



PESQUISA PULSO ORGANIZACIONAL · EDIÇÃO 1

O pulso das *PMEs brasileiras*

Um retrato de como líderes de pequenas e médias empresas percebem sua própria organização — estrutura, liderança, cultura e futuro — e o que esse retrato revela sobre a fase em que estão.



3,66/5

pulso médio geral das
organizações
participantes

21

lideranças de PMEs de 7
setores diferentes

63,8%

é o índice do ponto mais
crítico: crescer sem
depender do dono



§1

Uma carta antes dos números

Toda organização tem um pulso — um ritmo que revela, antes de qualquer relatório financeiro, se ela está respirando fundo ou segurando a respiração.

Convidamos 21 lideranças de pequenas e médias empresas a responder, com honestidade, 16 afirmações sobre o dia a dia de suas organizações. Não pedimos opinião sobre o mercado, nem projeções de crescimento. Pedimos autopercepção: o quanto cada empresa reconhece, em si mesma, sinais de estrutura, confiança, pertencimento e direção.

O resultado não é uma pesquisa de mercado. É um **diagnóstico coletivo** — uma fotografia do que está funcionando bem nas PMEs brasileiras e, principalmente, do que está silenciosamente pedindo atenção antes de virar crise.

Este e-book devolve esse retrato a quem o construiu: você, que respondeu, e que agora pode se ver não isoladamente, mas dentro de um padrão maior — o de uma geração inteira de empresas atravessando a mesma fase de amadurecimento ao mesmo tempo.

QUEM RESPONDEU

- **7 setores** — Serviços (maioria), Indústria, Comércio, Tecnologia, Saúde e outros
- **Todos os portes** — de equipes de 1 a 5 pessoas a operações com mais de 80 colaboradores
- **Todas as faixas de faturamento** — de até R\$500 mil a mais de R\$10 milhões/ano
- Em sua maioria, **donos, sócios e diretores** — quem sente a organização de dentro para fora

COMO LER ESTE E-BOOK

As médias aqui são uma bússola, não uma sentença. Com 21 respostas, o valor não está na precisão estatística — está no padrão que se repete, questão após questão, empresa após empresa. Quando o mesmo sintoma aparece em setores e portes tão diferentes, ele deixa de ser exceção e passa a ser diagnóstico.

§2

Os quatro sinais vitais da *organização*

Agrupamos as 16 afirmações em quatro dimensões — como um check-up. Nenhuma está doente. Mas todas têm o que amadurecer.

01

Estrutura & Processos

3,86

Papéis, decisões por indicadores, processos e delegação. A dimensão mais forte — as PMEs sabem, no papel, como as coisas deveriam funcionar.

02

Liderança & Confiança

3,61

Tempo para pensar no futuro, confiança da equipe, feedback e segurança psicológica. O gargalo mais humano do diagnóstico.

03

Cultura & Pertencimento

3,61

Propósito vivo, rituais, senso de pertencimento e cuidado com as pessoas. Presente, mas ainda mais sentido por poucos do que por todos.

04

Estratégia & Futuro

3,58

Clareza de prioridades, equilíbrio entre resultado e bem-estar, adaptação e prontidão para crescer. A dimensão que carrega o maior ponto cego da pesquisa.

PULSO MÉDIO POR DIMENSÃO (ESCALA DE 1 A 5)

Estrutura & Processos

3.86



Liderança & Confiança

3.61



Cultura & Pertencimento

3.61



Estratégia & Futuro

3.58



LEITURA ESTRATÉGICA

O padrão é revelador: as PMEs pesquisadas são mais fortes em **desenhar** estrutura do que em **viver** liderança, cultura e estratégia no dia a dia. O organograma existe; o que ainda está em construção é a capacidade humana de sustentá-lo — tempo de liderança, voz da equipe e visão compartilhada de futuro.

§3

O ponto que mais dói: *crescer sem o dono*

Entre as 16 afirmações da pesquisa, uma se destacou — não por pouco, mas por uma margem clara sobre todas as outras.

3,19

MENOR MÉDIA DE TODA A PESQUISA

É a afirmação "Estamos preparados para crescer sem depender tanto do dono" — e ela ficou **0,47 ponto abaixo** da média geral da pesquisa. Mais expressivo ainda: **28,6% das lideranças** deram nota crítica (1 ou 2) para essa frase — o maior índice de criticidade entre todas as 16 questões.

AS CINCO AFIRMAÇÕES COM MENOR PULSO



PONTO CRÍTICO

PADRÃO REPETIDO EM TODOS OS SETORES

PRESENTE ATÉ EM EMPRESAS DE 80+ PESSOAS

Sabemos separar, no papel, o que é do dono e o que já foi delegado — essa é uma das notas mais altas da pesquisa (3,86). Mas saber separar não é o mesmo que confiar para soltar. É aí que mora a diferença entre mapear a dependência e resolvê-la.

LEITURA CONEXÕES HUMANIZADAS SOBRE O CRUZAMENTO DOS DADOS

§3.1

O vale do meio do crescimento

Quando cruzamos "preparo para crescer sem o dono" com o porte da empresa, aparece uma curva — não uma linha reta.

PREPARO PARA CRESCER SEM O DONO, POR NÚMERO DE COLABORADORES

1 a 5 colaboradores

3.25 /5



O dono ainda é a empresa inteira — a dependência existe, mas não é sentida como lacuna.

6 a 20 colaboradores

3.67 /5



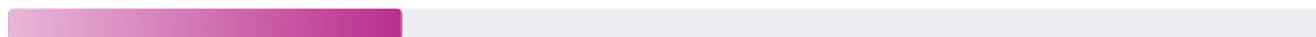
21 a 50 colaboradores

3.00 /5



51 a 80 colaboradores

1.50 /5



O ponto mais baixo de toda a pesquisa — a empresa já cresceu além do que o dono consegue segurar sozinho, mas a estrutura de gestão intermediária ainda não absorveu essa complexidade.

Acima de 80 colaboradores

3.57 /5



Quando a camada de gestão se consolida, o índice volta a subir — o vale tem travessia.

POR QUE ISSO ACONTECE

Nas empresas pequenas, o dono é o processo — a dependência não dói porque ainda não há distância entre ele e a operação. Na faixa de 51 a 80 pessoas, essa distância já existe, mas a empresa ainda não construiu lideranças intermediárias fortes o suficiente para absorvê-la. É a fase mais exposta do crescimento: grande demais para o controle direto, pequena demais para uma gestão totalmente distribuída.

O QUE ISSO SIGNIFICA PARA VOCÊ

- Se sua empresa está **abaixo de 20 pessoas**: o momento de estruturar a segunda camada de liderança é agora — antes que a dependência do dono vire gargalo sentido.
- Se está **entre 21 e 80 pessoas**: você provavelmente está atravessando o vale. O desconforto atual não é sinal de erro — é sinal de fase.
- Se está **acima de 80 pessoas**: o alívio relativo não significa que o tema está resolvido — apenas que a estrutura já absorve parte da pressão.

§4

Líderes sem tempo de *liderar*

Três das cinco afirmações mais baixas da pesquisa apontam para o mesmo lugar: a capacidade da liderança de exercer, na prática, o papel que o cargo pede.

Tempo para o futuro

3,52/5

"A liderança tem tempo e energia para pensar no futuro, não só no operacional." Quase 1 em cada 10 respondentes deu nota crítica — a rotina ainda consome quem deveria estar pensando adiante.

Feedback com clareza

3,52/5

"Os líderes sabem dar feedbacks com clareza e respeito." Foi a afirmação com o segundo maior índice de notas críticas de toda a pesquisa (14,3%).

Esses três sintomas — pouco tempo estratégico, feedback pouco desenvolvido e baixo senso de pertencimento a algo maior — raramente aparecem sozinhos. Eles formam um ciclo: uma liderança tomada pelo operacional tem menos energia para dar feedback de qualidade; feedback fraco reduz a clareza da equipe sobre o que importa; e times sem clareza reforçam a necessidade de a liderança "apagar incêndios" — o que, de novo, consome o tempo estratégico.

Não é um problema de caráter ou de competência individual. É um **problema de desenho**: quando a estrutura não sustenta a operação, ela sequestra a liderança de volta para o operacional — e é exatamente aí que a pesquisa aponta a maior fragilidade.

O CICLO EM UMA FRASE

Liderança sem tempo → feedback raso → equipe sem clareza → mais dependência da liderança → menos tempo ainda. Romper esse ciclo em qualquer ponto já muda a curva inteira.

UM SINAL RELACIONADO, AINDA SAUDÁVEL

Colaboradores se sentem à vontade para falar quando algo dá errado

3.76/5

Um recurso importante: a segurança psicológica de base já existe em boa parte das equipes — é sobre ela que a liderança pode construir os próximos passos.

§5

O que os líderes estão *vivendo agora*

Ao final da pesquisa, perguntamos se havia algo importante acontecendo na empresa. As respostas, lidas em conjunto, formam cinco movimentos que ajudam a explicar os números.

TRANSIÇÃO NO TOPO

Processos de sucessão de CEO e remanejamento de cargos aparecem entre as respostas — momentos em que a pergunta "quem decide o quê" fica, literalmente, em aberto.

REESTRUTURAÇÃO

Reorganização de processos, times e governança é o tema mais citado — coerente com o "vale do meio" identificado na página anterior.

EXPANSÃO

Empresas em franco crescimento também aparecem — um lembrete de que o desconforto revelado pela pesquisa acompanha tanto quem está encolhendo quanto quem está expandindo.

PRESSÃO DE MERCADO

Queda de vendas, concorrência desleal e dificuldade de mão de obra qualificada foram citadas como pano de fundo — a estrutura interna precisa segurar também o que vem de fora.

Reestruturação de times, governança e gestão.

LIDERANÇA DE EMPRESA DE TECNOLOGIA, ACIMA DE 80 COLABORADORES

Um período de sucessão de CEO.

LIDERANÇA DE EMPRESA DE SERVIÇOS, 21 A 50 COLABORADORES

Implementação de ferramentas com IA.

LIDERANÇA DE CONSULTORIA, ATÉ 5 COLABORADORES

QUEM PARTICIPOU, POR SETOR (NÚMERO DE EMPRESAS)

Serviços

11 empresas

Indústria

3 empresas

Comércio

3 empresas

Tecnologia

2 empresas

Saúde e outros

2 empresas

§6

Quatro movimentos para *destravar o pulso*

Um diagnóstico só tem valor se abre caminho para a ação. Para cada dimensão pesquisada, um movimento concreto para os próximos meses.

01 · ESTRUTURA & PROCESSOS

De mapear para efetivamente soltar

- Escolha uma decisão que hoje só o dono toma e transfira-a por completo — com autoridade real, não apenas a tarefa — nos próximos 90 dias.
- Documente as rotinas que já têm processo claro; é a base para delegar as que ainda não têm.

02 · LIDERANÇA & CONFIANÇA

Proteger o tempo de pensar antes de pedir mais resultado

- Bloqueie, na agenda da liderança, um tempo semanal inegociável fora do operacional — protegido como reunião com cliente.
- Treine feedback como competência, não como dom natural — um roteiro simples já reduz a insegurança de quem lidera.

03 · CULTURA & PERTENCIMENTO

Tornar o propósito uma prática, não um pôster

- Conecte, em cada ritual de equipe, uma decisão recente ao propósito da empresa — pertencimento nasce do "porquê" em ação, não na parede.
- Pergunte à equipe, com frequência: "o que fazemos aqui que faz sentido maior?" — e ouça de verdade a resposta.

04 · ESTRATÉGIA & FUTURO

Construir a empresa que não depende de uma pessoa para pensar

- No "vale do meio" (21 a 80 pessoas): priorize uma camada de gestão intermediária com autonomia real de decisão.
- Trate o preparo para crescer sem o dono como um projeto com dono e prazo — não como algo que "se resolve com o tempo".

Nenhuma dessas mudanças acontece sozinha, e nenhuma delas é sobre trabalhar mais. É sobre criar, deliberadamente, o espaço onde quem lidera consegue pensar — porque foi exatamente a falta desse espaço que esta pesquisa revelou com mais força.

§7

Onde este diagnóstico pode *seguir com você*

Um retrato só transforma a organização quando vira conversa contínua — não um relatório arquivado. E esta é a primeira leitura de um pulso que pretendemos continuar acompanhando.

Conexões Humanizadas

Consultoria de desenvolvimento humano para organizações. Trabalhamos com conteúdo, conexão e corporificação — os 3 Cs — para transformar diagnóstico em mudança real de cultura e liderança.

A escuta contínua

Este retrato é a **Edição 1** do Pulso Organizacional. A próxima leitura já está em construção — se sua empresa ainda não respondeu, ou se algo mudou desde então, queremos ouvir de novo.

UM CONVITE

Se algum trecho deste diagnóstico tocou de perto a realidade da sua empresa, essa é a conversa que vale a pena ter em seguida. Escreva para nós — o pulso da sua organização merece mais do que um número: merece companhia para interpretá-lo e agir.

luciana@conexoeshumanizadas.com.br · claudia@conexoeshumanizadas.com.br





Obrigada por nos mostrar *o pulso da sua empresa.*

Este diagnóstico só existe porque 21 lideranças escolheram responder com honestidade. Que ele volte para vocês não como um relatório, mas como um convite para olhar de novo — e agir.
