada, mas a gestão é um processo contínuo, nunca se encerra, apenas se transforma. Ao revisitar os pilares da governança, da estratégia, da liderança e da ética, reafirmamos que o sucesso empresarial não depende apenas de boas ideias, mas de estruturas sólidas, pessoas comprometidas e decisões responsáveis.

Se há uma lição que permeia toda esta obra, é a de que a profissionalização da gestão é possível em qualquer contexto. Seja em uma grande indústria ou em um cartório de bairro, os princípios da boa administração são universais e aplicáveis.

Agradeço a todos os profissionais, empresas e instituições que confiaram em meu trabalho ao longo dos anos. Cada projeto foi uma oportunidade de aprender, contribuir e evoluir. Que este livro inspire novas práticas, provoque reflexões e fortaleça a cultura de gestão com propósito.



Biografia do autor

Arnaldo Bruno Piiegel é especialista em gestão estratégica, com mais de três décadas de atuação em empresas dos setores industrial, comercial, de serviços e instituições públicas. Fundador da A. PIEGEL Soluções Corporativas Ltda e depois da ABPiegel Soluções Corporativas Ltda, consolidou sua carreira como consultor em governança corporativa, controladoria, finanças, gestão de pessoas e implantação de sistemas de informação.

Ao longo de sua trajetória, participou da reestruturação de organizações de pequeno, médio e grande porte, incluindo cartórios, hospitais, clubes esportivos e empresas familiares. Com sólida experiência na implantação de Conselhos de Administração, desenvolvimento de planos de cargos e salários, auditoria interna e estruturação de processos, tornou-se referência na profissionalização da gestão.

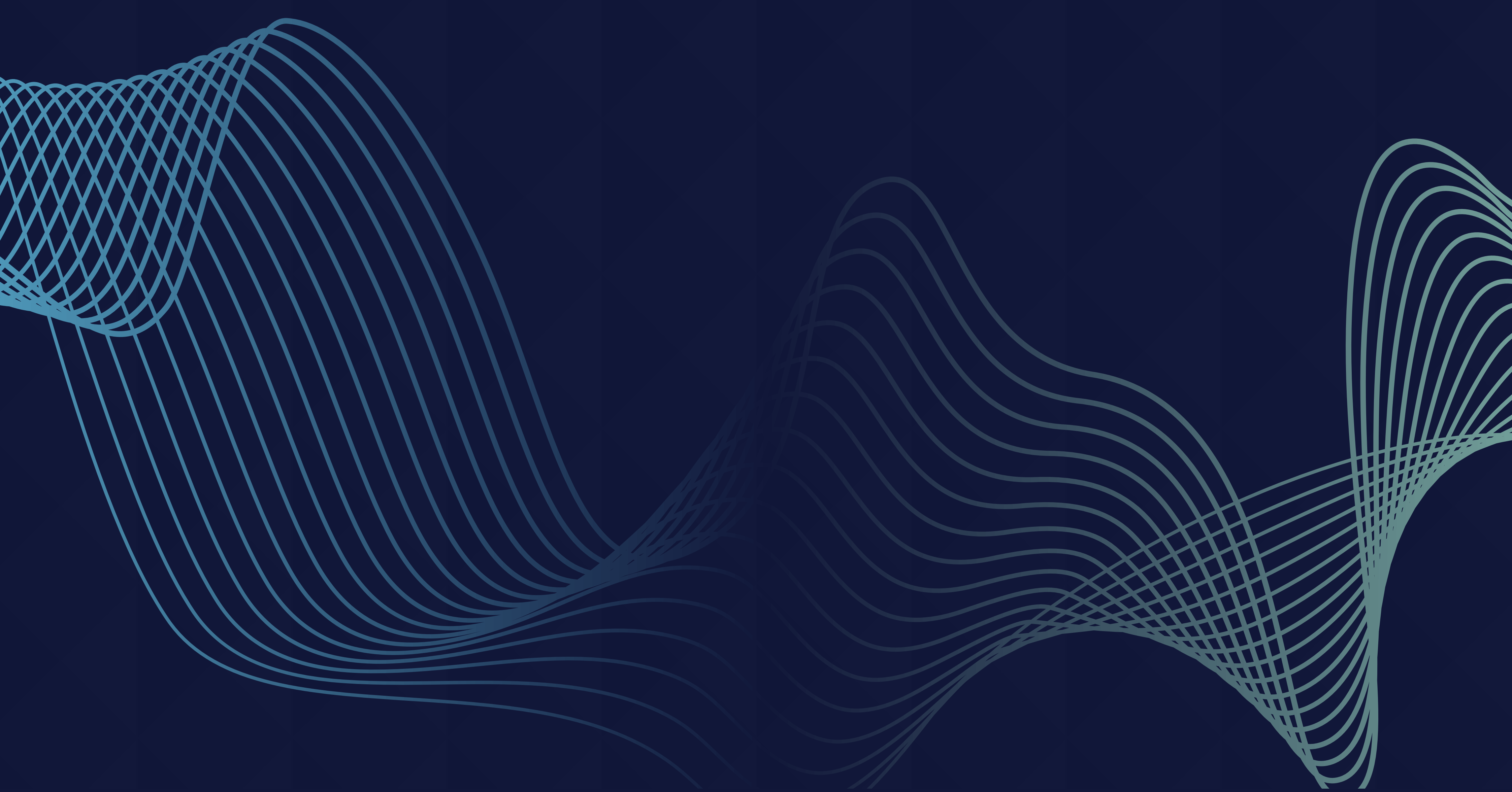
Seu trabalho é pautado pela ética, pela busca de resultados sustentáveis e pela valorização do capital humano. Este livro reúne os aprendizados, reflexões e práticas que marcaram sua jornada, oferecendo ao leitor um guia completo para transformar organizações com propósito e consistência.

experiência

Arnaldo Piegel

Gestão com Propósito

Novembro de 2025
Primeira edição



Arnaldo Piegel



+55 41 98406 9845



/in/arnaldopiegel



abpiegel@apiegel.com.br

Com mais de 30 anos de atuação em empresas dos setores industrial, comercial, de serviços e instituições públicas, o autor compartilha experiências reais em governança corporativa, controladoria, finanças, gestão de pessoas, empreendedorismo e boas práticas empresariais.