



UNIVERSIDADE
AbERTA
www.uab.pt

**O Impacto do Empreendedorismo na Criação e Manutenção de
Empregos na Região Autónoma da Madeira no Contexto da
Pandemia, Pós-Pandemia e do Conflito na Ucrânia (2021-2024)**

Edward Marques Moura

Dissertação de Mestrado

Mestrado em Gestão

Março de 2026

Licença Creative Commons

**Esta obra está licenciada com uma Licença Creative Commons Atribuição–
NãoComercial–Sem Derivações 4.0 Internacional.**

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

CC BY-NC-ND 4.0



**O Impacto do Empreendedorismo na Criação e Manutenção de
Empregos na Região Autónoma da Madeira no Contexto da
Pandemia, Pós-Pandemia e do Conflito na Ucrânia (2021-2024)**

Edward Marques Moura

Dissertação de Mestrado

Mestrado em Gestão

**Dissertação orientada pela Professora Doutora Maria do Rosário
Matos Bernardo**

Março de 2026

Resumo

O presente estudo analisa de que forma o empreendedorismo influenciou a criação e a manutenção de emprego na Região Autónoma da Madeira (RAM) entre 2021 e 2024, período marcado pela pandemia de COVID-19, pelo período pós-pandémico, pelo conflito na Ucrânia e pela aceleração da transformação digital. A investigação adota um desenho exploratório e interpretativo, integrando dados primários recolhidos junto de 62 micro e pequenas empresas com dados secundários da Direção Regional de Estatística da Madeira (DREM) e do Instituto de Emprego da Madeira (IEM).

Com base na triangulação da evidência empírica, foi desenvolvido um modelo teórico-conceitual ajustado ao contexto regional. Os resultados indicam que o empreendedorismo funcionou predominantemente como mecanismo de resiliência do emprego, contribuindo sobretudo para a manutenção de postos de trabalho e, de forma mais moderada, para a criação líquida de novo emprego. As práticas de inovação incremental, associadas à digitalização, bem como a qualificação do capital humano, revelaram-se determinantes para a estabilidade organizacional. As políticas públicas atuaram como variáveis institucionais moderadoras, embora com impacto microeconómico desigual.

O estudo contribui para a literatura sobre empreendedorismo e mercados de trabalho ao evidenciar o papel da adaptação organizacional como mecanismo mediador entre as dimensões estruturais do empreendedorismo e os resultados no mercado de trabalho, oferecendo um quadro analítico para compreender a resiliência empreendedora em economias insulares sujeitas a impactos exógenos.

Palavras-chave: Empreendedorismo; Emprego; Resiliência Organizacional; Economias Insulares; Políticas Públicas; Região Autónoma da Madeira.

Abstract

This study examines how entrepreneurship influenced job creation and job retention in the Autonomous Region of Madeira (RAM) between 2021 and 2024, a period marked by the COVID-19 pandemic, post-pandemic recovery, the Ukraine conflict, and accelerated digital transformation. Adopting an exploratory and interpretative research design, the study integrates primary data collected from 62 micro and small enterprises with secondary regional statistics from DREM and IEM.

Based on the triangulation of empirical evidence, a context-specific theoretical-conceptual model was developed. The findings indicate that entrepreneurship in RAM functioned primarily as a mechanism of employment resilience, contributing more significantly to job retention than to net job creation. Innovation practices, particularly incremental and digital adaptations, together with qualified human capital, were associated with greater organizational stability. Public policies operated as moderating institutional variables, although their microeconomic impact was uneven.

This study contributes to the literature on entrepreneurship and labour markets by highlighting the role of organizational adaptation as a key mediating mechanism between the structural dimensions of entrepreneurship and labour market outcomes, providing an analytical framework for understanding entrepreneurial resilience in island economies exposed to exogenous shocks.

Keywords: Entrepreneurship; Employment; Organizational Resilience; Insular Economies; Public Policy; Madeira.

Agradecimentos

A realização desta dissertação não teria sido possível sem o contributo e apoio de várias pessoas e instituições, às quais gostaria de expressar o meu sincero agradecimento.

Em primeiro lugar, agradeço à Professora Doutora Maria do Rosário Matos Bernardo, orientadora desta dissertação, pelo acompanhamento, orientação e disponibilidade demonstrados ao longo do desenvolvimento deste trabalho. A sua confiança e abertura ao desenvolvimento autónomo da investigação foram fundamentais para a concretização deste estudo.

Expresso igualmente um profundo agradecimento aos meus pais e à minha família mais próxima, pelo apoio, compreensão e incentivo constantes ao longo deste percurso académico. O vosso incentivo foi essencial nos momentos mais exigentes deste processo.

Aos amigos e a todas as pessoas que, de diferentes formas, contribuíram com palavras de incentivo, apoio ou colaboração ao longo deste percurso, deixo também o meu reconhecimento e gratidão.

Por fim, agradeço a todos os participantes que aceitaram colaborar neste estudo, disponibilizando o seu tempo para responder ao questionário, tornando possível a realização desta investigação.

A todos, o meu sincero obrigado.



DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE

STATEMENT OF INTEGRITY

Declaro ter atuado com integridade na elaboração da presente dissertação/tese. Confirmando que em todo o trabalho conducente à sua elaboração não recorri à prática de plágio ou a qualquer outra forma de falsificação de resultados.

Mais declaro que tomei conhecimento integral do Regulamento Disciplinar da Universidade Aberta, publicado no Diário da República, 2.ª série, n.º 215, de 6 de novembro de 2013.

I hereby declare having conducted my thesis with integrity. I confirm that I have not used plagiarism or any form of falsification of results in the process of the thesis elaboration.

I further declare that I have fully acknowledged Disciplinary Regulations of the Universidade Aberta (regulation published in the official journal Diário da República, 2.ª série, N.º 215, de 6 de novembro de 2013).

Universidade Aberta, 10 de Março de 2026

Nome completo/Full name: Edward Marques Moura

Assinatura/Signature:



Assinado por: Edward Marques
Moura
Identificação: 8113183533
Data: 2026-03-10 às 18:29:29
Local: Funchal
Motivo: Declaração de
Integridade

manuscrita ou digital / handwritten or digital

Lista de Abreviaturas

Sigla / Abreviatura	Designação Completa
ACIF	Associação Comercial e Industrial do Funchal
AGIR+	Associação de Gestão, Inovação e Resultados
AJEM	Associação de Jovens Empresários Madeirenses
BPI	Banco Português de Investimento
CAI	Centros de Apoio à Integração
CAVE	<i>Causation – Adaptation – Vision – Effectuation (estrutura teorica de (Sarasvathy, 2024).</i>
CINM	Câmara de Comércio e Indústria da Madeira
CEO	<i>Chief Executive Officer</i>
CFO	<i>Chief Financial Officer</i>
CMO	<i>Chief Marketing Officer</i>
COO	<i>Chief Operating Officer</i>
COVID-19	Coronavírus 2019
CPE	Criação do Próprio Emprego
CRIEE	Criação de Empresas e Emprego
DESI	<i>Digital Economy and Society Index</i>
DREM	Direção Regional de Estatística da Madeira
EI	Empresas de Inserção
eJovem	Programa Empreender Jovem
EP	Estágio Profissional em Entidades Privadas
EPAP	Estágio Profissional na Administração Pública
EP Europa	Estágio Profissional na Europa
EVA	Estímulo à Vida Ativa
FE	Formação e Emprego
FEDER	Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional
IAPMEI	Agência para a Competitividade e Inovação
IDE	Instituto de Desenvolvimento Empresarial
IDR	Instituto de Desenvolvimento Regional
IEM	Instituto de Emprego da Madeira
IEFP	Instituto do Emprego e da Formação Profissional
IP-RAM	Instituto Público da Região Autónoma da Madeira
I.P.	Instituto Público
IRC	Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Coletivas
ISV	Imposto Sobre Veículos
IRAE	Inspeção Regional das Atividades Económicas.
IVA	Imposto sobre o Valor Acrescentado
MAIS	Medida de Apoio à Integração de Subsidiados
MPME	Micro, Pequenas e Médias Empresas
N.º / n	Número
NEEF	Nem em Educação, Emprego ou Formação
ODS	Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
OE	Objetivo Específico

OECD	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico
OG	Objetivo Geral
PAC	Política Agrícola Comum
PEED	Programa de Estímulo ao Empreendedorismo de Desempregados
PEJ	Programa de Experiência Jovem
PI	Pressupostos de Investigação
PIB	Produto Interno Bruto
PIC	Programa de Incentivos à Contratação
PJA	Programa Jovem Ativo
PME	Pequenas e Médias Empresas
PMPT	Prémio de Manutenção de Postos de Trabalho
POT	Programa de Ocupação Temporária de Desempregados
PRODERAM	Programa de Desenvolvimento Rural da Região Autónoma da Madeira
PROFAMÍLIA	Programa de Apoio à Conciliação Trabalho–Família
PRR	Plano de Recuperação e Resiliência
Q+E	Qualificar+ para Empregar
Q	Questão
QI	Questão de Investigação
RAM	Região Autónoma da Madeira
RGPD	Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados
RUP	Regiões Ultraperiféricas
T	Trimestre
TIC	Tecnologias de Informação e Comunicação
UE	União Europeia
UMA	Universidade da Madeira
VC	Variável Contextual (Moderadora)
VD	Variável Dependente
VI	Variável Independente
VOI	Variável Organizacional Intermédia (Mediadora)
YoY	<i>Year Over year</i>

Índice Geral

RESUMO	I
ABSTRACT	II
AGRADECIMENTOS.....	III
LISTA DE ABREVIATURAS	V
ÍNDICE DE FIGURAS.....	X
ÍNDICE DE TABELAS	XI
1. INTRODUÇÃO	1
1.1. CONTEXTUALIZAÇÃO E JUSTIFICAÇÃO DO ESTUDO	1
1.2. PROBLEMA DE INVESTIGAÇÃO E QUESTÃO CENTRAL.....	2
1.3. OBJETIVO GERAL E OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	2
1.4. ORIGINALIDADE E CONTRIBUTOS DO ESTUDO.....	3
1.5. ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	4
2. REVISÃO DE LITERATURA.....	5
2.1. CONCEITOS E TEORIAS DO EMPREENDEDORISMO	5
2.1.1. <i>Teorias Clássicas: Schumpeter, Kirzner e Drucker</i>	6
2.1.2. <i>Paradigmas Contemporâneos do Empreendedorismo</i>	7
2.1.3. <i>Teorias Neo-Schumpeterianas e Competitividade Contemporânea</i>	7
2.1.4. <i>Síntese Conceptual</i>	8
2.2. IMPACTO DE COVID-19 NA ECONOMIA PORTUGUESA E NA RAM.....	8
2.3. O EMPREENDEDOR E O CONTEXTO REGIONAL	10
2.4. MOTIVAÇÕES, CULTURA E FATORES CONTEXTUAIS.....	12
2.5. INOVAÇÃO, ADAPTAÇÃO E RESILIÊNCIA ORGANIZACIONAL	13
2.6. POLÍTICAS PÚBLICAS E ECOSISTEMAS EMPREENDEDORES: ESTRUTURA, MERCADO E IMPACTO	14
2.7. CAPITAL HUMANO, GÉNERO E INCLUSÃO: IGUALDADE E DIVERSIDADE EMPRESARIAL	15
2.8. EMPREENDEDORISMO MIGRANTE, INTERNACIONALIZAÇÃO E GEOGRAFIA REGIONAL	16
2.9. DESENVOLVIMENTO ECONÓMICO E INOVAÇÃO: IMPACTO MACROECONÓMICO.....	17
3. QUESTÃO DE INVESTIGAÇÃO E CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO	19
3.1. QUESTÃO DE INVESTIGAÇÃO	19
3.2. OBJETIVO GERAL E OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	20
3.3. PRESSUPOSTOS DE INVESTIGAÇÃO (PI).....	21
3.4. ECOSISTEMA EMPREENDEDOR DA RAM (ESTUDO DE CASO)	22
3.4.1. <i>Caracterização Institucional e Políticas Públicas de Apoio ao Empreendedorismo</i>	22
3.4.2. <i>Estrutura e Atores do Ecosistema Empreendedor da RAM</i>	23

3.4.3. Reflexão Analítica sobre o Ambiente Empreendedor na RAM	25
4. METODOLOGIA	26
4.1. TIPO E DESENHO DE INVESTIGAÇÃO	26
4.2. POPULAÇÃO E AMOSTRA	26
4.3. INSTRUMENTOS E PROCEDIMENTOS DE RECOLHA DE DADOS	27
4.3.1. Questionário	27
4.3.2. Procedimento de Aplicação	29
4.3.3. Fontes Secundárias	30
4.4. VARIÁVEIS E INDICADORES	30
4.5. TÉCNICAS DE TRATAMENTO E ANÁLISE DE DADOS	31
4.5.1. Tratamento de Dados Primários e Secundários	31
4.5.2. Técnicas de Análise de Dados	32
4.5.3. Triangulação de Dados	33
4.6. LIMITAÇÕES METODOLÓGICAS	34
5. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	35
5.1. DADOS PRIMÁRIOS	35
5.1.1. Introdução, Elegibilidade, Consentimento e Posição dos Respondentes (Q1–Q4)	35
5.1.2. Perfil Demográfico dos Respondentes (Q5–Q7)	36
5.1.3. Dados Gerais e Perfil Empresarial (Q8–Q11)	37
5.1.4. Impacto da Pandemia e do Conflito na Ucrânia (Q12–Q14)	38
5.1.5. Inovação, Desenvolvimento e Adaptação (Q15–Q17)	39
5.1.6. Políticas Públicas e Apoio Institucional (Q18–Q20)	40
5.1.7. Criação e Manutenção de Emprego (Q21–Q25)	41
5.1.8. Perceções sobre o Ambiente Empresarial (Q26–Q28)	42
5.1.9. Medidas Prioritárias para Promover o Empreendedorismo (Q29)	43
5.2. ANÁLISE DOS DADOS SECUNDÁRIOS (DREM / IEM, 2020–2024)	45
5.2.1. Direção Regional de Estatística da Madeira (DREM) – 2020–2024	45
5.2.2. Instituto de Emprego da Madeira (IEM), IP-RAM – 2020–2024	51
5.3. TRIANGULAÇÃO DOS DADOS ESTUDADOS	58
5.3.1. Dados Primários, DREM e IEM (2021–2024): Perspetiva Integrada	58
5.4. CONSTRUÇÃO DO MODELO TEÓRICO-CONCEPTUAL EMERGENTE	60
5.4.1. Modelo do Processo Empreendedor Aplicado à RAM	60
5.4.2. Modelo Teórico-Conceptual Emergente da RAM (2021–2024)	61
5.5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS À LUZ DA LITERATURA	64
5.5.1. Eixo 1 – Inovação, Resiliência e Adaptação Organizacional (PI1, PI6)	65
5.5.2. Eixo 2 – Capital Humano, Qualificação e Diversificação Económica (PI2, PI4)	65
5.5.3. Eixo 3 – Contexto Territorial, Coesão Regional e Redes de Cooperação (PI3)	66

5.5.4. Eixo 4 – Políticas Públicas, Financiamento e Ecossistemas Empreendedores (PI5).....	67
5.5.5. Síntese Geral da Discussão.....	67
6. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	69
6.1. PRINCIPAIS CONCLUSÕES	69
6.2. IMPLICAÇÕES PRÁTICAS	70
6.3. LIMITAÇÕES E PERSPETIVAS FUTURAS	71
6.4. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	72
7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	73
APÊNDICE – A.....	84
INSTRUMENTO DE RECOLHA.....	84
APÊNDICE – B.....	100
DADOS OBTIDOS.....	100

Índice de Figuras

Figura 1 Modelo do Processo Complexo de Empreendedorismo.....	61
Figura 2 Modelo Teórico-Conceptual Emergente da RAM (2021–2024).....	62
Figura 3 Estrutura Final do Modelo Teórico-Conceptual.....	64

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Entidades e Programas de Apoio ao Empreendedorismo na RAM (2021–2024)	24
Tabela 2: Articulação entre os Blocos do Questionário.	28
Tabela 3: Estrutura Analítica das Variáveis e Indicadores	31
Tabela 4: Introdução, Elegibilidade, Consentimento e Posição (Q1–Q4) (n = 62).....	36
Tabela 5: Perfil Demográfico dos Respondentes (Q5–Q7) (n = 62)	36
Tabela 6: Caracterização e Perfil Empresarial (Q8–Q11) (n = 62)	37
Tabela 7: Impacto da Pandemia e do Conflito na Ucrânia (Q12–Q14) (n = 62).....	38
Tabela 8: Inovação, Desenvolvimento e Adaptação (Q15–Q17) (n = 62)	39
Tabela 9: Políticas Públicas e Apoio Institucional (Q18–Q20) (n = 62).....	40
Tabela 10: Criação e Manutenção de Empregos (Q21–Q25) (n = 62).....	42
Tabela 11: Perceções sobre o Ambiente Empresarial (Q26–Q28) (n = 62)	43
Tabela 12: Medidas Prioritárias para Promover o Empreendedorismo (Q29) (n = 62)	44
Tabela 13: Indicadores-síntese da RAM em 2020.....	46
Tabela 14: Indicadores-síntese da RAM em 2021.....	47
Tabela 15: Indicadores-síntese da RAM em 2022: Recuperação Económica Parcial.....	48
Tabela 16: Indicadores Económicos da RAM (2023)	49
Tabela 17: Contexto Económico da RAM (2024).....	51
Tabela 18: Estrutura do desemprego registado na RAM (2019–2024)	54
Tabela 19: Estrutura da procura de emprego na RAM (2019–2024)	55
Tabela 20: Ofertas de emprego recebidas e ativas na RAM (2019–2024)	55
Tabela 21: Ajustamento entre procura e oferta de trabalho na RAM (2019–2024)	56
Tabela 22: Apoio ao Empreendedorismo e Criação de Emprego na RAM (2019–2024)	57
Tabela 23: Síntese de Triangulação entre Dados Primários, DREM e IEM (2021–2024).....	59
Tabela 24: Classificação Metodológica das Variáveis do Modelo (RAM, 2021–2024).....	63

1. Introdução

1.1. Contextualização e Justificação do Estudo

O empreendedorismo é amplamente reconhecido como um fator central do desenvolvimento económico e da renovação estrutural das economias. Schumpeter (1934) conceptualiza o empreendedor como agente da ‘destruição criativa’, responsável por introduzir novas combinações de recursos e desencadear processos de transformação económica (Schumpeter & Swedberg, 2017). Drucker (1985) aprofunda esta perspetiva ao enquadrar a inovação como uma prática sistemática de gestão orientada para a identificação de oportunidades e criação de valor, reforçando o seu papel estratégico na competitividade organizacional. Ao nível macroeconómico, Porter (1990) sustenta que a vantagem competitiva das nações e regiões depende da capacidade de gerar e sustentar inovação, apoiada por capital humano qualificado, instituições eficazes e políticas públicas adequadas. Shane e Venkataraman (2000) ampliam o debate ao relacionar o fenómeno empreendedor com a interação entre indivíduos, oportunidades e contextos institucionais, enquanto Audretsch (2009) e Mason e Brown (2014) evidenciam a importância das dinâmicas territoriais, do capital humano e das políticas públicas na consolidação de ecossistemas empreendedores. Num contexto marcado pela globalização, pela transformação digital e por disrupções exógenas como a pandemia de COVID-19 e o conflito na Ucrânia, as economias enfrentaram fragilidades estruturais, mas também processos acelerados de digitalização e reorganização produtiva. Em Portugal, a pandemia originou uma contração significativa da atividade económica, com impactos expressivos nos setores do alojamento e restauração (Sequeira, Manteu, & Monteiro, 2020). Neste cenário, a criação e manutenção de emprego passaram a depender não apenas da inovação tecnológica, mas também de fatores organizacionais, institucionais e territoriais (Audretsch, 2009; Mason & Brown, 2014). A Região Autónoma da Madeira (RAM) constitui um contexto particularmente significativo para esta análise. A condição insular, a forte dependência do turismo e a predominância de micro e pequenas empresas demonstram vulnerabilidades estruturais, mas também potencialidades de diversificação e inovação. Os impactos recentes reforçam a centralidade da resiliência organizacional, da adaptação digital e do papel das políticas públicas na estabilização do emprego regional (DREM, n.d.; IEM, n.d.-b; IEFPP, n.d.). Assim, compreender a relação entre empreendedorismo e criação e manutenção de emprego na RAM, entre 2021 e 2024, assume importância académica e

estratégica, com implicações diretas para a sustentabilidade económica e a transição digital da região.

1.2. Problema de Investigação e Questão Central

O problema de investigação emerge da tensão estrutural entre as vulnerabilidades associadas à insularidade e às limitações de mercado, e a capacidade demonstrada pelos empreendedores para adaptarem, reconfigurarem e sustentarem as suas atividades em contextos de instabilidade. A literatura sugere que, em contextos periféricos e insulares, o empreendedorismo tende a assumir configurações específicas, combinando recursos locais, redes de cooperação e oportunidades externas, frequentemente apoiadas por políticas públicas e por ecossistemas institucionais adaptados (Burnett & Danson, 2017; Rytönen et al., 2025). Por conseguinte, a teoria da *effectuation*, proposta por Sarasvathy (2001), sublinha a importância da experimentação, da adaptação e da ação baseada nos recursos disponíveis, em detrimento de estratégias estritamente preditivas. Estes contributos, articulados com perspetivas sobre a inovação e a vantagem competitiva (Drucker, 1985; Porter, 1990), permitem compreender como os empreendedores respondem aos impactos externos e reconfiguram as suas atividades em situações de crise.

Face a esta conjuntura, coloca-se a seguinte questão de investigação (QI):

De que forma o empreendedorismo influenciou a criação e a manutenção de empregos na Região Autónoma da Madeira (RAM) entre 2021 e 2024, considerando os efeitos da pandemia de COVID-19, do período pós-pandemia, do conflito na Ucrânia e as exigências da transformação digital?

1.3. Objetivo Geral e Objetivos Específicos

O presente estudo visa compreender as dinâmicas do empreendedorismo na RAM num contexto marcado por incerteza económica e institucional, com especial foco na sua relação com o emprego.

Objetivo Geral (OG): Analisar de que forma o empreendedorismo se relaciona com a criação e a manutenção de empregos na RAM entre 2021 e 2024, considerando as condições

estruturais, institucionais e tecnológicas da economia regional, os efeitos da pandemia de COVID-19, do período pós-pandemia, do conflito na Ucrânia e os desafios associados à transformação digital.

Para a concretização deste OG, definem-se os seguintes Objetivos Específicos (OE):

- OE1: Identificar os principais fatores associados ao desenvolvimento das iniciativas empreendedoras na RAM, com particular foco na inovação, na adaptação organizacional e na sustentabilidade empresarial.
- OE2: Analisar a dinâmica setorial da criação e da manutenção de postos de trabalho, identificando os setores mais dinâmicos e os processos de diversificação económica observados no período em estudo.
- OE3: Explorar de que modo o capital humano, as competências digitais e os traços de personalidade empreendedora se associam aos resultados observados em termos de criação e manutenção de emprego.
- OE4: Examinar de que forma as políticas públicas integram e condicionam as dinâmicas empreendedoras e a estabilização do mercado de trabalho regional, à luz das perceções dos agentes económicos e dos dados institucionais disponíveis.

1.4. Originalidade e Contributos do Estudo

O estudo apresenta contributos relevantes tanto no plano teórico como no plano empírico. Do ponto de vista teórico, contribui para a integração conceptual e sistematização crítica de diferentes perspetivas sobre o empreendedorismo, articulando dimensões estruturais, organizacionais e institucionais, à luz dos contributos clássicos e contemporâneos de Schumpeter, (1934), Schumpeter & Swedberg (2017), Drucker (1954, 1985), (Porter, 1990), Shane e Venkataraman (2000), Sarasvathy (2001), Audretsch (2009) e Mason e Brown (2014). Esta abordagem integrada permite aprofundar analiticamente a compreensão das dinâmicas empreendedoras em contextos regionais insulares e periféricos. No plano empírico, o estudo apresenta evidência sobre as práticas empreendedoras na RAM durante o período em análise, permitindo identificar padrões de adaptação organizacional, processos de transformação digital e trajetórias setoriais associadas à criação e manutenção de emprego. Os resultados obtidos poderão informar o desenho e a implementação de políticas públicas e programas de incentivo ajustados às características e necessidades regionais,

contribuindo para a promoção de uma economia mais diversificada, digital e sustentável (DREM, n.d.; IEM, n.d.-b; IEFP, n.d.).

1.5. Estrutura da Dissertação

A dissertação distribui-se por seis capítulos, organizados de forma progressiva e interligada. O Capítulo 1 introduz o tema do estudo, procede à sua contextualização e justificação, apresenta o problema de investigação, a questão central, o objetivo geral e os objetivos específicos, incluindo a relevância e a originalidade da tese. O Capítulo 2 desenvolve a revisão da literatura, abordando a evolução das principais teorias do empreendedorismo e os seus desdobramentos contemporâneos, com particular foco no impacto das disrupções exógenas, no papel do contexto regional, nas dinâmicas de inovação, capital humano, políticas públicas e ecossistemas empreendedores, estabelecendo o contexto teórico que sustenta a investigação. O Capítulo 3 formaliza a questão de investigação e os objetivos do estudo, explicita os pressupostos de investigação e procede à contextualização empírica do objeto de análise, através da caracterização do ecossistema empreendedor da RAM assumido como estudo de caso. Este capítulo estabelece a base conceptual e contextual necessária à interpretação dos resultados empíricos. O Capítulo 4 descreve a metodologia de investigação, particularizando o tipo e desenho de estudo, a população-alvo e a amostra, os instrumentos de recolha de dados, as variáveis e indicadores considerados, bem como as técnicas de tratamento, análise e triangulação dos dados, incluindo as principais limitações metodológicas. O Capítulo 5 apresenta, analisa e discute os resultados empíricos, integrando os dados primários e secundários recolhidos. Neste capítulo procede-se à triangulação dos resultados e à sua discussão à luz da literatura, culminando na construção de um modelo teórico-conceptual emergente, contextualizado à realidade regional da RAM. Por fim, o Capítulo 6 sintetiza as principais conclusões do estudo, discute as implicações práticas para os agentes económicos e decisores públicos, identifica as limitações da investigação e apresenta sugestões para futuras linhas de investigação, concluindo o projeto de investigação.

2. Revisão de Literatura

O estudo do empreendedorismo exige uma abordagem multidimensional que articule perspectivas teóricas clássicas com as realidades económicas, sociais e territoriais contemporâneas. Este capítulo reúne e discute os principais contributos teóricos que sustentam a análise do impacto do empreendedorismo na criação e manutenção de emprego, com particular atenção à Região Autónoma da Madeira (RAM). A revisão organiza-se em três eixos fundamentais: (i) a evolução das teorias do empreendedorismo; (ii) a influência do contexto regional e institucional; e (iii) as dimensões humanas, culturais e estruturais que moldam as motivações e os comportamentos empreendedores. Esta integração conceptual sustenta a análise das relações entre a inovação, as políticas públicas e o emprego desenvolvida nos subcapítulos seguintes.

2.1. Conceitos e Teorias do Empreendedorismo

O conceito de empreendedorismo evoluiu ao longo de mais de um século, acompanhando as transformações nos paradigmas de inovação, crescimento e competitividade. As abordagens clássicas centraram-se no indivíduo enquanto agente de mudança económica, responsável pela introdução de novas combinações produtivas e pela dinamização do processo de destruição criativa (Schumpeter, 1934, 2021). Nesta perspectiva, o empreendedor assume um papel central na renovação estrutural do sistema económico, desencadeando ciclos de inovação e ajustamento competitivo. Complementarmente, Kirzner (1973) destacou a capacidade empreendedora de *alertness*, sublinhando a aptidão para identificar oportunidades negligenciadas em contextos de mercado imperfeito e contribuir para o processo de coordenação económica. Por sua vez, Drucker (1954, 1985) explicou o empreendedorismo como prática sistemática de gestão orientada para a inovação, defendendo que esta resulta de um processo disciplinado de identificação e exploração de oportunidades, e não apenas de intuição. Estas perspectivas estabeleceram as bases teóricas do empreendedorismo enquanto motor de transformação económica. Posteriormente, a literatura passou a reconhecer o papel do contexto institucional e territorial na configuração das dinâmicas empreendedoras. Autores como Baumol (1990), Isenberg (2010), Welter (2011) e Stam (2015) evidenciam que o empreendedorismo não emerge isoladamente, sendo moldado por ecossistemas compostos por instituições, políticas públicas, capital humano e redes de apoio. Paralelamente, o fenómeno passou a ser interpretado como processo social e

relacional, estruturado por redes que facilitam o acesso a recursos, informação e legitimidade. Neste âmbito, destacam-se os contributos de Granovetter (1973) sobre a força dos laços fracos e a *embeddedness* da ação económica (M. Granovetter, 1985), bem como os trabalhos de Aldrich e Zimmer (1986) e Burt (2004, 2005) sobre o capital social e as aberturas estruturais, que demonstram como a posição em redes influencia a capacidade de inovação e mobilização de recursos. A dimensão cognitiva ganhou igualmente relevância ao enfatizar o papel do conhecimento prévio, dos modelos mentais e dos processos de identificação de oportunidades (Baron, 2006; Mitchell et al., 2002; Shane & Venkataraman, 2000). A introdução da lógica da *effectuation* reforçou a natureza adaptativa e não preditiva da decisão empreendedora sob a incerteza, destacando a experimentação, a aprendizagem e a mobilização dos meios disponíveis como mecanismos centrais da ação empreendedora (Sarasvathy, 2001, 2008). Mais recentemente, o campo expandiu-se para integrar o empreendedorismo corporativo, a orientação empreendedora e a liderança inovadora (Kuratko, 2011; Kuratko & Covin, 2025), consolidando o empreendedorismo como domínio interdisciplinar que articula contributos da economia, gestão, psicologia e sociologia. Esta evolução permitiu posicionar o empreendedorismo não apenas como motor económico, mas também como instrumento de transformação estrutural e resposta a desafios contemporâneos, incluindo inovação sustentável, transição digital e reconfiguração competitiva dos territórios.

2.1.1. Teorias Clássicas: Schumpeter, Kirzner e Drucker

A matriz clássica do empreendedorismo assenta nos contributos de Schumpeter, Kirzner e Drucker, cujas abordagens moldaram a compreensão moderna do fenómeno. Schumpeter (1934, 2021) conceptualizou o empreendedor como agente da destruição criativa, responsável por introduzir novas combinações produtivas que substituem estruturas existentes, desencadeando processos de transformação económica. Nesta perspetiva, a inovação constitui o motor da dinâmica capitalista, promovendo ciclos de renovação estrutural e ajustamento competitivo. Kirzner (1973) introduziu o conceito de *alertness*, enfatizando a capacidade empreendedora para identificar oportunidades previamente ignoradas no mercado. Ao contrário da rutura schumpeteriana, a abordagem kirzneriana centra-se no processo de descoberta e coordenação, sublinhando o papel do empreendedor na redução de ineficiências e no restabelecimento do equilíbrio competitivo. Drucker (1954, 1985) complementou estas perspetivas ao enquadrar o empreendedorismo como disciplina

de gestão orientada para a inovação sistemática. Para este autor, a inovação resulta de um processo estruturado de observação e exploração de oportunidades, sendo o empreendedorismo uma prática intencional e estratégica. Em conjunto, estas abordagens estabelecem o empreendedorismo como mecanismo de transformação económica, quer através da rutura criativa, quer pela descoberta de oportunidades e pela gestão estratégica da inovação.

2.1.2. Paradigmas Contemporâneos do Empreendedorismo

A evolução do campo incorporou progressivamente dimensões cognitivas, comportamentais e contextuais. Shane e Venkataraman (2000) estruturaram o empreendedorismo enquanto campo de investigação centrado na interação entre indivíduos e oportunidades, realçando o papel do conhecimento prévio na perceção e exploração de oportunidades. Posteriormente, Shane (2009) alertou para os limites de políticas públicas indiferenciadas, defendendo abordagens mais seletivas e orientadas para empreendedores com potencial de crescimento. Sarasvathy (2001, 2008) introduziu a lógica da *effectuation*, segundo a qual os empreendedores constroem soluções a partir dos meios disponíveis, em contraste com a lógica preditiva de *causation* (Venkataraman & Sarasvathy, 2005). Esta abordagem sublinha a experimentação, a aprendizagem incremental e a adaptação contínua como respostas à incerteza, deslocando o foco da previsão para a ação estratégica baseada nos recursos existentes. Kuratko (2011) reforçou a dimensão processual do empreendedorismo, caracterizando-o como fenómeno dinâmico que integra a criatividade, a inovação e o risco calculado, exigindo competências de liderança estratégica. Estas abordagens ampliam a compreensão do empreendedorismo, incorporando fatores individuais, organizacionais e institucionais numa lógica sistémica.

2.1.3. Teorias Neo-Schumpeterianas e Competitividade Contemporânea

As abordagens neo-schumpeterianas aprofundam a análise ao evidenciar a importância do contexto institucional e territorial na dinâmica empreendedora. Porter (1990) destacou o papel dos *clusters* na transformação da inovação individual em desenvolvimento regional sustentado, sublinhando que a vantagem competitiva emerge da interação entre empresas, instituições e capital humano qualificado. Henrekson et al. (2024) argumentam que a ausência de empreendedores inovadores limita o impacto das políticas de crescimento económico, enquanto Johansson e Henrekson (2025) defendem a necessidade de identificar e

apoiar empreendedores de elevado impacto. Audretsch et al. (2015) reforçam esta perspetiva ao salientar a importância da articulação entre as universidades, as empresas e as políticas públicas na conversão do conhecimento em inovação económica. Paralelamente, Dean e McMullen (2007) e Cohen e Winn (2007) introduziram o conceito de empreendedorismo sustentável, demonstrando que as imperfeições de mercado podem gerar oportunidades de criação simultânea de valor económico e ambiental. Estas abordagens integram competitividade, inovação e sustentabilidade numa lógica territorial, particularmente significativa para economias regionais e periféricas.

2.1.4. Síntese Conceptual

A evolução teórica do empreendedorismo mostra uma transição de abordagens centradas exclusivamente no indivíduo para perspetivas mais holísticas e sistémicas. Se Schumpeter (1934, 2021) identifica o empreendedor como agente de transformação estrutural através da destruição criativa e Drucker (1985) sistematiza a inovação como prática de gestão estratégica, as abordagens contemporâneas integram dimensões cognitivas, relacionais e institucionais, reconhecendo a influência do contexto territorial, das redes e das políticas públicas. A literatura converge, assim, na ideia de que o empreendedorismo constitui um fenómeno multifacetado, condicionado por fatores humanos, estruturais e institucionais, cujo valor se intensifica em contextos de incerteza económica e transformação digital. Esta base teórica sustenta a análise empírica desenvolvida nos capítulos seguintes, permitindo interpretar de que forma estas abordagens se manifestam na RAM e influenciam a criação e manutenção de emprego.

2.2. Impacto de COVID-19 na Economia Portuguesa e na RAM

A pandemia de COVID-19 constituiu uma disrupção económica sem precedentes, afetando simultaneamente a oferta e a procura à escala global. Baldwin e Weder di Mauro (2020) descrevem a interrupção abrupta das dinâmicas produtivas e comerciais, sublinhando a necessidade de respostas coordenadas entre governos e instituições (Baldwin & Di Mauro, 2020). Barrero et al. (2020) caracterizam este período como um choque de redistribuição, marcado por profundas reconfigurações da estrutura produtiva e organizacional das empresas. Em Portugal, o impacto económico tornou-se particularmente evidente no

segundo trimestre de 2020, com uma contração significativa do Produto Interno Bruto (PIB) e quebras acentuadas no volume de negócios, sobretudo nos setores mais dependentes da presença física (Direção Geral da Economia, 2020). As micro e pequenas empresas (MPE) enfrentaram restrições de liquidez, recorrendo a medidas de emergência para assegurar a continuidade da atividade (Sequeira et al., 2020). O setor do turismo, central na economia nacional e regional, mostrou-se especialmente vulnerável a estas disrupções. A evidência internacional aponta para padrões semelhantes. Fairlie (2020) documenta perdas persistentes nas pequenas empresas, enquanto Bartik et al. (2020) e Balla-Elliott et al. (2020) demonstram que os processos de reabertura e adaptação dependeram fortemente das expectativas quanto à recuperação da procura e da eficácia das políticas públicas implementadas. No contexto europeu, Bennedsen et al. (2020) destacam o papel das medidas governamentais na preservação dos vínculos laborais, atenuando o impacto imediato no emprego. Em Portugal, instrumentos como o *layoff* simplificado, as moratórias de crédito e as linhas de financiamento com garantia do Estado contribuíram para mitigar os efeitos iniciais da crise. Porém, Ferrando e Ganoulis (2020) assinalam elevados níveis de incerteza no acesso ao financiamento, sobretudo nas fases iniciais da pandemia. Nas regiões ultraperiféricas (RUP), como a RAM, a forte dependência do turismo e a condição de insularidade amplificaram os efeitos económicos da crise. A quebra das chegadas internacionais e os encerramentos temporários de atividades conduziram a reduções significativas da atividade económica e a pressões acrescidas sobre o emprego regional. Ainda assim, observaram-se respostas de adaptação por parte das empresas, designadamente o recurso ao teletrabalho, a aceleração da digitalização e a reorganização interna dos processos produtivos, em consonância com a evidência regional (DREM, 2020b, 2020d), nacional e internacional (Bloom et al., 2015; Buchheim et al., 2020). No plano empresarial e institucional, o *Global Risks Report 2021* identifica uma reavaliação dos riscos globais, evidenciando a interligação entre os riscos sanitários, económicos e climáticos, e sublinhando a importância de estratégias de recuperação assentes em transições verdes, digitais e inclusivas (World Economic Forum, 2021). Neste contexto, a pandemia expôs fragilidades estruturais de economias fortemente dependentes de setores presenciais, mas simultaneamente reforçou o papel das políticas públicas e da inovação empresarial como mecanismos de estabilidade e adaptação. O caso da RAM ilustra dinâmicas de resposta regional apoiadas por medidas nacionais e europeias, com efeitos significativos na

manutenção do emprego e na recuperação gradual da atividade económica. Tal como argumentam Baldwin e Weder di Mauro (2020), as crises podem atuar como catalisadores de transformação, acelerando transições para modelos económicos mais resilientes, digitais e inovadores – dimensão particularmente relevante para o estudo empírico desenvolvido nos capítulos seguintes.

2.3. O Empreendedor e o Contexto Regional

Em regiões insulares e periféricas, o isolamento geográfico, a reduzida dimensão dos mercados e a dependência de setores específicos moldam as motivações, estratégias e dinâmicas empresariais, bem como o desenho das políticas públicas e dos ecossistemas institucionais (Burnett & Danson, 2017; Rytönen et al., 2025). Burnett e Danson (2017) descrevem as ilhas como verdadeiros laboratórios naturais para observar a ação empreendedora sob condições de restrição de mercado e escassez de recursos, onde as redes sociais densas, baseadas na confiança e na reciprocidade, assumem particular importância para a sustentabilidade dos negócios. De forma complementar, Merouani et al. (2023) demonstram que a sobrevivência empresarial em contextos periféricos resulta da combinação entre fatores internos, como a inovação incremental e a aprendizagem organizacional, e fatores externos, designadamente políticas públicas eficazes e níveis adequados de conectividade territorial. Nesta estruturação, os empreendedores insulares tendem a articular as redes locais com oportunidades externas, adotando lógicas híbridas que combinam adaptação defensiva e exploração estratégica de novos mercados. Na RAM, estas dinâmicas assumem especial importância. Freitas (2024) evidencia que o empreendedor madeirense desenvolve estratégias adaptativas num contexto insular marcado por limitações estruturais, conciliando a inovação com a prudência na gestão do risco. Estudos recentes apontam igualmente para uma transição gradual das políticas públicas, anteriormente, centradas na criação de empresas, para abordagens mais orientadas para a sustentabilidade, digitalização e consolidação do tecido empresarial (Sobrinho et al., 2025). O ecossistema regional integra, assim, formas de empreendedorismo por oportunidade, associadas à inovação e à diversificação económica, e formas de empreendedorismo por necessidade, frequentemente relacionado com a sazonalidade do emprego. A interação entre os empreendedores locais e migrantes, bem como o impacto crescente dos nómadas digitais, tem contribuído para reforçar a internacionalização e a diversidade do tecido empresarial

regional (Merouani et al., 2023; Rytönen et al., 2025). Neste contexto, as políticas públicas assumem um papel estruturante na contextualização das dinâmicas empreendedoras em regiões ultraperiféricas. A literatura de Shane (2000, 2009) e (Sarasvathy, 2024) fornecem a base teórica para compreender a interação entre as políticas públicas e a iniciativa empresarial. Shane (2009) defende que políticas eficazes devem privilegiar a qualidade do empreendedorismo, promovendo iniciativas orientadas por oportunidade e combinando incentivos financeiros com capacitação e aprendizagem. Por sua vez, no âmbito do CAVE framework, Sarasvathy (2024) argumenta que os empreendedores alternam entre diferentes lógicas de ação: *causation, adaptation, vision e effectuation*, em função do grau de incerteza, reforçando a necessidade de políticas públicas flexíveis que favoreçam a experimentação e o ajustamento, como se verificou durante o período pandémico (DREM, 2020a, 2020b). Na RAM, programas promovidos pelo IEM integram uma arquitetura institucional orientada para a diversificação económica, qualificação profissional e inclusão social. Entre estes instrumentos incluem-se medidas de estágios profissionais (como o EP, EPAP e EP Europa), programas de reinserção profissional e ocupação temporária (como o Programa Jovem Ativo – PJA, o Programa de Ocupação Temporária – POT, o PROJOVEM ou o REATIVAR Madeira), incentivos à contratação (como o PIC e o Valorizar 35), programas de apoio ao empreendedorismo e criação de emprego (como o CRIEE, o CPE e o eJovem), bem como medidas de qualificação e formação profissional (como o Q+E e o FE), entre outras iniciativas de apoio à integração no mercado de trabalho regional (IEM, n.d.-b). Porfírio et al. (2024) identificam como fatores críticos de eficácia a simplicidade administrativa, a previsibilidade de execução e o alinhamento com a estratégia regional de inovação. Em convergência, a OECD e European Commission (2023) recomendam que os apoios financeiros sejam articulados com medidas de capacitação, inclusão social e programas dirigidos a mulheres e os jovens empreendedores. O programa Madeira 2025 (Lopes, 2023) e as iniciativas do IEM permitem observar o papel das políticas regionais na articulação entre a inovação, o emprego, a formação, os *clusters* e a coesão territorial. Esta arquitetura institucional constitui, assim, um referencial central para a análise empírica subsequente, permitindo avaliar de que forma o contexto público se relaciona com as dinâmicas empreendedoras e com a criação e manutenção de emprego na RAM.

2.4. Motivações, Cultura e Fatores Contextuais

O empreendedorismo resulta da interação entre motivações individuais, estruturas culturais e condições institucionais. Esta perspetiva é coerente com o Modelo do Processo Complexo de Empreendedorismo proposto por Kerr et al. (2018), que conceptualiza o fenómeno como um processo dinâmico emergente da articulação entre fatores individuais (nomeadamente traços de personalidade e capital humano), fatores organizacionais e fatores contextuais. A revisão sistemática conduzida por estes autores evidencia que traços como abertura à experiência, conscienciosidade, extroversão e propensão ao risco apresentam associações estatisticamente consistentes com a intenção empreendedora e o desempenho empresarial. Em regiões periféricas, os fatores culturais e institucionais exercem influência significativa sobre o comportamento empreendedor (García-Rodríguez et al., 2018). Na RAM, Freitas (2024) identifica uma cultura empresarial que combina a racionalidade económica com dimensões sociais e relacionais, nas quais a reputação, a proximidade comunitária e o capital relacional assumem particular significância. No plano das políticas públicas, a OECD e European Commission (2023) recomendam abordagens inclusivas, com especial foco no empreendedorismo verde e digital e na redução das desigualdades estruturais – dimensões particularmente críticas em regiões ultraperiféricas (Porfírio et al., 2024). Paralelamente, o World Bank (2022) sublinha que conflitos geopolíticos, nomeadamente a guerra na Ucrânia, fragilizam as cadeias mundiais de distribuição e de investimento, aumentando a vulnerabilidade de economias insulares e dependentes de fluxos externos. No domínio do género, Jennings e Brush (2013) e Ahl e Marlow (2012) e argumentam que os modelos tradicionais de empreendedorismo tendem a subvalorizar ou a enquadrar de forma limitada a experiência feminina. O *Global Women's Entrepreneurship Report* evidencia a persistência de barreiras no acesso a financiamento e redes de suporte (Elam et al., 2019). Em Portugal, mantêm-se assimetrias de género no acesso ao setor tecnológico e à transformação digital, exigindo estratégias inclusivas e políticas públicas orientadas para a redução de barreiras estruturais (Monteiro et al., 2026). Ainda assim, observa-se uma crescente participação feminina em iniciativas sustentáveis e de impacto social, sugerindo orientações diferenciadas na configuração de oportunidades empreendedoras. A literatura em *digital entrepreneurship* demonstra que tecnologias digitais e plataformas de redes sociais ampliaram significativamente o alcance dos empreendedores, permitindo que indivíduos em regiões periféricas e remotas acedam a mercados globais e reduzam barreiras

geográficas tradicionais (Rana et al., 2026). Nesta perspectiva, o comportamento empreendedor emerge da interação entre fatores psicológicos, culturais e institucionais, mediado por recursos tecnológicos e redes digitais. Na RAM, coexistem perfis empreendedores diversos: jovens inovadores digitais, empreendedores comunitários e mulheres líderes em setores sociais, sugerindo uma transição gradual de formas de modalidades de empreendedorismo predominantemente orientadas para a sobrevivência mais estruturadas e orientadas para o impacto, com potencial para a criação de emprego qualificado e sustentável.

2.5. Inovação, Adaptação e Resiliência Organizacional

A inovação e a capacidade de adaptação assumem um papel determinante na sobrevivência e competitividade organizacional, sobretudo em contextos de crise, como a pandemia de COVID-19 e os efeitos do conflito russo-ucraniano. A resiliência deixou de constituir uma vantagem contingente para se afirmar como requisito estratégico (Duchek, 2020; Hamel & Välikangas, 2003). Neste cenário, o empreendedorismo inovador atua como vetor de transformação estrutural ao articular a digitalização, a sustentabilidade econômica e a renovação de modelos de negócio (Hajli et al., 2025). A abordagem Lean Startup privilegia a aprendizagem contínua, a experimentação iterativa e o ajustamento ao contexto (Blank, 2013; Ries, 2011). Desenvolvimentos recentes reforçam a sua aplicabilidade enquanto teoria acionável do empreendedorismo e instrumento de agilidade estratégica, incluindo a integração de objetivos de impacto social e sustentabilidade (Bacq & Wang, 2024; Blank & Eckhardt, 2024; Leatherbee & Katila, 2020). Na tradição schumpeteriana, a inovação traduz-se na substituição de estruturas obsoletas por novas combinações produtivas. Em abordagens contemporâneas, o empreendedorismo sustentável evidencia imperfeições de mercado que se convertem em oportunidades de criação de valor econômico, social e ambiental (Cohen & Winn, 2007; Dean & McMullen, 2007). A resiliência organizacional, entendida como capacidade de antecipação, adaptação e aprendizagem (Duchek, 2020), materializa-se em estratégias de digitalização, diversificação e reorganização interna (Boin & van Eeten, 2013), sendo particularmente pertinente para as micro e pequenas empresas que compensam as restrições estruturais com agilidade decisiva e competências empreendedoras (Mokbel Al Koliby et al., 2024). A orientação empreendedora desempenha um papel mediador na relação entre o ambiente externo e o desempenho organizacional (Rosenbusch et al., 2013). À luz

da teoria da complexidade, os sistemas económicos configuram-se como estruturas dinâmicas e interdependentes, nas quais as mudanças tecnológicas podem gerar efeitos não lineares na produtividade e na difusão da inovação (Morin, 1992). No contexto da RAM, evidências recentes sugerem que a digitalização e a inovação incremental constituem mecanismos importantes de adaptação e manutenção do emprego (DREM, n.d.; IEM, n.d.-b). Programas regionais como o Madeira 2025 (Lopes, 2023) e iniciativas da Startup Madeira (n.d.-a, n.d.-b) reforçam a aposta na transformação digital, capacitação e competitividade territorial. Em síntese, a literatura converge em quatro dimensões centrais: (i) inovação contínua como motor de resiliência; (ii) resiliência organizacional enquanto competência adaptativa; (iii) sustentabilidade como estratégia de longo prazo; e (iv) infraestruturas digitais e políticas regionais como catalisadores de competitividade em contextos periféricos. Esta base conceptual sustenta a análise empírica subsequente sobre a articulação entre a inovação, a adaptação organizacional e a criação de emprego na RAM.

2.6. Políticas Públicas e Ecossistemas Empreendedores: Estrutura, Mercado e Impacto

As políticas públicas influenciam a dinâmica empreendedora ao orquestrar a interação entre o Estado, as empresas, as universidades e a sociedade civil, promovendo a inovação, a sustentabilidade e o crescimento económico (Kanda et al., 2025; Koseoglu & Arici, 2025). O impacto destas intervenções depende da qualidade institucional, das infraestruturas disponíveis e das condições do mercado de trabalho, variando conforme o território e o ciclo económico. A teoria do mercado de trabalho fornece enquadramentos analíticos úteis para interpretar estas relações. A abordagem neoclássica enfatiza o equilíbrio entre a oferta e a procura, enquanto a teoria do capital humano sustenta que o investimento em educação e formação aumenta a produtividade e influencia positivamente o emprego e o crescimento económico (Becker, 1964; Schultz, 1961). Em paralelo, abordagens de segmentação e competição imperfeita evidenciam constrangimentos estruturais e desigualdades que justificam a intervenção pública orientada para a correção de falhas de mercado (Alan, 2011; Massey, 2001). Neste contexto, políticas que combinam investimento em competências, conectividade digital e redução de fricções financeiras tendem a reforçar a resiliência dos mercados de trabalho e a facilitar transições setoriais (OECD, 2021, 2024a, 2024b; OECD & European Commission, 2023). A transformação digital constitui uma dimensão crítica deste processo. Diversos autores contemporâneos (Alves, 2020; Brynjolfsson & McAfee,

2014; Hajli et al., 2025; Sousa, 2024) descrevem a digitalização como um vetor de reconfiguração produtiva com efeitos significativos na produtividade e no emprego, enquanto evidência recente associa o desenvolvimento de competências digitais a maior empregabilidade e capacidade inovadora (OECD, 2021, 2024a, 2024b; OECD & European Commission, 2023). Na RAM, a digitalização e os instrumentos de apoio ao empreendedorismo, incluindo programas regionais de incentivo ao emprego e à criação de empresas, procuram integrar financiamento, qualificação e inovação institucional. Os dados regionais apontam para uma adaptação gradual do tecido empresarial, com expansão de serviços digitais e reconfiguração de micro e pequenas empresas (DREM, n.d.; IEM, n.d.-b). Em perspetiva sistémica, a eficácia das políticas excede o financiamento isolado, exigindo coordenação estratégica, governação colaborativa e confiança institucional (Kanda et al., 2025; Klofsten et al., 2024). A ligação a ecossistemas trans-locais, incluindo redes de incubadoras e aceleradoras, amplia o acesso a capital, conhecimento e mercados, sendo particularmente relevante para territórios ultraperiféricos (Kuebart et al., 2025). Em síntese, a literatura converge em três dimensões fundamentais: (i) a orquestração pública eficaz; (ii) a maturidade institucional; e (iii) a integração em redes multilocais. Estas dimensões constituem referenciais analíticos para interpretar a relação entre o empreendedorismo, a inovação e o emprego sustentável na RAM.

2.7. Capital Humano, Género e Inclusão: Igualdade e Diversidade Empresarial

A desigualdade de género constitui um fator estrutural no empreendedorismo, influenciando o acesso a recursos, redes, financiamento e oportunidades de crescimento. Paralelamente, o capital humano assume-se como um pilar central do desenvolvimento empreendedor, integrando dimensões cognitivas, educacionais e comportamentais que condicionam a capacidade de inovação, adaptação e criação de valor. O Modelo Complexo do Processo de Empreendedorismo proposto por Kerr et al. (2018) relaciona características individuais, como a necessidade de realização, o locus de controlo interno e a autoeficácia, com a educação, a experiência e as competências cognitivas, evidenciando a natureza multifatorial da ação empreendedora. Nesta perspetiva, o desempenho organizacional não depende apenas de traços individuais, mas da interação entre as competências, o contexto e a estrutura institucional. Complementarmente, a orientação empreendedora - inovação, proatividade e propensão ao risco; pode mediar - a relação entre o ambiente externo e o desempenho,

valorizando a aprendizagem adaptativa e a diversidade cognitiva nas equipas (Rosenbusch et al., 2013). A dimensão de género acrescenta uma camada estrutural a esta análise. A literatura crítica argumenta que os modelos tradicionais de empreendedorismo tendem a reproduzir pressupostos neutros que ocultam desigualdades de poder e normas sociais de género (Ahl & Marlow, 2012). Jennings e Brush (2013) defendem que o empreendedorismo feminino deve ser tratado como campo analítico próprio, incorporando métricas de sucesso que valorizem estratégias colaborativas, impacto social e sustentabilidade. A evidência internacional indica a persistência de barreiras no acesso a financiamento, redes estratégicas e setores tecnológicos de elevado valor acrescentado (Elam et al., 2019). Estudos recentes sublinham ainda que parte significativa do empreendedorismo feminino ocorre em contextos informais ou híbridos, como resposta a restrições institucionais e de mercado, o que reforça a necessidade de políticas orientadas para a formalização, capacitação e inclusão financeira (Martins et al., 2024). Em economias periféricas, redes comunitárias, micro-cooperação e processos graduais de institucionalização podem funcionar como mecanismos de inclusão económica e estabilidade social. Na RAM, a articulação entre o capital humano qualificado, a formação contínua, a mentoria e o acesso a financiamento revela-se determinante para reforçar a diversificação económica e melhorar a qualidade do emprego. Neste contexto, o empreendedorismo feminino e inclusivo assume relevância estratégica não apenas como instrumento de equidade social, mas como vetor de transformação económica sustentável, alinhado com objetivos de coesão territorial e desenvolvimento de longo prazo.

2.8. Empreendedorismo Migrante, Internacionalização e Geografia Regional

A globalização e a intensificação dos fluxos migratórios transformaram o empreendedorismo num fenómeno crescentemente transnacional, no qual a mobilidade, o capital social e a adaptação cultural se articulam com as dinâmicas económicas e territoriais. O empreendedorismo migrante emerge neste contexto como mecanismo de conversão de trajetórias migratórias em criação de valor económico e social. Falcão et al. (2025) argumentam que a transição de migrante para empreendedor envolve não apenas fatores económicos, mas também dimensões identitárias e simbólicas. As experiências de mobilidade internacional tendem a ampliar redes transnacionais, desenvolver competências interculturais e enriquecer o capital social híbrido, potenciando a inovação e a ligação entre os mercados de origem e destino. Em regiões ultraperiféricas, esta dinâmica pode assumir

particular relevância ao introduzir práticas de gestão, conhecimento externo e conexões internacionais que reforçam processos de diversificação produtiva (Porfírio et al., 2024). A geografia económica contribui para enquadrar estes processos. Storper (2013) sustenta que o desenvolvimento regional resulta da interação entre as estruturas económicas, a qualidade institucional e a densidade das relações sociais. A mobilidade do talento e o crescimento do trabalho remoto reacenderam o debate sobre a centralidade urbana e o potencial de territórios periféricos para captar o capital humano qualificado (Florida et al., 2023). Em contextos insulares como a RAM, estas transformações tornam-se particularmente visíveis, ao desafiar modelos excessivamente dependentes de setores tradicionais e ao estimular novas formas de inserção internacional. Os fluxos migratórios e empresariais tendem a seguir lógicas simultâneas de concentração e difusão. A competitividade regional depende da capacidade de integrar empreendedores em redes locais e multilocais, promovendo efeitos de clusterização e aprendizagem coletiva (Porter, 1990). No contexto da transformação digital, as *startups* com orientação internacional podem reforçar vantagens competitivas através da integração em ecossistemas colaborativos e infraestruturas tecnológicas adequadas (Sreenivasan & Suresh, 2024). Em economias insulares, as crises internacionais tendem a acentuar as vulnerabilidades estruturais, mas também podem estimular reconfigurações produtivas e estratégias de internacionalização endógena (OECD, 2020). Assim, a mobilidade empreendedora, quando articulada com políticas públicas eficazes e infraestruturas institucionais robustas, pode funcionar como vetor de coesão territorial, diversificação económica e criação de emprego qualificado.

2.9. Desenvolvimento Económico e Inovação: Impacto Macroeconómico

O desenvolvimento económico depende da capacidade de uma região promover crescimento sustentado, aumento de produtividade e diversificação estrutural, articulando inovação, capital humano e qualidade institucional. Na tradição schumpeteriana, o progresso resulta de processos de destruição criativa, nos quais a inovação substitui estruturas obsoletas e o empreendedor atua como agente de transformação económica (Schumpeter, 1934, 2021). Esta perspetiva permanece central para compreender a dinâmica de renovação produtiva e a reconfiguração setorial das economias. Abordagens neo-schumpeterianas aprofundam esta análise ao evidenciar que o impacto da inovação depende do enquadramento institucional, da qualidade do capital humano e da capacidade de gerar *spillovers* de conhecimento com

efeitos de longo prazo (Henrekson et al., 2024). Neste contexto, o empreendedorismo inovador e de elevado crescimento assume particular importância macroeconómica, sendo associado a ganhos de produtividade, competitividade e crescimento económico (Ordeñana et al., 2024). A literatura contemporânea converge na ideia de que a inovação não se limita à criação de novos produtos, mas envolve processos contínuos de aprendizagem, adaptação e recombinação de recursos (Kuratko & Covin, 2025). Contudo, o seu impacto estrutural depende da capacidade de integração em redes colaborativas, *clusters* e ecossistemas regionais que potenciem efeitos multiplicadores na economia (Audretsch et al., 2015; Porter, 1990). Em paralelo, o empreendedorismo sustentável evidencia que imperfeições de mercado podem ser convertidas em oportunidades de criação simultânea de valor económico, social e ambiental (Cohen & Winn, 2007; Dean & McMullen, 2007). Esta dimensão amplia a análise macroeconómica ao integrar competitividade e sustentabilidade numa lógica de desenvolvimento de longo prazo. Em regiões periféricas e insulares, a conversão da inovação em crescimento e emprego depende particularmente da articulação entre a diversificação produtiva, a qualificação do capital humano e as políticas públicas eficazes. A capacidade de transformar a inovação em criação e manutenção de emprego constitui, assim, um indicador central de maturidade económica e resiliência estrutural. Em síntese, o desenvolvimento económico contemporâneo assenta na interação entre empreendedorismo inovador, capital humano qualificado, enquadramento institucional e integração em redes produtivas. Estes fundamentos teóricos estruturam a análise empírica desenvolvida no capítulo seguinte, onde se examina de que forma estas dimensões se manifestam na RAM e influenciam as dinâmicas de criação e manutenção de emprego. Em conjunto, estas perspetivas evidenciam que o impacto do empreendedorismo na criação e manutenção de emprego depende da qualidade da inovação, da maturidade institucional e da capacidade de integração territorial.

Análise Crítica: A revisão da literatura demonstra que o empreendedorismo é um fenómeno multidimensional, influenciado por fatores económicos, institucionais, tecnológicos e socioculturais. As abordagens contemporâneas evidenciam que a criação e manutenção de emprego dependem não apenas da inovação, mas também da adaptação organizacional, da qualidade das políticas públicas e da integração em ecossistemas regionais. Em contextos insulares, como a RAM, estas dimensões reforçam a importância da resiliência, da digitalização e da sustentabilidade territorial.

3. Questão de Investigação e Contextualização do Estudo

Com base na fundamentação teórica desenvolvida no Capítulo 2, que analisou as principais correntes do empreendedorismo, o papel do contexto regional e institucional e as dimensões humanas e estruturais da atividade empreendedora, o presente capítulo operacionaliza estes contributos no plano empírico. Formalizam-se a questão de investigação, os objetivos gerais e específicos e os pressupostos orientadores da análise, assumindo-se uma abordagem exploratória centrada na interpretação das relações entre variáveis, à luz dos dados recolhidos. Procede-se ainda à caracterização do ecossistema empreendedor da RAM, enquadrando institucional e territorialmente o objeto de estudo. Esta contextualização estabelece a base analítica para a interpretação dos resultados apresentados nos capítulos seguintes, num cenário marcado por transformação digital acelerada e persistente incerteza económica.

3.1. Questão de Investigação

O empreendedorismo é reconhecido na literatura como um motor do crescimento económico, da inovação e da competitividade (Porter, 1990; Schumpeter, 1934; Schumpeter & Swedberg, 2017). Na RAM, esta dinâmica assume relevo devido à dependência de setores tradicionais, às limitações logísticas inerentes à condição insular e às desigualdades no acesso à qualificação e à tecnologia (Freitas, 2024; Porfírio et al., 2024). Neste cenário, torna-se pertinente analisar de que forma os empreendedores responderam aos impactos recentes, adaptando-se a um ambiente marcado por transformação acelerada, potenciando oportunidades associadas à digitalização, à Indústria 4.0 e à transição económica (Brynjolfsson & McAfee, 2014; OECD, 2024a). Deste enquadramento decorre a seguinte questão de investigação (QI):

De que forma o empreendedorismo influenciou a criação e a manutenção de empregos na Região Autónoma da Madeira (RAM) entre 2021 e 2024, considerando os efeitos da pandemia de COVID-19, do período pós-pandemia, do conflito na Ucrânia e as exigências da transformação digital?

Esta questão orienta a análise do empreendedorismo enquanto instrumento de resiliência económica e social, em articulação com fatores organizacionais, institucionais, territoriais e

culturais identificados na literatura (Rytkönen et al., 2025; Sarasvathy, 2024; Schumpeter & Swedberg, 2017; Storper, 2013). A abordagem adotada procura identificar padrões, tendências e relações interpretativas entre variáveis, contribuindo para uma leitura integrada das dinâmicas empreendedoras no contexto regional em estudo.

3.2. Objetivo Geral e Objetivos Específicos

A definição dos objetivos de investigação assegura a coerência metodológica e a orientação analítica do estudo, permitindo contextualizar e interpretar os resultados obtidos à luz da questão de investigação. Os objetivos foram delineados em coerência com a abordagem exploratória adotada, com a questão de investigação formulada e com os contributos teóricos apresentados no Capítulo 2.

Objetivo Geral (OG): Analisar de que forma o empreendedorismo se relaciona com a criação e a manutenção de empregos na RAM entre 2021 e 2024, considerando as condições estruturais, institucionais e tecnológicas da economia regional, os efeitos da pandemia de COVID-19, do período pós-pandemia, do conflito na Ucrânia e os desafios associados à transformação digital.

Objetivos Específicos (OE):

- OE1: Identificar os principais fatores associados ao desenvolvimento das iniciativas empreendedoras na RAM, com particular foco na inovação, na adaptação organizacional e na sustentabilidade empresarial.
- OE2: Analisar a dinâmica setorial da criação e da manutenção de postos de trabalho, identificando os setores mais dinâmicos e os processos de diversificação económica observados no período em estudo.
- OE3: Explorar de que modo o capital humano, as competências digitais e os traços de personalidade empreendedora se associam aos resultados observados em termos de criação e manutenção de emprego.
- OE4: Examinar de que forma as políticas públicas integram e condicionam as dinâmicas empreendedoras e a estabilização do mercado de trabalho regional, à luz das perceções dos agentes económicos e dos dados institucionais disponíveis.

3.3. Pressupostos de Investigação (PI)

Os pressupostos de investigação (PI1 – PI6) decorrem da revisão da literatura apresentada no Capítulo 2 e constituem um quadro orientador para a análise empírica, permitindo estruturar a leitura e a interpretação dos dados primários e secundários recolhidos. Ao contrário das hipóteses estatísticas testadas por métodos inferenciais, os pressupostos assumidos neste estudo refletem expectativas teóricas fundamentadas que orientam uma abordagem de natureza exploratória, centrada na identificação de padrões, tendências e relações interpretativas entre variáveis. Estes pressupostos articulam fatores estruturais do empreendedorismo com mecanismos organizacionais e institucionais relevantes, tendo em conta os impactos exógenos recentes, nomeadamente a pandemia de COVID-19, o conflito na Ucrânia e as exigências da transformação digital acelerada.

- PI1. Parte-se do pressuposto de que a inovação e a orientação empreendedora associam-se positivamente à criação e manutenção de emprego, ao facilitar a identificação de oportunidades e a implementação de soluções inovadoras, em contextos de crise e incerteza (Henrekson et al., 2024; Ries, 2011; Schumpeter & Swedberg, 2017; Shane, 2000).
- PI2. Assume-se que o capital humano qualificado e as competências digitais associam-se a dinâmicas mais favoráveis das iniciativas empreendedoras em termos de criação e manutenção de emprego, ao potenciar a adaptação organizacional, a aprendizagem contínua e a sustentabilidade empresarial em ambientes de mudança (Kerr et al., 2018; Mokbel Al Koliby et al., 2024; Rosenbusch et al., 2013).
- PI3. Considera-se que a inserção das empresas em redes de cooperação e *clusters* territoriais contribui para um contexto mais propício à criação e manutenção de emprego, evidenciando o papel do capital social, da partilha de conhecimento e da competitividade territorial (Porter, 1990; Sreenivasan & Suresh, 2024; Storper, 2013).
- PI4. Parte-se do pressuposto de que a diversificação económica e o dinamismo setorial aumentam a sustentabilidade do emprego, ao mitigar a dependência estrutural de setores tradicionais, como o turismo, em economias regionais (Audretsch et al., 2015; Kuratko & Covin, 2025; OECD, 2024a).
- PI5. Assume-se que as políticas públicas constituem um fator institucional essencial, ao enquadrar e condicionar as condições em que os fatores estruturais do

empreendedorismo se relacionam com a criação e manutenção de emprego, sobretudo em períodos de crise, transição económica e incerteza institucional (Kanda et al., 2025; OECD & European Commission, 2023; Shane, 2000) .

- PI6. Considera-se que a adaptação organizacional e a inovação contínua atuam como mecanismos organizacionais fulcrais, por meio dos quais os fatores estruturais do empreendedorismo se refletem nas dinâmicas observadas no mercado de trabalho, particularmente em contextos de transformação digital e tecnológica acelerada (Duchek, 2020; Sarasvathy, 2024; Vogus & Sutcliffe, 2007) .

3.4. Ecosistema Empreendedor da RAM (Estudo de Caso)

A presente secção tem como objetivo enquadrar empiricamente o estudo, através da caracterização do ecossistema empreendedor da RAM, assumindo-o como estudo de caso da presente investigação. Em articulação com as abordagens teóricas desenvolvidas nas secções 2.2 e 2.3, relativas ao impacto de disrupções exógenas e ao papel do contexto regional e institucional no empreendedorismo, procede-se à descrição das principais políticas públicas, entidades e instrumentos de apoio ao empreendedorismo na RAM. Esta contextualização permite compreender a inserção institucional e organizacional em que operam as iniciativas empreendedoras analisadas, servindo de base à interpretação dos resultados empíricos apresentados nos capítulos seguintes.

3.4.1. Caracterização Institucional e Políticas Públicas de Apoio ao Empreendedorismo

O empreendedorismo constitui um eixo estratégico das políticas públicas em Portugal e na União Europeia, sendo amplamente reconhecido como motor de competitividade, inovação e coesão territorial (European Commission, 2025; OECD & European Commission, 2023). No plano nacional, estas orientações materializam-se em instrumentos como o Plano de Recuperação e Resiliência (PRR) e o Portugal 2030, que priorizam a transição digital, a sustentabilidade e a qualificação do emprego (Recuperar Portugal, 2023). Estas estratégias traduzem-se em programas de incentivo, capacitação e financiamento destinados a reforçar a dinâmica empresarial e a apoiar a criação e consolidação de novas empresas. O IAPMEI – Agência para a Competitividade e Inovação, I. P. assume um papel central na operacionalização destas políticas, ao apoiar as micro, pequenas e médias empresas (PME) através de instrumentos financeiros, programas de inovação e iniciativas de

empreendedorismo colaborativo (Agência para a Competitividade e Inovação, n.d.). Em articulação com este organismo, a Startup Portugal atua como plataforma de ligação entre o Governo, instituições do ensino superior, investidores e entidades privadas, promovendo programas de aceleração, internacionalização de *startups* e desenvolvimento de competências empreendedoras. Entre os programas de referência destaca-se a medida Empreende XXI, desenvolvida em parceria com o Instituto do Emprego e da Formação Profissional (IEFP) e o IAPMEI, que disponibiliza apoio financeiro, formação e mentoria para a criação de negócios sustentáveis (Startup Portugal, 2025). O IEFP complementa estas medidas através de programas de criação do próprio emprego e de apoio à inserção profissional de jovens e desempregados, reforçando a ligação entre políticas de emprego e empreendedorismo (IEFP, n.d.). Ao nível europeu, o apoio à inovação e ao empreendedorismo é reforçado por instrumentos como o *Horizon Europe* e o *Single Market Programme*, que disponibilizam financiamento para investigação aplicada, transição verde e digitalização das PME (European Commission, 2025). Esta conjuntura evidencia o carácter transversal das políticas de empreendedorismo, que ultrapassam a mera criação de empresas e se orientam para a consolidação de ecossistemas de inovação e inclusão socioeconómica, exigindo adaptações às especificidades territoriais da RAM.

3.4.2. Estrutura e Atores do Ecossistema Empreendedor da RAM

O ecossistema empreendedor da RAM estrutura-se através de um conjunto diversificado de entidades públicas e privadas (Tabela 1), sob a tutela do Governo Regional, com destaque para a Secretaria Regional de Inclusão, Trabalho e Juventude, responsável pela execução das políticas de emprego, formação e empreendedorismo, através do Instituto de Emprego da Madeira (IEM, IP-RAM) (IEM, n.d.-b). Estas políticas, ajustadas à condição insular e às dinâmicas socioeconómicas regionais, visam reduzir a dependência estrutural do turismo, promover a diversificação económica e reforçar a resiliência organizacional (DREM, n.d.; Governo Regional da Madeira, 2025). Entre as principais entidades que integram o ecossistema empreendedor regional, destacam-se o Instituto de Desenvolvimento Empresarial (IDE, IP-RAM), o IEM, IP-RAM, o Instituto de Desenvolvimento Regional (IDR, IP-RAM), a Startup Madeira, a Associação Comercial e Industrial do Funchal (ACIF-CCIM), a Associação de Jovens Empresários Madeirenses (AJEM) e a Universidade da Madeira. O IDE, IP-RAM tem como missão promover a competitividade e a inovação

empresarial, apoiando o investimento privado e a consolidação das MPME, através de programas como o Empreender 2020 e o Internacionalizar 2020 (IDE, n.d.). O IEM, IP-RAM assume um papel central na operacionalização das políticas regionais de emprego e empreendedorismo, através de programas integrados, como o CRIEE, o PIC, o eJovem e o CPE, que combinam apoio financeiro, consultoria, formação e acompanhamento personalizado ao empreendedor (IEM, n.d.-b). A Startup Madeira desempenha igualmente um papel central, enquanto entidade de incubação e aceleração de projetos empresariais, através de programas como o *startNOW – Madeira Acceleration Program e a Oficina do Empreendedor*, contribuindo para a atração de talento e para o desenvolvimento de um ambiente colaborativo orientado para a inovação tecnológica, a criatividade e a sustentabilidade (Startup Madeira, n.d.-b, n.d.-a). No setor primário, a Secretaria Regional de Agricultura e Pescas, através da Escola Agrícola da Madeira, dinamiza iniciativas de empreendedorismo agrícola, como os programas AGIR+ Agricultura e o Banco de Terrenos da RAM, promovendo a formação e apoiando a criação de negócios agrícolas sustentáveis (Escola Agrícola da Madeira, n.d.). Paralelamente, associações empresariais como a ACIF-CCIM e a AJEM reforçam as redes de contacto e a partilha de conhecimento, através de eventos, ações de capacitação e iniciativas de *networking*, fomentando a cooperação empresarial regional (ACIF – CCIM, n.d.; AJEM, n.d.).

Tabela 1 – Entidades e Programas de Apoio ao Empreendedorismo na RAM (2021–2024)

Entidade / Programa	Tipo de Apoio	Público-Alvo	Objetivo Principal
IEM – CRIEE / eJovem / PIC / CPE	Apoio financeiro, formação e consultoria	Desempregados, jovens e novos empresários	Criação de emprego e estímulo ao empreendedorismo
IDE – Empreender 2020 / Internacionalizar 2020	Incentivo reembolsável e não reembolsável	MPME regionais	Competitividade e inovação empresarial
Startup Madeira – <i>startNOW</i> / Oficina do Empreendedor	Mentoria, incubação e aceleração	Jovens empreendedores e startups	Desenvolvimento de ideias e criação de negócios inovadores
Escola Agrícola da Madeira – AGIR+ / Banco de Terrenos	Formação e apoio técnico	Jovens agricultores e empreendedores rurais	Criação de empresas agrícolas sustentáveis
ACIF-CCIM / AJEM	Networking, capacitação e eventos	Empresários e jovens empreendedores	Consolidação das redes empresariais
Universidade da Madeira	Ensino e formação em empreendedorismo	Estudantes do ensino superior	Desenvolvimento de competências empreendedoras

Fonte: Elaboração própria.

3.4.3. Reflexão Analítica sobre o Ambiente Empreendedor na RAM

O ambiente empreendedor na RAM demonstra uma articulação crescente entre políticas públicas, instituições regionais e agentes privados, refletindo uma orientação progressiva para a inovação, digitalização e capacitação organizacional (Audretsch, 2023; OECD & European Commission, 2023). Esta integração institucional influencia as condições estruturais em que as empresas se desenvolvem e se adaptam a contextos de incerteza. A mobilização de incentivos, a simplificação administrativa, a promoção da inclusão digital e o reforço do capital humano assumem particular relevância num período marcado pela pandemia de COVID-19 e pela instabilidade geopolítica europeia. Assim, as políticas públicas e o ecossistema institucional constituem fatores contextuais determinantes para interpretar as relações entre empreendedorismo, inovação organizacional e criação e manutenção de emprego, contribuindo para a compreensão da resiliência económica da RAM.

4. METODOLOGIA

Este capítulo descreve o percurso metodológico, o desenho do estudo e os procedimentos de recolha e análise dos dados, de acordo com a natureza exploratória da investigação.

4.1. Tipo e Desenho de Investigação

O presente estudo adota uma abordagem quantitativa, de natureza exploratória e descritiva, adequada à análise de fenómenos complexos em contextos reais, nos quais se procura identificar padrões, tendências e relações entre variáveis, sem o estabelecimento de relações causais estritas. Esta opção metodológica revela-se coerente com o contexto de incerteza associado à pandemia de COVID-19, ao período pós-pandemia, ao conflito na Ucrânia e às exigências da transformação digital. O desenho da investigação é transversal e não experimental, uma vez que os dados foram recolhidos num único momento temporal, sem qualquer manipulação deliberada das variáveis em análise, o que permite caracterizar empiricamente as dinâmicas empreendedoras e a sua relação com a criação e manutenção de emprego na RAM, tal como observadas no período em estudo. A unidade de análise incide sobre micro e pequenas empresas ativas na RAM, atendendo ao seu peso estrutural no tecido empresarial regional, ao seu contributo para o emprego e à sua maior exposição a impactos exógenos e constrangimentos estruturais associados à condição insular. Numa fase inicial, o desenho metodológico previa uma abordagem mista, integrando instrumentos qualitativos, como entrevistas, técnica de técnicas de cenarização e método Delphi, com o objetivo de aprofundar a compreensão do fenómeno em análise. Contudo, a reduzida adesão às componentes qualitativas, a dificuldade de mobilização de especialistas e o volume significativo de dados recolhidos através do questionário conduziram à reformulação do desenho metodológico. Assim, optou-se por privilegiar o questionário como instrumento central de recolha de dados primários, complementado por dados secundários oficiais provenientes da DREM e do IEM. Esta estratégia permite uma triangulação metodológica de carácter descritivo e interpretativo, coerente com os objetivos exploratórios do estudo e com a construção de um modelo analítico contextualizado, fundamentado na evidência empírica observada.

4.2. População e Amostra

A população-alvo do estudo corresponde às micro e pequenas empresas (MPE) com sede e

atividade na RAM. De acordo com dados oficiais da DREM (n.d.), as MPE representam mais de 95% do total de empresas registadas na região, o que justifica a sua escolha como foco da investigação. A amostra efetiva integra 62 participações válidas, recolhidas através de um questionário digital aplicado a empresas ativas na RAM. Recorreu-se a uma amostragem não probabilística por conveniência, complementada por um critério intencional, privilegiando empresas com atividade no período de estudo e com capacidade para fornecer informação relevante para os objetivos da investigação. Estas empresas assumem um papel central na economia madeirense, pelo seu contributo para o emprego, a inovação e a diversificação económica. A escolha da RAM como contexto empírico baseia-se em três fatores principais: (i) o contexto geoeconómico de uma região ultraperiférica da União Europeia, dependente dos setores do turismo, comércio e serviços; (ii) o relevo do empreendedorismo como mecanismo de adaptação organizacional aos impactos da pandemia de COVID-19 e do conflito na Ucrânia; e (iii) a evolução recente das políticas públicas regionais de apoio ao empreendedorismo e ao emprego. Foram definidos como critérios de inclusão: (a) empresas legalmente constituídas e ativas na RAM durante o período em análise; (b) respondentes com responsabilidades de gestão ou decisão; e (c) participação voluntária e anónima. Uma resposta foi excluída por não cumprir o critério territorial previamente definido. A caracterização detalhada da amostra é apresentada no Capítulo 5, com vista a contextualizar a análise e a interpretação dos resultados empíricos.

4.3. Instrumentos e Procedimentos de Recolha de Dados

A recolha de dados baseou-se em dois instrumentos principais: (i) um questionário estruturado dirigido às MPE ativas da RAM e (ii) dados secundários oficiais provenientes da DREM e do IEM. A utilização combinada destes instrumentos permitiu articular a evidência empírica recolhida junto dos agentes empresariais com indicadores estatísticos de carácter institucional, reforçando a consistência analítica do estudo e sustentando uma leitura integrada das dinâmicas do empreendedorismo e do mercado de trabalho regional.

4.3.1. Questionário

O questionário constituiu o principal instrumento de recolha de dados primários e foi elaborado com base no enquadramento teórico e nos objetivos do estudo definidos no Capítulo 3. O seu propósito foi recolher dados empíricos para sustentar a análise exploratória

das dinâmicas empreendedoras e da sua relação com a criação e manutenção de emprego na RAM, no período de investigação. A estrutura do inquérito organiza-se em quatro blocos temáticos: caracterização da empresa, perfil do empreendedor ou gestor, práticas e estratégias organizacionais e políticas públicas e ambiente institucional. A articulação entre os blocos do questionário, a questão de investigação e os objetivos do estudo encontra-se sistematizada na Tabela 2, que orienta a leitura e a interpretação dos dados empíricos recolhidos.

Tabela 2: Articulação entre os Blocos do Questionário.

Bloco do Questionário	Relação com a Questão de Investigação (QI)	Objetivo Geral (OG) / Objetivos Específicos (OE)	Pressupostos de Investigação
Bloco 1 – Caracterização da Empresa	Permite contextualizar a estrutura e setor das empresas da RAM, bem como as dinâmicas de criação e manutenção de emprego.	OG; OE2 – Analisar a dinâmica setorial e os processos de diversificação económica.	PI4 – Diversificação económica e dinamismo setorial associam-se a maior sustentabilidade do emprego.
Bloco 2 – Perfil do Empreendedor ou Gestor	Analisa o papel do capital humano, das competências digitais e da orientação empreendedora nas dinâmicas de emprego.	OE3 – Explorar a associação entre o capital humano, competências digitais e resultados em termos de emprego.	PI2 – Capital humano qualificado e competências digitais associam-se a dinâmicas mais favoráveis de criação e manutenção de emprego.
Bloco 3 – Práticas e Estratégias Organizacionais	Examina a inovação, digitalização, adaptação organizacional e a resposta a choques exógenos.	OG; OE1 – Identificar fatores associados ao desenvolvimento das iniciativas empreendedoras.	PI1 – Inovação e orientação empreendedora associam-se a dinâmicas favoráveis de emprego. PI6 – Adaptação organizacional e inovação contínua funcionam como mecanismos organizacionais.
Bloco 4 – Políticas Públicas e Ambiente Institucional	Analisa a integração institucional e o papel das políticas públicas nas dinâmicas empreendedoras e do emprego.	OE4 – Examinar o papel das políticas públicas no enquadramento das dinâmicas empreendedoras.	PI5 – Políticas públicas incluem e condicionam as relações entre o empreendedorismo e o emprego. PI3 – Redes de cooperação e <i>clusters</i> territoriais associam-se a dinâmicas favoráveis de emprego.

Fonte: Elaboração própria, com base na QI, OG, OE e PI apresentados no Capítulo 3.

O questionário foi desenvolvido em formato digital, através da plataforma Google Forms, assegurando acessibilidade e anonimato. Predominaram questões fechadas, com recurso a escalas do tipo Likert de cinco pontos (Allen & Seaman, 2007), complementadas por questões de resposta múltipla e um número limitado de questões abertas, destinadas a

recolher contributos adicionais de natureza qualitativa. Para efeitos de análise descritiva e comparativa, as escalas foram tratadas como variáveis ordinais. O processo de desenvolvimento e revisão do instrumento assumiu natureza conceptual e funcional, adequada aos objetivos exploratórios do estudo. A versão preliminar foi analisada em articulação com a Startup Madeira, em duas reuniões realizadas em janeiro e fevereiro de 2025, envolvendo membros da sua direção e equipa técnica. Esta análise incidiu sobre a clareza das questões, a adequação da linguagem, a coerência com os objetivos da investigação e o tempo estimado de resposta. Não foi realizada análise de consistência interna (e.g., alfa de Cronbach), atendendo ao carácter exploratório do estudo e à diversidade temática das questões. Na sequência desta apreciação, foram introduzidos ajustamentos ao nível da formulação e simplificação das perguntas. Posteriormente, realizou-se um pré-teste junto de dez empresas de diferentes setores, permitindo aferir a compreensão das questões e um tempo médio de resposta aproximado de dez minutos. Os contributos recolhidos sustentaram os ajustamentos finais antes da aplicação definitiva do questionário.

4.3.2. Procedimento de Aplicação

O questionário esteve disponível para resposta entre fevereiro e setembro de 2025. A recolha de dados iniciou-se através da colaboração com a Startup Madeira; contudo, face à reduzida taxa de resposta registada na fase inicial, foi adotada uma estratégia complementar de contacto direto com empresas sediadas na RAM, recorrendo a abordagens presenciais, telefónicas e por correio eletrónico. No total, foram contactadas mais de 600 empresas, tendo sido obtidas 62 respostas válidas, o que corresponde a uma taxa de resposta aproximada de 10%, compatível com estudos exploratórios realizados junto do tecido empresarial. A participação foi voluntária e anónima, em conformidade com o Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados (RGPD – UE, 2016). Os participantes foram devidamente informados sobre os objetivos do estudo, a natureza académica da investigação e a utilização dos dados exclusivamente para fins científicos. Esta estratégia de aplicação permitiu alargar a diversidade territorial e setorial das respostas, abrangendo empresas de diferentes concelhos e setores de atividade, o que contribuiu para a objetividade analítica do estudo e para uma leitura mais abrangente das dinâmicas empreendedoras regionais.

4.3.3. Fontes Secundárias

Os dados secundários utilizados na investigação foram recolhidos a partir dos dados oficiais publicados no website da DREM e do IEM, incidindo sobre indicadores relacionados com o emprego, o empreendedorismo, a dinâmica empresarial e os programas regionais de apoio ao tecido económico. A utilização destas fontes oficiais permitiu contextualizar os resultados do inquérito e proceder a uma triangulação de natureza descritiva e interpretativa, substanciando a consistência da análise e a compreensão integrada das dinâmicas do mercado de trabalho e do empreendedorismo na RAM, permitindo a comparação entre perceções empresariais e dados institucionais agregados.

4.4. Variáveis e Indicadores

As variáveis consideradas no estudo (Tabela 3) foram definidas a partir do enquadramento teórico, dos objetivos específicos (OE1–OE4) e dos pressupostos de investigação apresentados no Capítulo 3, assegurando coerência entre a fundamentação conceptual, a recolha de dados e a análise empírica. A respetiva operacionalização permitiu traduzir os principais constructos analíticos em indicadores observáveis, adequados a uma abordagem exploratória de natureza descritiva. Foram consideradas quatro categorias analíticas: (i) variáveis independentes (VI), associadas às características do empreendedor e da empresa; (ii) variável organizacional intermédia (VOI), relacionada com os mecanismos de adaptação e resiliência; (iii) variável contextual (VC), correspondente ao enquadramento institucional e às políticas públicas; e (iv) variável dependente (VD), referente à criação e manutenção de emprego na RAM no período compreendido entre 2021 e 2024. A operacionalização das variáveis reflete a lógica analítica adotada no estudo, na qual os fatores individuais, organizacionais e contextuais são analisados em articulação com a variável dependente – criação e manutenção de emprego – procurando identificar padrões associativos e tendências interpretativas, sem pressupor relações causais estritas. A variável dependente foi medida com base na informação declarada pelas empresas relativamente ao número de postos de trabalho criados e/ou mantidos no período 2021–2024, permitindo estabelecer uma ligação direta entre os dados empíricos recolhidos e a análise apresentada no Capítulo 5.

Tabela 3: Estrutura Analítica das Variáveis e Indicadores

Tipo	Variável	Indicadores Operacionais	Fonte	Tipo de Medição
VI	Inovação e Transformação Digital	Introdução de novos produtos/serviços; digitalização de processos; adoção de tecnologias	Questionário	Likert (1–5)
VI	Capital Humano e Competências Empreendedoras	Habilitações, experiência, competências digitais, formação	Questionário	Ordinal
VI	Contexto Territorial e Infraestrutural	Qualidade percebida das infraestruturas e do ecossistema regional de apoio	Questionário	Likert (1–5)
VOI	Adaptação e Resiliência Organizacional	Capacidade de resposta a crises, reorganização interna, capacidade de aprendizagem	Questionário	Likert (1–5)
VC	Políticas Públicas e Programas de Apoio	Acesso a programas (CRIEE, PIC, PJA, Madeira 2025) e percepção da sua eficácia	Questionário	Nominal / Likert (1–5)
VD	Criação e Manutenção de Emprego	Número absoluto de postos de trabalho criados e/ou mantidos no período 2021–2024, conforme declarado pelos respondentes.	Questionário	Quantitativa discreta

Fonte: Elaboração própria, com base no contexto teórico apresentado no Capítulo 3.

4.5. Técnicas de Tratamento e Análise de Dados

Os dados foram tratados e analisados de forma sistemática e objetiva, assegurando coerência com os objetivos do estudo e a robustez dos resultados.

4.5.1. Tratamento de Dados Primários e Secundários

Após a recolha, os dados provenientes do questionário foram sujeitos a um processo de verificação e tratamento preliminar, com o objetivo de assegurar a consistência interna das respostas e a qualidade da informação recolhida. A exportação automática dos dados através da plataforma Google Forms apresentou algumas limitações técnicas, nomeadamente discrepâncias pontuais entre frequências absolutas e percentagens, bem como a fragmentação de respostas em questões de escolha múltipla. No total, foram registadas 63 submissões na plataforma Google Forms. No entanto, após o processo de verificação e limpeza da base de dados, verificou-se que uma das entradas correspondia a um registo técnico associado à estrutura do formulário, não constituindo uma resposta válida. Assim, a amostra final considerada para efeitos de análise correspondeu a 62 respostas válidas ($n = 62$). Para garantir o rigor analítico do processo, procedeu-se à reorganização e tratamento manual dos dados numa matriz estruturada em folha de cálculo, construída especificamente

para efeitos de análise. Este procedimento permitiu uniformizar os dados, eliminar eventuais inconsistências ou duplicações e assegurar a coerência entre variáveis, indicadores e dimensões analíticas, mantendo-se alinhado com os objetivos definidos para o estudo. O questionário aplicado integrou inicialmente 32 questões, organizadas em diferentes blocos temáticos. Após o processo de verificação e preparação dos dados para análise, 29 questões foram consideradas analiticamente relevantes, tendo sido excluídas três questões por apresentarem redundância conceptual ou reduzida contribuição analítica face aos objetivos da investigação. Esta exclusão ocorreu apenas ao nível do tratamento analítico dos dados, não comprometendo a integridade do instrumento de recolha de informação. A estrutura integral do questionário aplicado encontra-se apresentada no Apêndice A. Relativamente aos dados secundários, as informações recolhidas junto da DREM e do IEM foram organizadas por ano, setor de atividade e tipo de indicador, permitindo a sua análise temporal e a articulação com os resultados obtidos a partir dos dados primários, no âmbito da estratégia de triangulação adotada na investigação.

4.5.2. Técnicas de Análise de Dados

A análise dos dados foi conduzida de forma coerente com a natureza exploratória do estudo e com os pressupostos definidos no Capítulo 3, privilegiando uma abordagem combinada de estatística descritiva, análise relacional exploratória e interpretação contextual. Numa primeira fase, recorreu-se à estatística descritiva, incluindo frequências absolutas e relativas, bem como medidas de tendência central e dispersão, com o objetivo de caracterizar a amostra e identificar padrões associados ao empreendedorismo, inovação, capital humano e dinâmica do emprego. Os resultados foram sistematizados em quadros e tabelas para facilitar a leitura e interpretação. A análise estatística foi realizada com base nas 62 respostas válidas ($n = 62$) obtidas através do questionário aplicado às micro e pequenas empresas da RAM. As respostas foram previamente organizadas e estruturadas numa base de dados analítica, permitindo a codificação das variáveis e a sua posterior exploração estatística. Posteriormente, desenvolveu-se uma análise relacional exploratória entre variáveis consideradas relevantes para o estudo, nomeadamente setor de atividade, práticas inovadoras, adaptação organizacional, políticas públicas e variação do emprego. Sempre que adequado, foram utilizados testes não paramétricos, designadamente o teste do qui-quadrado de independência e a correlação de Spearman, atendendo à natureza ordinal de parte das

variáveis e à dimensão da amostra. Estes testes foram aplicados com finalidade exploratória e interpretativa, sem pretensão de inferência estatística para a população. Por fim, os resultados obtidos a partir dos dados primários foram articulados com dados secundários provenientes da DREM e do IEM, permitindo contextualizar as perceções empresariais face à evolução efetiva do emprego e às políticas públicas regionais. Esta integração constituiu um elemento central da estratégia de triangulação metodológica, reforçando a robustez interpretativa dos resultados apresentados. As tabelas de síntese das respostas obtidas através do questionário encontram-se sistematizadas no Apêndice B, permitindo uma leitura complementar dos resultados apresentados ao longo do capítulo.

4.5.3. Triangulação de Dados

A triangulação dos dados constituiu um elemento central do desenho analítico da investigação, com o objetivo de reforçar a consistência e a robustez interpretativa dos resultados. Este processo foi operacionalizado em três dimensões complementares. Em primeiro lugar, procedeu-se à triangulação de fontes, através da articulação entre os dados primários recolhidos por questionário e os dados secundários oficiais provenientes da DREM e do IEM. Em segundo lugar, foi realizada uma triangulação de indicadores, mediante o cruzamento das perceções dos agentes económicos com indicadores quantitativos objetivos relativos ao emprego, à dinâmica empresarial e às políticas públicas regionais. Em terceiro lugar, os resultados empíricos foram confrontados com a literatura teórica e empírica analisada nos Capítulos 2 e 3, permitindo avaliar a consistência das evidências observadas com os pressupostos da investigação e com o enquadramento teórico adotado. Ao longo do processo analítico foram realizados ajustamentos metodológicos fundamentados, procurando assegurar um equilíbrio entre o rigor científico, a viabilidade prática da investigação e a adequação ao contexto empírico da Região Autónoma da Madeira. Neste sentido, a opção por privilegiar a consistência dos dados e a triangulação analítica, em detrimento da aplicação de técnicas estatísticas avançadas pouco compatíveis com o desenho do estudo e com a dimensão da amostra, contribui para reforçar a coerência metodológica e a transparência científica das conclusões apresentadas.

4.6. Limitações Metodológicas

Apesar do rigor metodológico adotado, o estudo apresenta algumas limitações que importa reconhecer. O desenho quantitativo e transversal permite identificar associações entre variáveis, mas não possibilita estabelecer relações de causalidade nem projetar tendências futuras. A amostra não probabilística por conveniência ($n = 62$) limita a generalização dos resultados ao universo empresarial da Região Autónoma da Madeira, podendo igualmente refletir eventuais assimetrias setoriais ou territoriais. Acresce a natureza autorreportada dos dados, potencialmente suscetível a enviesamentos de perceção e de desejabilidade social. Este risco foi mitigado através da formulação neutra das questões, da garantia de anonimato e da revisão prévia do instrumento de recolha de dados, em articulação com entidades do ecossistema regional. A não concretização das técnicas qualitativas inicialmente previstas reduziu o aprofundamento interpretativo da investigação. Ainda assim, a concentração na recolha de dados por questionário e na utilização de dados secundários oficiais permitiu assegurar consistência e coerência metodológica no contexto empírico analisado. Estas limitações delimitam o alcance dos resultados obtidos e recomendam cautela na sua generalização, apontando simultaneamente para a pertinência de investigações futuras que integrem amostras mais amplas, desenhos longitudinais e uma maior incorporação de metodologias qualitativas.

Em síntese, o enquadramento metodológico apresentado neste capítulo definiu os procedimentos de recolha, tratamento e análise dos dados, bem como as estratégias de triangulação adotadas para assegurar a consistência e a robustez interpretativa do estudo. Com base nestes pressupostos metodológicos, o capítulo seguinte apresenta e analisa os resultados empíricos obtidos.

5. Apresentação e Análise dos Resultados

Com base no enquadramento metodológico apresentado no Capítulo 4, o presente capítulo apresenta e analisa os resultados empíricos do estudo, incidindo sobre as dinâmicas do empreendedorismo e a sua relação com a criação e manutenção de emprego na RAM no período de 2021 a 2024. A análise é desenvolvida com base na questão de investigação e nos objetivos definidos no Capítulo 3, considerando igualmente o contexto macroeconómico recente, marcado pelos efeitos da pandemia de COVID-19, pelo período de recuperação pós-pandemia, pelo conflito na Ucrânia e pelos desafios associados à transformação digital. Em consonância com a natureza exploratória do estudo, os resultados são apresentados com recurso a estatística descritiva e a uma leitura analítica interpretativa, orientada para a identificação de padrões e tendências, sem pretensão de inferência populacional ou generalização estatística. O capítulo integra dados primários, recolhidos através de um questionário aplicado a 62 micro e pequenas empresas da RAM, e dados secundários de natureza institucional, provenientes da DREM e do IEM. Estruturalmente, o capítulo organiza-se em cinco subsecções: resultados dos dados primários (5.1), resultados dos dados secundários (5.2), triangulação dos resultados (5.3), construção do modelo teórico-conceptual emergente (5.4) e discussão dos resultados à luz da literatura (5.5).

5.1. Dados Primários

5.1.1. Introdução, Elegibilidade, Consentimento e Posição dos Respondentes (Q1–Q4)

A primeira secção do questionário (Tabela 4) tem como objetivo assegurar a elegibilidade dos participantes e recolher o consentimento informado, em conformidade com o RGPD (Regulamento (UE) 2016/679). As respostas foram recolhidas de forma voluntária e anónima, não tendo sido registados dados de natureza pessoal ou identificável ($n = 62$; 100%). A quase totalidade das empresas encontra-se sediada na RAM (61/62; 98,4%), evidenciando a adequação territorial da amostra ao objeto de estudo. A aplicação do questionário foi direcionada a profissionais empreendedores em posições de direção executiva ou de gestão, garantindo que as respostas refletissem a perspetiva de decisores organizacionais. Relativamente à posição dos respondentes, verificou-se uma predominância de funções de direção e gestão, destacando-se os cargos de Proprietário (38,7%) e Diretor de Departamento (17,7%). Nos casos em que os inquiridos acumulavam funções, foi considerada apenas a função principal indicada, de modo a assegurar consistência analítica.

Tabela 4: Introdução, Elegibilidade, Consentimento e Posição (Q1–Q4) (n = 62)

Questão	Categoria	Variável	N.º de respostas	%
Q1	Participação	Questionário	62	100,0
Q2	Localização	Empresa sediada na RAM	61	98,4
Q3	Atividade	Empresa ativa entre 2021 e 2024	62	100,0
Q4	Posição	Proprietário	24	38,7
		Diretor de Departamento	11	17,7
		Outro (cargo intermédio)	8	12,9
		CEO (+CFO)	6	9,7
		Gerente	4	6,5
		Gestor de Projetos	4	6,5
		COO (+CMO)	2	3,2
		Sócio-Acionista	2	3,2
		Diretor-Geral de Área	1	1,6

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados do questionário (2025).

5.1.2. Perfil Demográfico dos Respondentes (Q5–Q7)

Os resultados apresentados na Tabela 5 permitem caracterizar o perfil demográfico dos empreendedores e gestores inquiridos (n = 62). A faixa etária predominante situa-se entre os 45–54 anos (38,7%), seguida do grupo com 55 anos ou mais (30,6%), dos 35–44 anos (19,4%) e, por último, dos 25–34 anos (11,3%). Este perfil indica uma amostra maioritariamente composta por profissionais com experiência acumulada e responsabilidades de direção e gestão. Relativamente ao género, observa-se um equilíbrio relativo entre participantes do sexo feminino (52%) e masculino (48%), evidenciando um equilíbrio de género entre os participantes da amostra. No que se refere ao nível de escolaridade, verifica-se um grau de qualificação elevado, com 38,7% dos respondentes a possuir formação superior e 25,8% pós-graduação, enquanto 19,4% concluíram o ensino secundário e 14,5% o ensino básico. Este perfil sugere a presença de capital humano qualificado e diversificado entre os empreendedores e gestores da amostra.

Tabela 5: Perfil Demográfico dos Respondentes (Q5–Q7) (n = 62)

Questão	Categoria	Variável	N.º de respostas	%
Q5	Idade	25–34 anos	7	11,3
		35–44 anos	12	19,4
		45–54 anos	24	38,7
		55 anos ou mais	19	30,6
Q6	Género	Masculino	30	48,0
		Feminino	32	52,0
Q7	Escolaridade	Ensino Básico	9	14,5
		Ensino Secundário	12	19,4
		Ensino Superior (Lic.)	24	38,7

Pós-Graduação (Mestr./Esp.)	16	25,8
Doutoramento	1	1,6

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados do questionário (2025).

5.1.3. Dados Gerais e Perfil Empresarial (Q8–Q11)

A caracterização das empresas inquiridas evidencia uma forte concentração no setor dos serviços, com predominância do pequeno comércio local, conforme apresentado na Tabela 6 (n = 62). O pequeno comércio local constitui a principal área de atividade (45,2%), seguido pelos setores da saúde (12,9%), restauração e hospitalidade (8,1%), tecnologias de informação e comunicação (TIC) (8,1%) e energia e ambiente (6,5%), enquanto as restantes áreas apresentam expressão residual. Relativamente ao tempo de operação, observa-se um perfil empresarial maioritariamente maduro, com 61,3% das empresas a operar há mais de dez anos, 22,6% entre quatro e dez anos e 16,1% há menos de três anos. No que se refere à dimensão, verifica-se uma predominância de microempresas. Em 2021, 56,5% das empresas tinham entre 1 e 5 trabalhadores, proporção que se manteve elevada em 2024 (50%). Observa-se, no entanto, um aumento da proporção de empresas com 6 a 12 trabalhadores, passando de 8,1% para 14,5%. No conjunto, os resultados sugerem um padrão de empreendedorismo de pequena escala, concentrado nos serviços e baseado maioritariamente em microestruturas empresariais. Importa referir que as classes de dimensão empresarial diferem ligeiramente entre 2021 e 2024, refletindo a estrutura original do instrumento de recolha, pelo que a comparação assume natureza descritiva e indicativa.

Tabela 6: Caracterização e Perfil Empresarial (Q8–Q11) (n = 62)

Questão	Categoria	Variável	N.º de respostas	%
Q8	Área de atividade	Pequeno comércio local	28	45,2
		Saúde	8	12,9
		Restauração e hospitalidade	5	8,1
		TIC	5	8,1
		Energia e Ambiente	4	6,5
		Construção	3	4,8
		Arquitetura, design e decoração	2	3,2
		Turismo	2	3,2
		Agricultura	1	1,6
		Beleza e bem-estar	1	1,6
		Educação	1	1,6
		Habitação e imobiliário	1	1,6
		Outro	1	1,6
Q9	Tempo de operação	1–3 anos	10	16,1
		4–10 anos	14	22,6
		Mais de 10 anos	38	61,3

Q10	N.º trabalhadores (2021)	1-5	35	56,5
		6-12	5	8,1
		11-22	8	12,9
		23-49	3	4,8
		≥ 50	11	17,7
Q11	N.º trabalhadores (2024)	1-6	31	50,0
		7-15	9	14,5
		16-30	8	12,9
		31-59	3	4,8
		≥ 60	11	17,7

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados do questionário (2025).

5.1.4. Impacto da Pandemia e do Conflito na Ucrânia (Q12–Q14)

Os resultados apresentados na Tabela 7 indicam que a maioria das empresas inquiridas reportou ter sido afetada pela pandemia de COVID-19 e/ou pelo conflito na Ucrânia (77%), enquanto 23% não identificou efeitos diretos. Estes dados indicam a exposição significativa das empresas inquiridas a perturbações externas, apesar da condição insular da RAM. Entre os impactos positivos referidos, destacam-se a otimização contínua de processos (53,2%) e a adoção tecnológica (43,5%), seguidas pelo aumento do número de clientes (16,1%), maior produtividade associada a metodologias Lean Startup (14,5%) e implementação do teletrabalho (11,3%). Os impactos negativos mostram maior dispersão nas respostas e incidência relevante, sobressaindo o aumento dos custos operacionais (46,8%), os problemas logísticos (38,7%), a incerteza económica (37,1%) e a queda nas receitas (33,9%). Foram ainda referidos o aumento de custos fixos (25,8%) e interrupções de operações (19,4%). No conjunto, os resultados descrevem um contexto marcado por fortes pressões externas, com coexistência de respostas adaptativas e constrangimentos operacionais. Importa referir que, nas questões relativas a impactos positivos e negativos, era permitida a seleção de múltiplas opções, pelo que as percentagens não são mutuamente exclusivas.

Tabela 7: Impacto da Pandemia e do Conflito na Ucrânia (Q12–Q14) (n = 62)

Questão	Categoria	Variável	N.º de respostas	%
Q12	Impacto geral	Sim	48	77,0
		Não	14	23,0
Q13	Impactos positivos (respostas múltiplas)	Otimização contínua	33	53,2
		Adoção tecnológica	27	43,5
		Aumento do n.º de clientes	10	16,1
		Metodologias Lean Startup	9	14,5
		Maior produtividade	9	14,5
		Sinergia laboral	8	12,9
		Clientes satisfeitos	7	11,3

		Diversificação cultural	7	11,3
		Melhoria financeira	7	11,3
		Teletrabalho	7	11,3
		Crescimento imobiliário	3	4,8
		Expansão da empresa	3	4,8
Q14	Impactos negativos (respostas múltiplas)	Aumento de custos operacionais	29	46,8
		Problemas logísticos	24	38,7
		Incerteza económica	23	37,1
		Queda na receita	21	33,9
		Aumento de custos fixos	16	25,8
		Interrupção de operações	12	19,4
		Queda na procura	12	19,4
		Redução de clientes	12	19,4
		Redução de custos fixos	5	8,1

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados do questionário (2025).

5.1.5. Inovação, Desenvolvimento e Adaptação (Q15–Q17)

Os resultados apresentados na Tabela 8 mostram que 68% das empresas inquiridas reportaram a implementação de práticas inovadoras, digitais ou tecnológicas no período em análise, enquanto 32% indicaram não ter introduzido novas práticas ($n = 62$). Entre as iniciativas adotadas, destacam-se a digitalização e utilização de tecnologia (53,2%), seguidas da adoção de novos modelos operacionais, como o teletrabalho e os serviços online (32,3%), e do investimento no desenvolvimento de competências (27,4%). Em menor proporção, foram referidas estratégias associadas ao crescimento e posicionamento no mercado, incluindo parcerias estratégicas, novos produtos ou serviços e reforço do marketing digital (14,5%). Relativamente ao impacto percebido da inovação, a maioria dos respondentes classificou-o como “Alto” ou “Muito Alto” (66,1%), correspondendo a uma média ponderada de 4,2 numa escala ordinal de 1 (muito baixo) a 5 (muito alto). Estes resultados indicam uma perceção predominantemente positiva quanto ao papel da inovação e da adaptação organizacional no contexto empresarial regional. Importa referir que a questão relativa às práticas adotadas permitia respostas múltiplas, incluindo a opção “não implementou novas práticas”, pelo que as percentagens não são mutuamente exclusivas.

Tabela 8: Inovação, Desenvolvimento e Adaptação (Q15–Q17) ($n = 62$)

Questão	Categoria	Variável	N.º de respostas	%
Q15	Implementação de práticas inovadoras	Sim	42	68,0
		Não	20	32,0
Q16	Práticas adotadas (respostas múltiplas)	Digitalização e tecnologia	33	53,2
		Operações (teletrabalho, serviços)	20	32,3

		online)		
		Não implementou novas práticas	20	32,3
		Desenvolvimento de pessoas	17	27,4
		Estratégia e crescimento	9	14,5
Q17	Impacto percebido da inovação (escala 1–5)	5 – Muito alto	18	29,0
		4 – Alto	23	37,1
		3 – Moderado	15	24,2
		2 – Baixo	5	8,1
		1 – Muito baixo	1	1,6

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados do questionário (2025).

5.1.6. Políticas Públicas e Apoio Institucional (Q18–Q20)

Os resultados apresentados na Tabela 9 indicam um equilíbrio na utilização de apoios públicos e institucionais pelas empresas inquiridas, sendo que 50% recorreram a algum tipo de apoio entre 2021 e 2024, enquanto os restantes 50% não utilizaram incentivos. Entre as empresas que recorreram a apoios institucionais (n = 31), todas referiram o Governo Regional da Madeira como entidade de enquadramento principal (50,0%), através de organismos como o IEM, IDE, Startup Madeira, PRODERAM e CINM. Os programas de âmbito nacional e europeu registaram menor expressão (11,3% cada), enquanto o recurso ao apoio bancário, fundos privados e associações empresariais locais foi residual (4,8% cada). Relativamente ao tipo de apoio recebido, prevaleceram os instrumentos de natureza financeira (30,6%), seguidos de programas de formação e desenvolvimento empresarial (19,4%) e de incentivos à empregabilidade promovidos pelo IEM (12,9%). Apoios de carácter estratégico e operacional, como consultoria, digitalização de processos ou apoio à internacionalização, bem como incentivos diretamente associados à inovação, apresentaram menor expressão. No conjunto, os resultados sugerem um padrão de utilização predominantemente orientado para instrumentos financeiros e medidas de natureza operacional de curto prazo. A questão relativa às instituições e ao tipo de apoio permitia respostas múltiplas, pelo que as percentagens não são mutuamente exclusivas.

Tabela 9: Políticas Públicas e Apoio Institucional (Q18–Q20) (n = 62)

Questão	Categoria	Variável	N.º de respostas	%
Q18	Teve apoio institucional	Sim	31	50,0
		Não	31	50,0
Q19	Instituições (respostas múltiplas)	Governo Regional (IEM, IDE, CINM, Startup Madeira, PRODERAM)	31	50,0
		Programas nacionais (PRR, Startup Portugal, Vale Incubação, Portugal 2030,	7	11,3

		IAPMEI)		
Q20	Tipo de apoio (respostas múltiplas)	União Europeia (FEDER, Horizonte Europa, PAC, Erasmus for Young Entrepreneurs, Fundo de Coesão)	7	11,3
		Apoio bancário e fundos privados (BPI Startups, Caixa Capital)	3	4,8
		Associações empresariais locais, ACIF e associações industriais	3	4,8
		Financeiro (Acesso a crédito, incentivos fiscais, linhas de financiamento)	19	30,6
		Formação e desenvolvimento (Programas de formação, aceleração ou incubação)	12	19,4
		Incentivos à empregabilidade (IEM)	8	12,9
		Estratégico e operacional (Consultoria, digitalização de processos, apoio à exportação)	5	8,1
		Inovação (Subvenções diretas para inovação ou investimento)	4	6,5

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados do questionário (2025).

5.1.7. Criação e Manutenção de Emprego (Q21–Q25)

Os resultados apresentados na Tabela 10 indicam que 64,5% das empresas inquiridas referiram a criação de novos postos de trabalho no período em análise, enquanto 35,5% não registaram aumentos no número de trabalhadores. Entre as empresas que contrataram, a maioria criou entre 1 e 5 postos de trabalho (48,4%), seguindo-se valores residuais nos escalões superiores, o que sugere um padrão de crescimento predominantemente incremental. Relativamente à manutenção do emprego após 2024, observa-se uma predominância de empresas com manutenção de equipas nos escalões de menor dimensão, destacando-se o escalão entre 1 e 5 colaboradores (54,8%). A categoria “N/A” (12,7%) corresponde a empresas que não criaram postos de trabalho nem tinham trabalhadores a manter no período considerado. No que se refere aos principais desafios associados à manutenção do emprego, sobressaem o aumento dos custos salariais (83,9%), a escassez de profissionais qualificados (59,7%), a volatilidade económica (30,6%) e as dificuldades financeiras (29%). Entre as oportunidades identificadas, destacam-se a expansão digital (56,5%), o reforço da cultura empreendedora e organizacional (50%), a retenção de talento (32,3%) e a diversificação da oferta (21%). Os resultados descrevem um contexto marcado simultaneamente por constrangimentos operacionais e por oportunidades associadas à adaptação e à transformação organizacional. As questões relativas a desafios e oportunidades permitiam respostas múltiplas, pelo que as percentagens não são mutuamente exclusivas.

Tabela 10: Criação e Manutenção de Empregos (Q21–Q25) (n = 62)

Questão	Categoria	Variável	N.º de respostas	%
Q21	Criação de novos postos	Sim	40	64,5
		Não	22	35,5
Q22	N.º de postos criados	1–5	30	48,4
		6–11	2	3,2
		12–20	1	1,6
		≥ 21	7	11,3
		N/A	22	35,5
Q23	N.º de postos mantidos após 2024	1–5	34	54,8
		6–11	3	4,8
		12–20	6	9,7
		≥ 21	11	17,7
		N/A	6	12,7
Q24	Principais desafios (respostas múltiplas)	Aumento de custos salariais	52	83,9
		Profissionais qualificados	37	59,7
		Volatilidade económica	19	30,6
		Dificuldades financeiras	18	29,0
		Custos operacionais	15	24,2
		Competição de mercado	12	19,4
		Impacto da pandemia e crises globais	11	17,7
		Exigências burocráticas	9	14,5
		Índice de rotatividade	9	14,5
		Manutenção de benefícios	9	14,5
		Atração de novos clientes/mercados	7	11,3
		Queda na procura	4	6,5
Q25	Principais oportunidades (respostas múltiplas)	Expansão digital	35	56,5
		Cultura empreendedora e organizacional	31	50,0
		Retenção de talento	20	32,3
		Talento internacional	13	21,0
		Diversificação da oferta	13	21,0
		Formação contínua	11	17,7
		Competitividade salarial	10	16,1
		Incentivos internos	9	14,5
		Salário por desempenho	8	12,9
		Trabalho flexível/teletrabalho	8	12,9
Localização e internacionalização	5	8,1		
Parcerias estratégicas	1	1,6		

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados do questionário (2025).

5.1.8. Perceções sobre o Ambiente Empresarial (Q26–Q28)

Esta secção apresenta as perceções dos inquiridos relativamente a três fatores do ambiente empresarial na RAM: infraestrutura digital, custo de vida e salários, e políticas públicas, conforme apresentado na Tabela 11 (n = 62). No que respeita à infraestrutura digital (Q26), 74,2% dos respondentes classificaram o seu impacto como “Alto” ou “Muito Alto”,

correspondendo a uma média aritmética de 4,1 numa escala ordinal de 1 (Muito Baixo) a 5 (Muito Alto). Apenas 8,0% atribuíram um impacto “Baixo” ou “Muito Baixo”. Relativamente ao custo de vida e aos salários (Q27), 61,3% avaliaram o impacto como “Alto” ou “Muito Alto”, enquanto 24,2% o classificaram como “Moderado”. A média observada foi de 3,7 numa escala ordinal de 1 (Muito Baixo) a 5 (Muito Alto). Quanto ao papel das políticas públicas (Q28), 58,1% atribuíram um impacto “Alto” ou “Muito Alto”, 16,1% classificaram-no como “Moderado” e 25,8% como “Baixo” ou “Muito Baixo”, correspondendo a uma média aritmética de 3,7 numa escala ordinal de 1 (Muito Baixo) a 5 (Muito Alto). No conjunto, os resultados indicam perceções diferenciadas quanto ao impacto relativo dos fatores estruturais analisados no contexto empresarial regional.

Tabela 11: Perceções sobre o Ambiente Empresarial (Q26–Q28) (n = 62)

Questão	Categoria	Variável	N.º de respostas	%
Q26	Impacto da infraestrutura digital (escala 1–5)	5 – Muito alto	24	38,7
		4 – Alto	22	35,5
		3 – Moderado	11	17,7
		2 – Baixo	3	4,8
		1 – Muito baixo	2	3,2
		Média	4,1	—
Q27	Impacto do custo de vida e salários (escala 1–5)	5 – Muito alto	23	37,1
		4 – Alto	15	24,2
		3 – Moderado	15	24,2
		2 – Baixo	5	8,1
		1 – Muito baixo	4	6,5
		Média	3,7	—
Q28	Impacto das políticas públicas (escala 1–5)	5 – Muito alto	20	32,3
		4 – Alto	16	25,8
		3 – Moderado	10	16,1
		2 – Baixo	8	12,9
		1 – Muito baixo	8	12,9
		Média	3,7	—

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados do questionário (2025).

5.1.9. Medidas Prioritárias para Promover o Empreendedorismo (Q29)

As respostas à Q29 (n = 62) permitem identificar as medidas consideradas prioritárias pelos empresários para reforçar o ecossistema empreendedor da RAM, conforme apresentado na Tabela 12. As propostas concentram-se em quatro eixos principais: financiamento e incentivos, simplificação administrativa, apoio técnico-infraestrutural e capacitação/colaboração com orientação sustentável e internacional. O eixo do financiamento apresenta maior incidência de respostas, destacando-se os benefícios fiscais

(66,1%) e o acesso a financiamento (40,3%), seguidos de incentivos dirigidos a empreendedores sêniores (38,7%) e jovens (32,3%). No domínio infraestrutural e administrativo, a desburocratização é a medida mais referida (53,2%), acompanhada da valorização da mentoria empresarial (19,4%) e do reforço das infraestruturas empreendedoras e tecnológicas. No âmbito da capacitação e colaboração, salientam-se a colaboração com instituições académicas (27,4%), a formação empreendedora (24,2%) e o *networking* empresarial (21%). Por fim, um conjunto significativo de respostas evidencia prioridades associadas à valorização regional (40,3%), à promoção externa da RAM (30,6%), ao apoio à internacionalização (27,4%) e ao empreendedorismo sustentável ou verde (16,1%). No conjunto, os resultados descrevem as áreas de intervenção consideradas mais importantes pelos empresários para o reforço e desenvolvimento do ecossistema empreendedor regional. A questão permitia respostas múltiplas, pelo que as percentagens não são mutuamente exclusivas.

Tabela 12: Medidas Prioritárias para Promover o Empreendedorismo (Q29) (n = 62)

Questão	Categoria	Variável	N.º de respostas	%
Q29	Financiamento e incentivos	Benefícios fiscais	41	66,1
		Acesso a financiamento	25	40,3
		Incentivos a empreendedores seniores	24	38,7
		Incentivos a jovens empreendedores	20	32,3
	Infraestrutura e apoio técnico	Desburocratização empresarial	33	53,2
		Mentoria empresarial	12	19,4
		Infraestrutura empreendedora	7	11,3
		Infraestrutura tecnológica	6	9,7
	Formação e colaboração	Colaboração académica	17	27,4
		Formação empreendedora	15	24,2
		Networking empresarial	13	21,0
	Sustentabilidade e projeção regional	Valorização local	25	40,3
		Promoção regional	19	30,6
		Apoio à internacionalização	17	27,4
Empreendedorismo sustentável / verde		10	16,1	

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados do questionário (2025).

Em síntese, os resultados dos dados primários permitem caracterizar um ecossistema empresarial marcado por esforços de adaptação, iniciativas de inovação e perceções diferenciadas quanto aos fatores que condicionam o desenvolvimento do empreendedorismo na RAM. As evidências recolhidas junto das micro e pequenas empresas destacam a importância da digitalização, do capital humano, da integração institucional e das condições estruturais do ambiente regional, bem como os desafios associados à dimensão empresarial, aos custos de contexto e ao acesso a recursos. A secção seguinte (5.2) aprofunda esta análise

através da apresentação dos dados secundários da DREM e do IEM, permitindo articular as perceções empresariais com a evolução do empreendedorismo e do mercado de trabalho regional no período 2021–2024.

5.2. Análise dos Dados Secundários (DREM / IEM, 2020–2024)

5.2.1. Direção Regional de Estatística da Madeira (DREM) – 2020–2024

Segundo os dados constantes dos relatórios *Em Foco* da DREM (n.d.), o período entre 2020 e 2024 caracteriza-se por três momentos distintos na evolução económica da RAM: o impacto inicial da pandemia em 2020, uma fase de retoma gradual entre 2021 e 2022 e um período de estabilização com persistência de desafios estruturais em 2023 e 2024.

2020 – Impacto da Pandemia na Atividade Económica da RAM: Conforme sintetizado na Tabela 13, este ano foi marcado por uma disrupção significativa da atividade económica na RAM, associada às restrições impostas pela pandemia de COVID-19, apesar de a incidência sanitária regional ter sido, numa fase inicial, inferior à média nacional (DREM, 2020a). A forte dependência do turismo e dos serviços refletiu-se numa contração acentuada da atividade empresarial, numa quebra expressiva da faturação e num agravamento de situações de desemprego e subutilização do trabalho. Os dados indicam um aumento da taxa de desemprego e um crescimento do número de pessoas em situação de subutilização laboral, bem como uma redução significativa na constituição de sociedades, com valores mínimos registados em abril de 2020 (DREM, 2020c). Em paralelo, observou-se uma queda acentuada da faturação regional, particularmente nos setores ligados ao turismo, alojamento e atividades culturais, enquanto alguns segmentos associados a serviços digitais e consultoria apresentaram variações menos negativas (DREM, 2020b). O colapso do turismo tornou-se evidente através da quebra quase total das dormidas, dos proveitos turísticos e do movimento aéreo nos meses de maior restrição, refletindo o impacto direto da interrupção da mobilidade externa sobre a economia regional (DREM, 2020c). Adicionalmente, a retração do consumo privado foi visível na redução significativa dos movimentos multibanco e das transações com cartões internacionais (DREM, 2020a). No plano das respostas institucionais, os dados da DREM (2020a, 2020b, 2020c, 2020d) registam uma ampla utilização de mecanismos de apoio, como o *layoff* simplificado e as moratórias de crédito, bem como uma maior adoção do teletrabalho por parte das empresas. Estes instrumentos coincidiram com a manutenção

de vínculos laborais formais num contexto de elevada incerteza económica (DREM, 2020d). No conjunto, os indicadores de 2020 descrevem um ano de forte contração económica, marcado por choques exógenos severos e por ajustamentos operacionais no tecido empresarial regional.

Tabela 13: Indicadores-síntese da RAM em 2020

Indicador	Valor / Resultados	Observações descritivas	Fonte
Taxa de desemprego (T2)	6,7% (+1,1 p.p. face ao T1); ~26 mil pessoas em subutilização do trabalho (variação trimestral)	Aumento do desemprego e da subutilização laboral	DREM (2020a, 2020d)
Sociedades constituídas	18 em abril (mínimo desde 2010); saldo negativo face às dissoluções	Redução acentuada da criação de empresas	DREM (2020c, 2020d)
Faturação regional	-21,6% (mar-dez); alojamento -73,3%; artes -57,1%	Quebra generalizada da atividade económica	DREM (2020b)
Turismo (abril)	7 mil dormidas (-99% YoY); proveitos -99,7%	Colapso da atividade turística	DREM (2020c)
Movimento aéreo	371 passageiros (abril); 1 839 (maio)	Forte redução da mobilidade externa	DREM (2020c)
Consumo privado	Movimentos MB -46,1%; compras TPA internacionais -86,3%	Contração significativa da procura	DREM (2020a)
Medidas de apoio	Layoff simplificado em ~71% das empresas; redução do valor médio das prestações de crédito	Ampla utilização de instrumentos de apoio	DREM (2020d)

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da DREM (2020a, 2020b, 2020c, 2020d).

2021 – Retoma Gradual da Atividade Económica: Conforme apresentado na Tabela 14, este ano correspondeu a uma fase de transição entre a contração económica registada em 2020 e uma recuperação gradual da atividade económica na RAM, ainda condicionada por níveis elevados de incerteza. Os dados da DREM (2021a, 2021b, 2021c) demonstram uma melhoria progressiva dos principais indicadores do mercado de trabalho ao longo do ano, refletida na redução da taxa de desemprego e da subutilização do trabalho, bem como numa diminuição acentuada do recurso a medidas extraordinárias de apoio, como o *layoff*. A evolução da atividade empresarial acompanhou este movimento, com um aumento do saldo líquido de sociedades constituídas e um reforço do crédito às sociedades não financeiras. Estes desenvolvimentos foram particularmente visíveis nos setores da construção, do comércio e de alguns serviços, incluindo atividades associadas a canais digitais. O turismo registou sinais de recuperação ao longo de 2021, embora permanecesse abaixo dos níveis observados antes da pandemia, mantendo uma elevada sensibilidade à conjuntura externa. Os indicadores relativos ao consumo privado evidenciam igualmente uma recuperação da

procura, acompanhando a melhoria das condições económicas e a estabilização gradual do contexto sanitário. Paralelamente, os dados reportam uma maior utilização de soluções digitais e a diversificação de serviços por parte das empresas, sinalizando ajustamentos organizacionais ainda em fase inicial. No conjunto, os resultados de 2021 descrevem uma trajetória de retoma moderada da atividade económica e empresarial na RAM, marcada por uma redução progressiva da dependência de medidas de emergência e por sinais de reativação em vários setores da economia regional.

Tabela 14: Indicadores-síntese da RAM em 2021

Indicador	Valor / Resultados	Observações descritivas	Fonte
Taxa de desemprego	9,6% (T1); 8,4% (T2) vs. 11,2% em 2020	Redução progressiva da taxa de desemprego ao longo do ano	DREM (2021a)
Subutilização do trabalho	17,9% (-3,4 p.p. face ao T4 2020)	Melhoria progressiva da utilização da mão de obra	DREM (2021a)
<i>Layoff</i>	26 239 trabalhadores (mai/2020) → 2 497 (ago/2021) comparação intertemporal, não anual direta	Forte redução do recurso a medidas extraordinárias	DREM (2021a)
Sociedades constituídas (saldo líquido)	+411 (jan-jul 2021) vs. +157 (2020)	Aumento da criação líquida de empresas	DREM (2021a)
Crédito a sociedades não financeiras	€2,02 mil milhões (mai/2021)	Reforço do financiamento às empresas, refletindo condições de liquidez mais favoráveis	DREM (2021b, 2021c)
Turismo (julho)	Dormidas +419,3% face a 2020 (efeito base de 2020 é distorcido); 73,1% do nível de 2019	Recuperação parcial da atividade turística	DREM (2021a)
Construção e imobiliário	Transações +48%; valor +55,4%; avaliação €1 226/m ² (+6,1%)	Dinamismo do setor ao longo do ano	DREM (2021b, 2021c)
Consumo privado	Levantamentos e compras +39,2% (1.º semestre)	Recuperação da procura interna	DREM (2021b, 2021c)
Digitalização	Indícios de maior recurso a canais digitais e diversificação de serviços	Ajustamentos organizacionais iniciais	DREM (2021b, 2021c)
Políticas públicas	Receitas fiscais -9,7% (jan-jul); manutenção de moratórias	Continuidade de apoios à liquidez	DREM (2021b, 2021c)

Fonte: Elaboração própria com base nos dados da DREM (2021a, 2021b, 2021c).

2022 – Recuperação Parcial e Transição Económica na RAM: Este ano caracterizou-se por uma consolidação gradual da retoma económica iniciada em 2021, ainda que com ritmos diferenciados entre setores, conforme sintetizado na Tabela 15. Os dados da DREM (2022)

evidenciam uma melhoria consistente dos principais indicadores do mercado de trabalho, refletida na redução da taxa de desemprego e da subutilização do trabalho, bem como numa menor dependência de medidas extraordinárias de apoio ao emprego. A dinâmica empresarial manteve-se positiva ao longo do ano, registando-se o maior saldo líquido de constituição de sociedades dos últimos 17 anos, acompanhado por um aumento do número de empresas ativas. Esta evolução foi particularmente visível nos setores da construção, do comércio e de serviços conexos, refletindo uma recuperação progressiva da atividade económica regional. O setor do turismo apresentou uma recuperação significativa face a 2020, embora ainda distante dos níveis pré-pandemia, mantendo uma forte dependência do mercado nacional. Os indicadores relativos à construção e ao mercado imobiliário evidenciam igualmente um dinamismo assinalável, com aumento do número de edifícios licenciados e concluídos, bem como crescimento das transações e da avaliação bancária dos alojamentos. Em paralelo, os dados sobre consumo e crédito apontam para uma recuperação gradual da procura interna e para a estabilização das condições de financiamento, com redução do rácio de crédito vencido. No plano das finanças públicas, observou-se uma recuperação moderada das receitas fiscais, ainda que com comportamentos diferenciados entre impostos, refletindo a recomposição gradual da atividade económica e empresarial. No seu conjunto, os resultados de 2022 descrevem uma fase de transição económica na RAM, marcada por sinais consistentes de recuperação do emprego e da atividade empresarial, embora ainda condicionada por assimetrias setoriais e por uma recuperação incompleta de alguns segmentos estruturantes da economia regional.

Tabela 15: Indicadores-síntese da RAM em 2022: Recuperação Económica Parcial

Indicador	Valor / Resultados	Evidência descritiva	Fonte
Taxa de desemprego	6,6% (T4); média anual 7,9%	Redução face aos valores de 2020 e 2021	DREM (2022)
Subutilização do trabalho	15,3%	Aproximação aos níveis pré-pandemia	DREM (2022)
Sociedades constituídas	1 152; saldo líquido +696	Maior saldo líquido em 17 anos	DREM (2022)
Empresas ativas	+5% face a 2020	Recuperação após a contração registada em 2019–2020	DREM (2022)
Turismo	5 milhões de dormidas; ocupação-cama 44,4%	Recuperação significativa, ainda abaixo de 2019	DREM (2022)
Transporte aéreo	+72,9% vs. 2020; -39,9% vs. 2019	Retoma incompleta da mobilidade internacional	DREM (2022)
Construção e habitação	Edifícios licenciados +3,1%; concluídos +25,4%; vendas +48,3% (valor)	Forte dinamismo do setor	DREM (2022)
Consumo e crédito	Crédito à habitação próximo do pré-	Sinais de reforço gradual da	DREM

	pandemia; avaliação bancária +6,8%	procura interna	(2022)
Receitas fiscais	+2,6% (IVA +5,5%; ISV +28,5%; IRC -25,3%)	Recuperação fiscal parcial	DREM (2022)
Crédito a sociedades não financeiras	+5,3%; rácio vencido 2,0%	Melhoria das condições de financiamento	DREM (2022)

Fonte: Elaboração própria com base nos dados publicados pela DREM (2022).

2023 – Pressões Inflacionistas e Sustentabilidade do Empreendedorismo na RAM: Este ano caracterizou-se pela consolidação da recuperação económica na RAM, num contexto marcado por novos desafios de natureza externa, como a guerra na Ucrânia, a persistência de níveis elevados de inflação e o aumento das taxas de juro, conforme sintetizado na Tabela 16. Embora a pandemia de COVID-19 já não constituísse um fator restritivo direto à atividade económica, estes elementos condicionaram o desempenho das empresas e a situação financeira das famílias ao longo do ano. Os dados da DREM (2023) evidenciam que a atividade empresarial manteve um comportamento globalmente resiliente, apesar da pressão inflacionista e do agravamento das condições de financiamento. Setores como a restauração, a hotelaria e a construção continuaram a registar dinâmicas positivas, sustentando a atividade económica regional, ainda que num contexto de aumento generalizado dos custos de produção e de operação. A evolução do turismo prosseguiu de forma favorável, embora com assimetrias entre mercados de origem, refletindo alterações nos fluxos internacionais. O consumo interno apresentou sinais de abrandamento, associados à redução do rendimento disponível das famílias e ao aumento das prestações de crédito à habitação, decorrente da subida das taxas de juro. Paralelamente, registaram-se ajustamentos nas estratégias empresariais, incluindo a modernização de serviços e a reorientação de mercados, como resposta às alterações do contexto macroeconómico. No conjunto, os indicadores de 2023 descrevem um cenário de estabilidade económica relativa, marcado pela continuidade da atividade empreendedora e do emprego, mas simultaneamente condicionado por pressões inflacionistas e financeiras que reforçaram os desafios estruturais da economia regional.

Tabela 16: Indicadores Económicos da RAM (2023)

Indicador	Valor / Resultados	Evidência descritiva	Fonte
Exportações para Rússia e Ucrânia	Rússia: -10,2%; Ucrânia: -82,8% (≈0,1% do total)	Peso residual no comércio externo regional	DREM (2023)
Turismo – mercados de	Dormidas de ucranianos: -28,4%; russos: +77,5% (29 mil)	Recuperação parcial, ainda abaixo do período pré-	DREM (2023)

leste		pandemia	
Inflação	7,0% (Portugal: 7,8%); restauração/hotelaria +15,1%; alimentação +11%	Pressão generalizada sobre custos e preços	DREM (2023)
Crédito à habitação	Taxa implícita: 2,3%; prestação média +51 €; juros triplicaram	Aumento do esforço financeiro das famílias	DREM (2023)
Setores com maior dinamismo	Restauração, hotelaria e construção	Continuidade da atividade económica setorial	DREM (2023)
Políticas públicas	Medidas de regulação e apoio mantidas	Enquadramento institucional de mitigação económica	DREM (2023)

Fonte: Elaboração própria com base nos dados publicados pela DREM (2023).

2024 – Consolidação Económica e Desafios Estruturais na RAM: Este ano marcou a consolidação do ciclo de recuperação económica iniciado após a pandemia, refletida na melhoria dos principais indicadores do mercado de trabalho e na estabilização da atividade económica regional, conforme apresentado na Tabela 17. Os dados da DREM (n.d., 2024) indicam uma redução da taxa de desemprego para o valor mais baixo da última década, acompanhada pelo crescimento do empreendedorismo por conta própria e pela continuidade da dinâmica empresarial em vários setores da economia regional. A evolução registada ao longo de 2024 evidencia um contexto de maior estabilidade económica, sustentado pelo contributo dos serviços, do turismo e de atividades associadas à iniciativa empresarial local. O aumento do número de empregadores e de trabalhadores por conta própria traduz uma maior diversificação das formas de inserção no mercado de trabalho, num cenário de consolidação da retoma iniciada nos anos anteriores. Apesar desta evolução favorável, os dados demonstram a persistência de desafios estruturais com impacto na sustentabilidade do mercado de trabalho regional. Mantêm-se assimetrias associadas ao nível de escolaridade, ao género e à distribuição territorial do emprego, bem como pressões relacionadas com o custo de vida e a acessibilidade à habitação. Paralelamente, observa-se a consolidação de novas formas de organização do trabalho, como o teletrabalho, refletindo a continuidade dos processos de digitalização e reorganização das atividades económicas. No conjunto, os indicadores de 2024 descrevem um cenário de consolidação económica, caracterizado pela estabilidade do emprego, pela continuidade da atividade empreendedora e pela coexistência de progressos económicos com desafios estruturais que condicionam a evolução futura do mercado de trabalho na RAM.

Tabela 17: Contexto Económico da RAM (2024)

Indicador	Valor / Resultados	Evidência descritiva	Fonte
Taxa de desemprego	5,7% (mínimo desde 2011)	Melhoria sustentada dos indicadores do mercado de trabalho	DREM (2024)
Setores dos serviços	Alojamento +15,0%; transportes +12,5%; educação +10,6%	Continuidade da atividade económica setorial	DREM (2024)
Empreendedorismo por conta própria	Empregadores +30,5%; trabalhadores isolados +10,7%	Crescimento das formas autónomas de inserção laboral	DREM (2024)
Desigualdades por escolaridade	Taxa de emprego: ensino superior 80,4% vs. básico 42,3%	Assimetrias no acesso ao emprego por nível de qualificação	DREM (2024)
Inclusão laboral	Subutilização 9,7%; jovens NEEF 10,7% (mínimos históricos)	Melhoria dos indicadores de integração laboral	DREM (2024)
Desigualdades de género	Desemprego feminino 6,3%; taxa de atividade feminina 55,8%	Persistência de diferenças de género no mercado de trabalho	DREM (2024)
Trabalho remoto	15,1% dos empregados em teletrabalho	Consolidação de novas formas de organização do trabalho	DREM (2024)
Diferença territorial	Taxa de emprego RAM 61,3% vs. Portugal 58,2%	Inversão face a períodos anteriores	DREM (2024)
PIB e IRAE	PIB regional em trajetória de crescimento; IRAE estável após 2022	Estabilização do ciclo económico regional	DREM (n.d.)
Turismo e investimento	Dormidas aproximando-se dos níveis pré-pandémicos; aumento líquido de sociedades	Continuidade da retoma do investimento privado	DREM (n.d.)

Fonte: Elaboração própria com base nos dados publicados pela DREM (n.d., 2024).

5.2.2. Instituto de Emprego da Madeira (IEM), IP-RAM – 2020–2024

O IEM, IP-RAM é o organismo público responsável pela implementação, coordenação e monitorização das políticas de emprego na RAM. A sua atuação abrange a intermediação entre a procura e a oferta de trabalho, bem como o desenvolvimento de programas de empregabilidade, empreendedorismo e qualificação profissional, constituindo uma fonte institucional importante para a análise da evolução do mercado de trabalho regional (IEM, n.d.-b). Neste contexto, o IEM desempenha um papel central na operacionalização das políticas públicas de emprego na RAM, agindo como instrumento de implementação das estratégias regionais orientadas para a promoção do emprego, da qualificação e da atividade empreendedora. No âmbito do presente estudo, os dados disponibilizados pelo IEM assumem particular pertinência, na medida em que permitem descrever a evolução do desemprego registado, da procura ativa de emprego, das ofertas disponíveis e das iniciativas de empreendedorismo apoiadas ao longo do período em análise. A utilização destes dados

institucionais possibilita uma leitura complementar à informação estatística produzida pela DREM (n.d.), contribuindo para uma compreensão mais abrangente das dinâmicas do emprego e do empreendedorismo na RAM. A intervenção do IEM pode ser analisada a partir de três vetores principais de atuação. O primeiro corresponde à promoção do emprego e da inserção socioprofissional, com especial incidência na integração de jovens e desempregados no mercado de trabalho. Neste domínio incluem-se programas como o PJA – Programa Jovem Ativo e o POT – Programa de Ocupação Temporária de Desempregados, que contemplam estágios e ocupações temporárias, bem como medidas como o EVA – Estímulo à Vida Ativa e o MAIS – Medida de Apoio à Integração de Subsidiados, orientadas para apoiar a empregabilidade e a reintegração profissional de públicos mais vulneráveis. Entre os instrumentos de promoção da inserção profissional destacam-se ainda os Estágios Profissionais, nomeadamente o EP – Estágio Profissional em Entidades Privadas e o EPAP – Estágio Profissional na Administração Pública, bem como iniciativas como o PROJOVEM e o REATIVAR Madeira, orientadas para facilitar a transição dos jovens e desempregados para o mercado de trabalho (IEM, n.d.-b). O segundo vetor incide sobre o fomento do empreendedorismo, operacionalizado através de instrumentos como o CRIEE – Criação de Empresas e Emprego, o CPE – Criação do Próprio Emprego e o eJovem – Programa Empreender Jovem, que disponibilizam apoio financeiro, capacitação e acompanhamento técnico aos promotores de iniciativas empresariais. Estas medidas enquadram-se na promoção do autoemprego e na dinamização da atividade empreendedora regional, constituindo modalidades alternativas de inserção profissional e de criação de emprego no contexto regional (IEM, n.d.-b). O terceiro vetor integra os incentivos à contratação e à conciliação entre a vida profissional e familiar, destacando-se o PIC – Programa de Incentivos à Contratação e o PROFAMÍLIA, orientados para apoiar a integração de trabalhadores no mercado de trabalho e para promover condições de equilíbrio entre atividade profissional e vida familiar. Para além da gestão e implementação de programas de apoio ao emprego, o IEM desempenha igualmente funções de intermediação laboral, promovendo o ajustamento entre a oferta e a procura de trabalho através do registo e divulgação de ofertas de emprego, da seleção de candidatos e do acompanhamento de processos de inserção profissional (IEM, n.d.-b). Adicionalmente, o IEM disponibiliza *dashboards* interativos dedicados ao Mercado de Emprego e ao Empreendedorismo, que permitem acompanhar indicadores como o desemprego registado, a procura ativa de

emprego, as ofertas de trabalho, o ajustamento entre oferta e procura e os projetos de empreendedorismo apoiados ao longo do período 2020–2024 (IEM, n.d.-a, n.d.-b, n.d.-c). Estes instrumentos constituem uma base empírica significativa para a análise subsequente da evolução do mercado de trabalho regional, permitindo contextualizar os dados primários recolhidos junto das empresas e articular a evidência institucional com a informação estatística da DREM (n.d.). O Dashboard do Mercado de Trabalho (2019–2024) do (IEM, n.d.-a, n.d.-d) reúne indicadores contínuos sobre o desemprego registado, a procura de emprego, as ofertas disponíveis e o ajustamento entre a procura e a oferta, constituindo um instrumento operacional de monitorização do mercado laboral regional. Esta informação complementa os dados macroeconómicos produzidos pela DREM e permite observar a evolução do emprego na RAM numa perspetiva microestrutural, contribuindo para a caracterização das dinâmicas do mercado de trabalho regional ao longo do período em análise.

A. Desemprego registado (2019–2024): A Tabela 18 apresenta a evolução do desemprego registado na RAM por género, nível de habilitações literárias e grupo etário, evidenciando uma redução progressiva do número de inscritos após o pico observado durante o período pandémico de 2020–2021. Ao longo de todo o intervalo temporal analisado, observa-se uma presença consistentemente superior de mulheres entre os desempregados registados. Relativamente ao nível de escolaridade, verifica-se a predominância de candidatos com ensino básico, embora com uma diminuição gradual do seu peso relativo, que passou de 54% em 2019 para 44% em 2024. Em paralelo, regista-se um aumento proporcional dos candidatos com ensino secundário e superior, indicando uma alteração gradual na composição das qualificações dos inscritos. No que respeita à estrutura etária, observa-se uma redução do peso relativo dos grupos mais jovens (15–24 e 25–34 anos) e um aumento da representação do grupo etário dos 35–54 anos, sugerindo maiores dificuldades de reintegração profissional entre faixas etárias intermédias ao longo do período em análise. Estes padrões evidenciam diferenças relevantes na distribuição do desemprego registado por nível de qualificação e idade, constituindo um elemento central para a leitura das dinâmicas do mercado de trabalho regional (IEM (n.d.-f)).

Tabela 18: Estrutura do desemprego registrado na RAM (2019–2024)¹

Categoria	Candidatos	Gênero		Escolaridade			Grupo Etário			
		N.º de Inscrições	% Homens	% Mulheres	% Básico ²	% Secundário	% Superior	% 15–24	% 25–34	% 35–54
2019	186 541	46	54	54	30	16	11	20	44	25
2020	214 700	46	54	52	33	15	12	22	42	24
2021	217 935	46	54	52	34	15	13	21	41	25
2022	139 801	44	56	52	33	15	11	18	40	31
2023	99 742	43	57	49	34	17	12	17	37	34
2024	83 916	44	56	44	37	19	13	19	37	31

Fonte: Elaboração própria, a partir dos dados do IEM (n.d.-f).

B. Procura de emprego (2019–2024): A Tabela 19 apresenta a evolução da procura de emprego na RAM, segundo o gênero, o nível de habilitações literárias e o motivo de inscrição no IEM, no período de 2019 a 2024. Ao longo de todo o intervalo temporal analisado, o fim de contrato surge como o principal motivo de inscrição, refletindo a prevalência de vínculos laborais temporários e a necessidade de registo para efeitos de acesso às prestações de desemprego por justa causa. Relativamente ao nível de escolaridade, verifica-se a predominância de candidatos com ensino básico, embora com uma redução gradual do seu peso relativo ao longo do período em análise. Em paralelo, observa-se um aumento progressivo da representação dos níveis de ensino secundário e superior, indicando alterações graduais no perfil de qualificação dos candidatos à procura de emprego. A distribuição por gênero mantém-se relativamente estável, com uma representação consistentemente superior de mulheres entre os candidatos inscritos. No que respeita ao motivo de inscrição, regista-se ainda a presença contínua de inscrições associadas ao primeiro emprego, refletindo a entrada regular de ex-estudantes e recém-formados no mercado de trabalho regional. No conjunto, os dados evidenciam padrões estáveis na procura de emprego na RAM, com variações graduais na composição por escolaridade e motivo de inscrição, constituindo um elemento relevante para a caracterização das dinâmicas do mercado de trabalho regional ao longo do período em análise. Estes padrões sugerem igualmente a presença de uma estrutura de mercado de trabalho com níveis relevantes de rotatividade contratual, associada à prevalência de vínculos temporários e à necessidade recorrente de registo por fim de contrato (IM, n.d.-h).

¹ Por gênero, escolaridade e motivo de inscrição (valores em %; totais anuais em número)

² Ensino básico inclui 1.º, 2.º e 3.º ciclos do ensino básico.

Tabela 19: Estrutura da procura de emprego na RAM (2019–2024)³

Ano	N.º de inscrições	(%) Homens	(%) Mulheres	(%) Ensino básico ⁴	(%) Ensino secundário	(%) Ensino superior	(%) Fim de contrato	(%) Despedimento	(%) 1.º emprego ⁵
2019	14 075	47	53	50	38	12	36	8	1
2020	15 476	49	51	47	40	20	46	10	1
2021	11 236	46	54	47	39	14	37	8	2
2022	11 181	45	55	47	39	14	34	8	2
2023	10 351	45	55	46	40	14	33	9	1
2024	10 562	46	54	44	41	15	35	9	1

Fonte: Elaboração própria, a partir dos dados do (IM, n.d.-h) .

C. Ofertas de emprego (2019–2024): A Tabela 20 apresenta a evolução das ofertas de emprego recebidas e ativas registadas no IEM, evidenciando uma concentração territorial persistente nos concelhos do Funchal, Santa Cruz e Machico ao longo de todo o período em análise. Esta distribuição acompanha a localização das principais atividades económicas e empresariais da RAM. Em termos temporais, observa-se uma redução do número de ofertas em 2020, seguida de um aumento entre 2021 e 2022, e posteriormente uma diminuição em 2023, com estabilização em 2024. Paralelamente, verifica-se a predominância dos setores dos serviços, turismo, construção e comércio, refletindo a estrutura produtiva regional. Os dados permitem identificar padrões territoriais e setoriais na disponibilização de ofertas de emprego, bem como variações no volume de ofertas ao longo do período 2019–2024, constituindo um elemento relevante para a caracterização das dinâmicas do mercado de trabalho regional (IEM, n.d.-g).

Tabela 20: Ofertas de emprego recebidas e ativas na RAM (2019–2024)

Ano	Ofertas recebidas	Ofertas ativas	Concelhos predominantes	Top 3 - Setores predominantes	Síntese descritiva
2019	2 763	4 039	Funchal, Santa Cruz, Machico	Serviços, Turismo, Transportes	Nível elevado de ofertas num contexto pré-pandemia.
2020	1 585	2 937	Funchal, Câmara de Lobos, Machico	Alojamento/Restauração, Transportes, Serviços	Redução acentuada do número de ofertas face a 2019.
2021	2 526	5 495	Funchal, Santa Cruz, Machico	Serviços, Construção, Comércio	Aumento do número de ofertas ativas face ao ano anterior.
2022	3 225	6 285	Funchal, Santa Cruz, Machico	Serviços, Alojamento/Restauração, Indústria alimentar	Valor máximo de ofertas ativas no período em análise.
2023	2 479	5 192	Funchal, Santa Cruz, Porto Santo	Serviços, Transportes, Construção	Redução do volume de ofertas face a 2022.

³ Por género, escolaridade e motivo de inscrição (valores em %; totais anuais em número)

⁴ Ensino básico inclui 1.º, 2.º e 3.º ciclos do ensino básico.

⁵ “1.º emprego” inclui ex-estudantes e recém-formados.

2024	2 090	4 201	Funchal, Machico, Santa Cruz	Serviços, Construção, Comércio	Estabilização das ofertas, mantendo-se abaixo de 2022.
------	-------	-------	------------------------------	--------------------------------	--

Fonte: Elaboração própria, a partir dos dados do IEM (n.d.-g).

D. Ajustamento entre procura e oferta (2019–2024): A Tabela 21 demonstra que através da evolução das colocações e autocolocações registadas pelo IEM, no período de 2019 a 2024. Ao longo de todo o intervalo temporal analisado, observa-se um número superior de autocolocações face às colocações, padrão que se mantém de forma consistente ao longo dos anos considerados (IEM, n.d.-e). As colocações registadas evidenciam uma redução significativa em 2020, seguida de um aumento em 2021 e 2022, e posteriormente uma estabilização em 2023 e 2024. As autocolocações apresentam uma evolução semelhante, com valores mais elevados em todos os anos, destacando-se a sua maior expressão no grupo etário dos 35–54 anos. No que respeita à distribuição setorial das colocações, verifica-se uma predominância do setor do alojamento e restauração ao longo de todo o período em análise. Relativamente às autocolocações, observa-se uma presença recorrente de situações associadas ao primeiro emprego, embora com um peso reduzido no total anual. Estes dados permitem caracterizar o ajustamento entre procura e oferta de trabalho na RAM, evidenciando padrões consistentes (IEM, n.d.-e).

Tabela 21: Ajustamento entre procura e oferta de trabalho na RAM (2019–2024)⁶

Ano	(N) Colocações	(%) Homens	(%) Mulheres	(%) Setor predominante das colocações	(N) Autocolocações	(%) Homens	(%) Mulheres	(%) 1.º emprego ⁷	(%) Grupo etário predominante
2019	1 744	47	53	Alojamento e Restauração (26)	5 505	46	54	7	35–54 (47)
2020	947	50	50	Alojamento e Restauração (19)	4 256	51	49	5	35–54 (46)
2021	1 458	48	52	Alojamento e Restauração (31)	6 817	48	52	7	35–54 (43)
2022	1 769	45	55	Alojamento e Restauração (28)	6 017	43	57	8	35–54 (45)
2023	1 329	44	56	Alojamento e Restauração (24)	4 764	42	58	7	35–54 (43)
2024	1 340	46	54	Alojamento e Restauração (25)	4 306	44	56	7	35–54 (42)

Fonte: Elaboração própria, a partir dos dados do (IEM, n.d.-e).

Dashboard do Empreendedorismo: Fomento e Criação de Emprego (2019–2024), ativo desde 2015, constitui um instrumento institucional de monitorização da execução das políticas públicas de apoio ao empreendedorismo na RAM. Este dashboard permite acompanhar, de forma sistemática, o número de projetos aprovados, os postos de trabalho criados e a respetiva distribuição setorial, oferecendo informação relevante para a

⁶ Colocações e autocolocações (valores absolutos e percentuais)

⁷ “1.º emprego” corresponde à categoria primeiro_emprego nas autocolocações.

caracterização da dinâmica do empreendedorismo apoiado ao longo do tempo (IEM, 2025a). Entre 2015 e 2024, registaram-se 573 projetos aprovados e 964 postos de trabalho criados, correspondendo a uma média aproximada de 1,7 empregos por projeto, com um volume global de investimento superior a 10 milhões de euros no período acumulado 2015–2024. A distribuição setorial evidencia uma predominância dos serviços, comércio e alojamento/restauração, embora se observe, nos anos mais recentes, indícios de maior diversificação setorial em áreas como a consultoria e as tecnologias da informação e comunicação (TIC) (IEM, n.d.-c). A análise do período 2019–2024, que integra a fase pré-pandemia, o choque pandémico, a retoma e a consolidação económica, permite contextualizar a evolução do empreendedorismo apoiado no quadro mais amplo do mercado de trabalho regional. Esta leitura articula-se com os dados primários recolhidos junto das empresas (subcapítulo 5.1) e com os indicadores do mercado de trabalho apresentados nos subcapítulos 5.2.1 e 5.2.2, contribuindo para uma leitura integrada das dinâmicas empreendedoras na RAM. A Tabela 22 sintetiza a evolução anual dos projetos de empreendedorismo apoiados pelo IEM e dos respetivos postos de trabalho criados entre 2019 e 2024, evidenciando variações no volume de projetos aprovados, na capacidade de geração de emprego e na composição setorial das iniciativas apoiadas ao longo do período em análise.

Tabela 22: Apoio ao Empreendedorismo e Criação de Emprego na RAM (2019–2024)

Ano	Projetos aprovados	Postos de trabalho criados	Média por projeto	Setores predominantes	Síntese descritiva
2019	56	96	1,7	Turismo; Serviços; Comércio	Situação pré-pandemia, com estabilidade no volume de projetos.
2020	34	52	1,5	Serviços; Turismo; Consultoria	Redução do número de projetos e empregos criados.
2021	45	82	1,8	Serviços; Comércio; Turismo	Aumento face a 2020, mantendo-se abaixo de 2019.
2022	53	92	1,7	Serviços; Turismo; Comércio	Recuperação do volume de projetos apoiados.
2023	43	56	1,3	Serviços; Consultoria; Comércio	Nova redução no número de projetos e empregos criados.
2024	56	96	1,7	Serviços; Turismo; Construção	Retoma do volume de projetos para níveis semelhantes a 2019.

Fonte: Elaboração própria, a partir dos dados do IEM (n.d.-b, n.d.-c); IEFP (n.d.).

Os dados apresentados evidenciam a dimensão e a evolução das políticas públicas de

fomento ao empreendedorismo na RAM, constituindo uma base empírica relevante para a análise integrada a desenvolver no subcapítulo seguinte.

5.3. Triangulação dos Dados Estudados

5.3.1. Dados Primários, DREM e IEM (2021–2024): Perspetiva Integrada

A triangulação entre os dados primários recolhidos junto das empresas, os indicadores macroeconómicos da DREM e as bases administrativas do IEM permite construir uma leitura integrada das dinâmicas empreendedoras e do mercado de trabalho na RAM entre 2021 e 2024. De forma global, a convergência entre estas três fontes de evidência indica que o empreendedorismo desempenhou um papel importante, ainda que moderado e condicionado, na criação e, sobretudo, na manutenção de emprego ao longo do período em análise.

Os dados primários evidenciam que 64,5% das empresas inquiridas criaram postos de trabalho, predominantemente em incrementos reduzidos (1–5 trabalhadores), e que a maioria conseguiu manter os níveis de emprego alcançados, refletindo uma lógica de crescimento prudente e incremental. Esta evidência é consistente com os indicadores da DREM, que apontam para uma redução sustentada da taxa de desemprego até 5,7% em 2024, bem como para um pico de dinamismo empresarial em 2022, ano em que se registaram os maiores saldos líquidos de constituição de sociedades dos últimos 17 anos.

Em paralelo, os dados do IEM mostram um máximo histórico de ofertas de emprego ativas em 2022, seguido de um abrandamento em 2023 e estabilização em 2024, assim como o regresso, neste último ano, do número de projetos de empreendedorismo e de postos de trabalho criados para valores próximos dos níveis pré-pandémicos. Este padrão convergente sugere que a recuperação do emprego na RAM foi marcada por uma dinâmica incremental e setorialmente concentrada, com particular destaque para os serviços e a construção, sustentada por processos de adaptação organizacional e por formas de inovação predominantemente digital e operacional. A diversificação setorial emerge, neste contexto, como uma condição crítica para a sustentabilidade do emprego a médio prazo, sobretudo num território caracterizado por forte dependência de atividades ligadas ao turismo.

A Tabela 23 sintetiza esta triangulação, evidenciando não apenas pontos de convergência entre as diferentes fontes, mas também áreas de complementaridade e dissonância funcional, nomeadamente no que respeita ao papel das políticas públicas, à qualificação do capital humano e ao ajustamento entre procura e oferta de trabalho. Em particular, destaca-se a importância do autoemprego, das redes informais e das autocolocações como canais relevantes de integração laboral, frequentemente sub-representados nas estatísticas convencionais. De forma integrada, a triangulação reforça a coerência empírica dos resultados e a sua consonância com os pressupostos de investigação definidos no Capítulo 3, ao evidenciar que o empreendedorismo atuou como um fator de resiliência económica e social, condicionado por constrangimentos estruturais persistentes, como a escassez de mão de obra qualificada, a precariedade contratual e as desigualdades de género. Estes resultados preparam o terreno para a discussão reflexiva subsequente, na qual serão aprofundadas as implicações teóricas, práticas e políticas decorrentes desta leitura integrada.

Tabela 23: Síntese de Triangulação entre Dados Primários, DREM e IEM (2021–2024)

Dimensão Analítica	Evidência – Dados Primários	Evidência – DREM (dados secundários)	Evidência – IEM (dados administrativos)	Leitura Integrada / Triangulação
Criação de emprego	64,5% das empresas criaram postos de trabalho, sobretudo em incrementos reduzidos (1–5 trabalhadores).	Taxa de desemprego reduziu-se para 5,7% em 2024; 2022 registou o maior saldo líquido de sociedades dos últimos 17 anos.	Ofertas de emprego ativas atingem máximo em 2022 (6 285); projetos de empreendedorismo regressam a níveis próximos de 2019 em 2024 (56 projetos / 96 empregos).	Convergência entre fontes indica uma retoma gradual e incremental do emprego, liderada pelos serviços e pela construção, após o período pandémico.
Manutenção / retenção de emprego	A maioria das empresas manteve níveis de emprego entre 1–5 trabalhadores; retenção associada a práticas organizacionais e digitalização.	Subutilização do trabalho reduziu-se para 9,7% em 2024; jovens NEEF atingem mínimo histórico (10,7%).	Colocações formais aumentam em 2021–2022; autocolocações mantêm-se superiores às colocações formais em todo o período.	Evidencia-se uma estabilidade relativa do emprego, sustentada por práticas internas das empresas e por canais informais de integração laboral.
Inovação e adaptação organizacional	68% das empresas implementaram práticas inovadoras, maioritariamente digitais e operacionais; impacto percebido elevado (média ≈ 4/5).	Consolidação do teletrabalho (15,1% dos trabalhadores em 2024); crescimento dos serviços digitais.	Programas de empreendedorismo (CRIEE, CPE, eJovem) apresentam média de 1,7 postos por projeto.	A inovação surge como mecanismo de mitigação e adaptação, com intensidade moderada e carácter predominantemente incremental.
Custos, inflação e condições financeiras	Custos operacionais e salariais identificados como principais constrangimentos ao crescimento.	Inflação elevada (≈7,0% em 2022–2023); aumento das taxas de juro e do custo da habitação.	Abrandamento das ofertas em 2023; retoma parcial em 2024.	A pressão de custos ajuda a explicar o crescimento prudente e incremental, reforçando a procura por eficiência e apoio institucional.
Capital humano e qualificações	Dificuldades na atração e retenção de mão de obra qualificada; valorização do clima organizacional.	Taxa de emprego muito superior para indivíduos com ensino superior	Desemprego registado mantém maior peso do ensino básico (44% em 2024); contratos a termo	A qualificação emerge como fator diferenciador central para a estabilidade e

		(80,4%) face ao ensino básico (42,3%).	predominam na procura de emprego.	sustentabilidade do emprego.
Políticas públicas e apoio institucional	50% das empresas recorreram a apoios; avaliação média moderada (3,7/5), com perceção de burocracia.	Em 2020–2021, <i>layoff</i> e moratórias foram decisivos; entre 2022–2024 verifica-se estabilização macroeconómica.	Programas do IEM (PIC, PJA, POT, EVA, CRIEE, CPE) mostram impacto na criação e manutenção de emprego.	Convergência parcial: impacto macroeconómico evidente, mas eficácia desigual ao nível microempresarial.
Setores e concentração territorial	Predominância do setor terciário (comércio, saúde, alojamento/restauração, TIC).	Serviços, construção e imobiliário lideram a recuperação económica.	Ofertas e colocações concentram-se nos concelhos do Funchal, Santa Cruz e Machico; alojamento/restauração lidera colocações.	Observa-se a centralidade dos serviços e da construção, bem como a persistência de dependências setoriais e territoriais.
Ajustamento entre procura e oferta de trabalho	Não aplicável (dados não recolhidos no questionário)	Não aplicável (dados não recolhidos no questionário)	Autocolocações superam colocações formais em todo o período; maior incidência no grupo etário 35–54 anos.	Sugere-se que o autoemprego e as redes informais constituem canais relevantes de integração laboral.
Género e inclusão	Amostra quase paritária; amostra quase paritária, não permitindo inferências robustas quanto a diferenças estruturais.	Desemprego feminino superior à média global; taxa de atividade feminina inferior à masculina.	Mulheres representam 56–57% do desemprego registado entre 2022–2024.	Persistem desigualdades de género, indicando necessidade de medidas específicas de qualificação e apoio à contratação.

Fonte: Elaboração própria com base nos dados primários, DREM e IEM.

5.4. Construção do Modelo Teórico-Conceptual Emergente

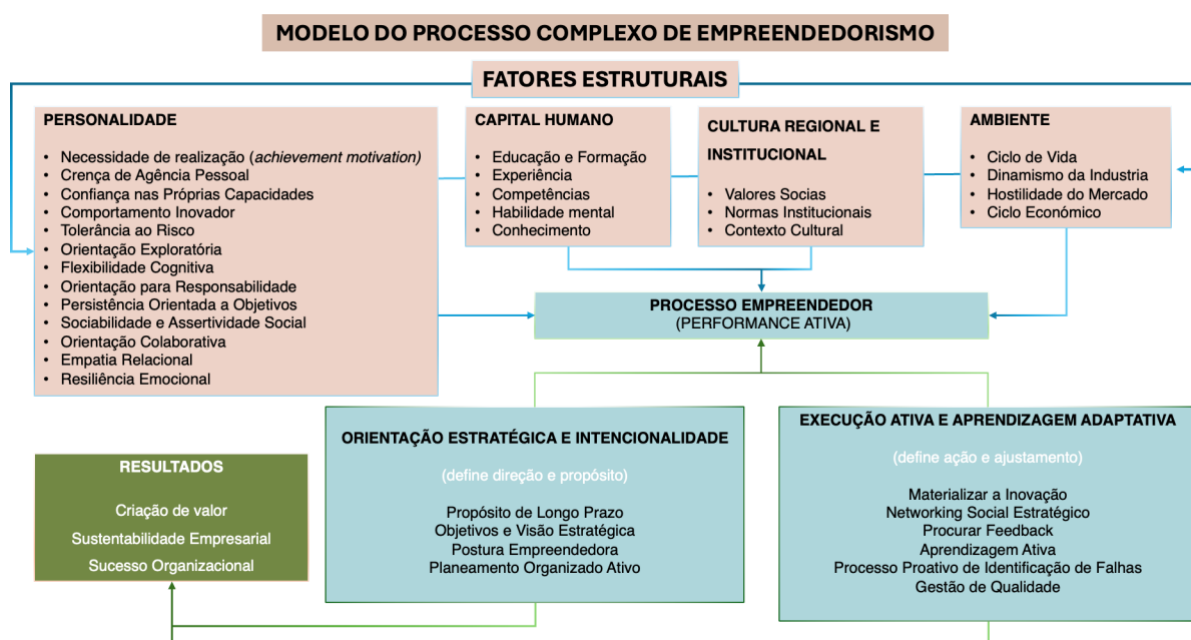
Com base no referencial teórico apresentado no Capítulo 3 e na evidência empírica das secções 5.1, 5.2 e 5.3, esta secção apresenta o modelo teórico-conceptual emergente da investigação. O modelo resulta da integração dos dados primários e secundários, permitindo identificar padrões interpretativos que explicam a relação entre empreendedorismo e criação e manutenção de emprego na RAM, no período 2021–2024. Enquanto construção analítica sustentada nos pressupostos de investigação (PI1–PI6), não visa generalização estatística, mas propõe uma estrutura explicativa adequada ao contexto regional em análise.

5.4.1. Modelo do Processo Empreendedor Aplicado à RAM

A construção do modelo emergente, apresentado na Figura 1, parte do Modelo do Processo Complexo de Empreendedorismo proposto por Kerr et al. (2018), originalmente adaptado com base na teoria da ação empreendedora de Frese (2009) e nos contributos meta-analíticos de Brandstätter (2011). Este modelo conceptualiza o empreendedorismo como um fenómeno

dinâmico resultante da interação entre fatores individuais, organizacionais, contextuais e institucionais. Na presente investigação, o modelo foi adaptado ao contexto específico da RAM, incorporando ajustamentos conceituais ao nível da dimensão cultural, operacionalizada como cultura regional e institucional, e aprofundando a dimensão processual através da distinção entre orientação estratégica e execução adaptativa. A Figura 1 apresenta a versão adaptada do modelo aplicada à realidade regional.

Figura 1 Modelo do Processo Complexo de Empreendedorismo⁸



Nota: Adaptado de Kerr et al. (2018), com base em Frese (2009) e Brandstätter (2011).

5.4.2. Modelo Teórico-Conceptual Emergente da RAM (2021–2024)

Partindo do modelo de referência e dos contributos da revisão da literatura, foi consolidado um modelo teórico-conceitual emergente ajustado à realidade da RAM, que interpreta o empreendedorismo como um processo mediado e condicionado por fatores organizacionais e institucionais. O modelo considera que o empreendedorismo se relaciona com a criação e manutenção de emprego (VD) através de cinco dimensões estruturais (VI), que operam como fatores independentes no sistema explicativo proposto:

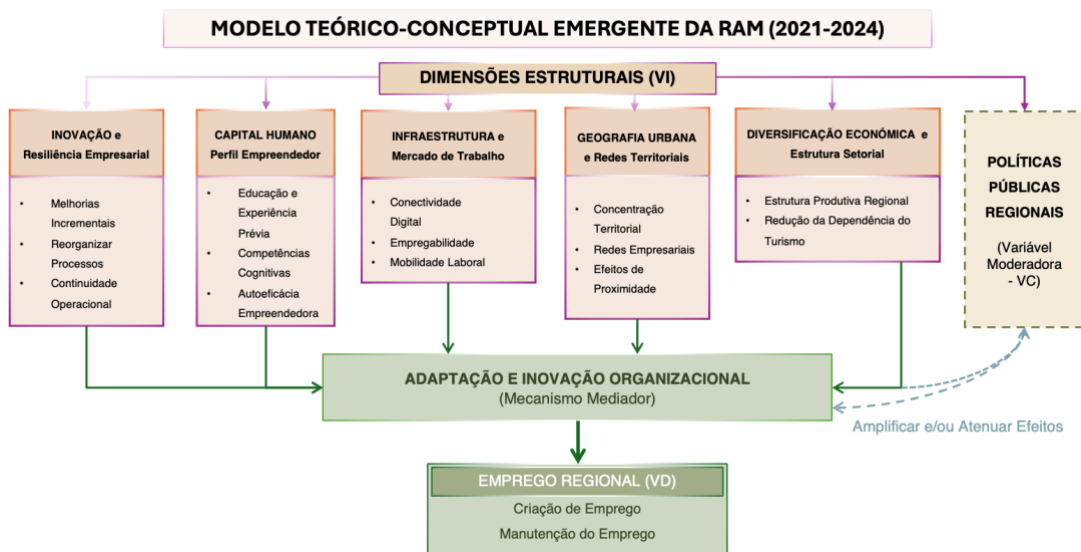
1. Inovação e Resiliência Empresarial, associadas à capacidade de introduzir melhorias incrementais, reorganizar processos e assegurar continuidade operacional;

⁸ (versão adaptada ao contexto da RAM)

2. Infraestrutura e Mercado de Trabalho, incluindo conectividade digital, condições de empregabilidade e mobilidade laboral;
3. Capital Humano e Perfil Empreendedor, integrando educação, experiência prévia, competências cognitivas e autoeficácia empreendedora;
4. Geografia Urbana e Regional, refletindo a concentração territorial, as redes empresariais e os efeitos de proximidade;
5. Desenvolvimento Económico e Diversificação Setorial, relacionado com a estrutura produtiva regional e a redução da dependência do turismo.

A análise empírica evidencia a existência de um mecanismo organizacional de mediação (VOI), que atua como variável organizacional intermédia – adaptação e inovação organizacional – através do qual os fatores estruturais se traduzem em resultados efetivos no mercado de trabalho. Paralelamente, as políticas públicas (VC) atuam como variável contextual, amplificando ou atenuando os efeitos do empreendedorismo sobre o emprego, especialmente em contextos de crise e transição económica. A articulação entre estas cinco dimensões estruturais, o mecanismo de mediação organizacional e o papel moderador das políticas públicas encontra-se representada no Modelo Teórico-Conceptual da RAM (2021–2024), apresentado na Figura 2, que sintetiza a leitura integrada emergente da evidência empírica analisada.

Figura 2 Modelo Teórico-Conceptual Emergente da RAM (2021–2024)



Nota: Elaboração própria com base em Kerr et al. (2018), Frese (2009) e Brandstätter (2011) e nos dados empíricos da investigação.

A Tabela 24 apresenta a classificação metodológica das variáveis que integram o modelo teórico-conceitual emergente, clarificando a sua natureza analítica e o respetivo papel na estrutura explicativa proposta.

Tabela 24: Classificação Metodológica das Variáveis do Modelo (RAM, 2021–2024)

Dimensão	Sigla	Tipo de Variável	Papel no Modelo
Dimensões Estruturais	VI	Independente	Determinam o processo empreendedor
Adaptação e Inovação Organizacional	VOI	Intermédia / Mediadora	Traduz os efeitos das variáveis estruturais em resultados no emprego
Políticas Públicas Regionais	VC	variável contextual moderadora (VC)	Amplifica ou atenua os efeitos
Emprego Regional	VD	Dependente	Resultado observado no mercado de trabalho

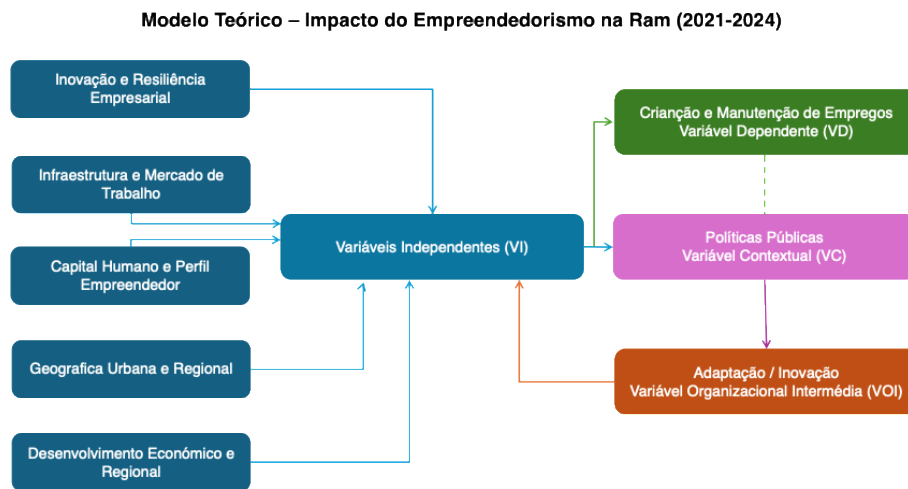
Fonte: Elaboração própria com base em Kerr et al. (2018), Frese (2009) e Brandstätter (2011) e na evidência empírica da investigação.

Articulação Metodológica entre Variáveis e Pressupostos de Investigação (P1–P6): A triangulação dos dados primários e secundários permite articular o modelo emergente com os pressupostos de investigação definidos no Capítulo 3, reforçando a coerência interna do estudo.

- PI1 é sustentado pela evidência de que a inovação incremental e a orientação empreendedora mostraram associação com maior estabilidade e retenção de emprego;
- PI2 encontra suporte na relação observada entre qualificação, competências digitais e capacidade de adaptação empresarial;
- PI3 é parcialmente sustentado pela concentração territorial do empreendedorismo e pela relevância das redes urbanas;
- PI4 é corroborado pela importância da diversificação setorial, sobretudo nos serviços e na construção, para a sustentabilidade do emprego;
- PI5 é evidenciado pelo papel das políticas públicas como estabilizadores macroeconómicos e facilitadores do empreendedorismo;
- PI6 assume-se como elemento central, evidenciando que a adaptação organizacional funciona como mecanismo através do qual os fatores estruturais influenciam o emprego.

Assim, o modelo teórico-conceitual emergente consolida uma leitura integrada das dinâmicas empreendedoras na RAM, servindo de base interpretativa para a discussão crítica dos resultados à luz da literatura, apresentada na secção seguinte. Para clarificar a lógica relacional entre variáveis e pressupostos de investigação, a Figura 3 apresenta uma síntese da estrutura final do modelo teórico-conceitual emergente, evidenciando as relações entre variáveis independentes, mediadora, moderadora e dependente.

Figura 3 Estrutura Final do Modelo Teórico-Conceptual



Nota: Adaptação com base na revisão da literatura e no modelo teórico-conceitual emergente.

5.5. Discussão dos Resultados à Luz da Literatura

Com base na triangulação dos dados primários e secundários, os resultados permitem propor um modelo teórico-conceitual emergente que descreve as relações entre empreendedorismo, adaptação organizacional, políticas públicas e dinâmicas de emprego na RAM entre 2021 e 2024. Este modelo resulta de uma leitura integrada dos padrões empíricos identificados, em coerência com a abordagem exploratória adotada e com os pressupostos definidos no Capítulo 3. A presente secção analisa os resultados à luz da literatura especializada, procurando compreender de que modo os padrões observados se articulam com, aprofundam ou desafiam os quadros teóricos do empreendedorismo, da inovação e da resiliência organizacional. A discussão articula a evidência empírica com os pressupostos PI1–PI6 e com os contributos conceptuais apresentados, integrando as dimensões micro (práticas das micro e pequenas empresas) e macro (indicadores da DREM e do IEM). Pretende-se, assim,

clarificar em que medida o empreendedorismo se relaciona com a criação e, sobretudo, com a manutenção do emprego num contexto insular em transformação estrutural.

5.5.1. Eixo 1 – Inovação, Resiliência e Adaptação Organizacional (PI1, PI6)

Os resultados evidenciam o papel central da inovação e da capacidade adaptativa na sustentabilidade organizacional e na preservação do emprego. Entre 2021 e 2024, 68% das empresas da amostra implementaram práticas inovadoras, sobretudo associadas à digitalização, automação e reorganização de processos. Este padrão aproxima-se da lógica schumpeteriana de inovação como motor de transformação económica, embora, no caso da RAM, predomine uma inovação incremental e ajustada, mais do que rupturas estruturais. Os resultados convergem igualmente com o modelo Lean Startup de Ries (2011), no qual a aprendizagem contínua e a experimentação permitem ajustes progressivos em contextos de incerteza. De acordo com Duchek (2020) e Hamel e Välikangas (2003), esta dinâmica pode ser interpretada como expressão de resiliência organizacional, entendida como competência dinâmica de antecipação, absorção e aprendizagem face a choques exógenos. O perfil empreendedor identificado revela-se predominantemente adaptativo, próximo da lógica *effectual* descrita por Sarasvathy (2001). As empresas que reportaram práticas inovadoras e reorganização interna evidenciaram maior estabilidade do emprego e maior capacidade de reação a disrupções externas, como a pandemia e as pressões inflacionistas de 2023. A triangulação com dados da DREM (n.d.) reforça esta leitura, ao evidenciar a redução da taxa de desemprego para 5,7% em 2024, o valor mais baixo desde 2011, e saldos líquidos positivos na constituição de sociedades. Estes resultados sustentam os pressupostos PI1 e PI6, indicando que a inovação e a adaptação organizacional funcionam não apenas como estratégias de sobrevivência, mas como mecanismos estruturais de estabilização e dinamização do emprego.

5.5.2. Eixo 2 – Capital Humano, Qualificação e Diversificação Económica (PI2, PI4)

O capital humano emerge como fator determinante para o desempenho empreendedor e para a sustentabilidade do emprego. Uma proporção significativa dos inquiridos possui formação superior e elevada experiência profissional, corroborando os contributos de Kerr et al. (2018), que associam conhecimento acumulado e autoeficácia empreendedora à propensão para inovar e criar valor. Esta evidência encontra igualmente suporte em Drucker (1954,

1985), ao enquadrar a inovação como prática sistemática ancorada no conhecimento. Na RAM, empresas com maior qualificação evidenciaram maior investimento em digitalização, formação e adaptação organizacional, reforçando a ligação entre capital humano e desempenho empresarial. Paralelamente, dados da DREM (2023) mostram sinais de diversificação setorial, com crescimento relativo dos serviços digitais, consultoria e construção civil, atenuando parcialmente a dependência estrutural do turismo. Contudo, este processo permanece desigual. Persistem assimetrias entre setores tradicionais e emergentes e entre áreas urbanas e rurais, limitando a difusão dos benefícios da inovação. Assim, embora o empreendedorismo tenha contribuído para a criação e manutenção de emprego, a diversificação económica mantém-se concentrada em segmentos específicos, sendo este resultado parcialmente consistente com os pressupostos PI2 e PI4. Esta limitação é consistente com a literatura sobre economias insulares, que destaca constrangimentos estruturais associados à escala de mercado e aos custos de insularidade.

5.5.3. Eixo 3 – Contexto Territorial, Coesão Regional e Redes de Cooperação (PI3)

O contexto territorial exerce influência relevante sobre o comportamento empreendedor e o dinamismo do mercado de trabalho. Os resultados demonstram que os concelhos do Funchal, Santa Cruz e Machico concentram a maioria das iniciativas empreendedoras, corroborando as teorias de Porter (1990) sobre a importância dos *clusters* e das economias de aglomeração como motores de inovação e produtividade. A concentração territorial observada sugere a presença de dinâmicas de aglomeração associadas a externalidades positivas e atração de investimento. No entanto, conforme argumenta Storper (2013), o desenvolvimento regional sustentável exige que a inovação ultrapasse os centros urbanos e estabeleça ligações funcionais com territórios periféricos. Os dados do IEM (n.d.-b, n.d.-c) indicam sinais incipientes de expansão do empreendedorismo para concelhos menos densos, impulsionados por programas de coesão territorial e inclusão social. Estes resultados sustentam parcialmente o pressuposto PI3, ao evidenciar que as redes territoriais e o capital social influenciam a criação e manutenção de emprego, ainda que persistam desigualdades geográficas que limitam o impacto pleno do empreendedorismo regional.

5.5.4. Eixo 4 – Políticas Públicas, Financiamento e Ecossistemas Empreendedores (PI5)

As políticas públicas assumem um papel central enquanto fator institucional moderador das dinâmicas empreendedoras e do emprego. Cerca de metade das empresas inquiridas recorreu a apoios financeiros ou formativos, e os dados do IEM (n.d.-c, n.d.-f, n.d.-h, n.d.-g, n.d.-e) são consistentes com a interpretação de que estes instrumentos contribuíram para projetos concretos e em postos de trabalho efetivos. Este padrão está em consonância com as perspetivas de Kanda et al. (2025) e da OECD e European Commission (2023), que reconhecem o papel das instituições públicas na amplificação dos efeitos positivos do empreendedorismo, sobretudo em economias periféricas. O período 2020–2024 ilustra de forma clara esta função contracíclica: durante a pandemia, medidas como o *layoff* simplificado e as moratórias de crédito foram determinantes para a preservação do emprego; no período pós-pandémico, os programas de fomento ao empreendedorismo e à digitalização facilitaram a retoma e a inovação. Apesar destes avanços, as perceções dos empresários demonstram limitações persistentes, associadas à burocracia, à fragmentação dos apoios e à reduzida incidência de instrumentos orientados para a inovação. Tal como salientam Brynjolfsson e McAfee (2014), os ganhos de produtividade da transformação digital apenas se concretizam quando acompanhados de investimento consistente em capital humano e enquadramento institucional eficaz. O caso da RAM evidencia progressos relevantes, mas também sugerindo margem para reforço da integração, simplificação e orientação estratégica das políticas públicas.

5.5.5. Síntese Geral da Discussão

A discussão integrada dos resultados com foco nas implicações teóricas e práticas, é consistente com a interpretação de que o empreendedorismo atuou, entre 2021 e 2024, como um instrumento de estabilidade económica e social na RAM, mediado pela inovação e pelo capital humano e moderado pelas políticas públicas. Os pressupostos PI1, e PI6 encontram suporte empírico consistente, enquanto PI2, PI3, PI4 e PI5 são sustentados de forma parcial, refletindo simultaneamente avanços significativos e desafios estruturais persistentes. Do ponto de vista teórico, os resultados reforçam a complementaridade entre as abordagens de Schumpeter (2021), Schumpeter e Swedberg (2017), Ries (2011) e Duchek (2020), ao demonstrar que o desenvolvimento económico regional depende tanto da inovação

incremental quanto da capacidade de aprendizagem organizacional contínua. Em termos práticos, os dados sublinham a importância das políticas públicas como mecanismos de mitigação e de aceleração econômica, em linha com Audretsch (2023), Audretsch et al. (2015, 2024). No contexto da RAM, o empreendedorismo consolidou-se como um vetor estratégico de coesão e desenvolvimento. Todavia, a persistência da dependência setorial, das desigualdades territoriais e das barreiras burocráticas limita o pleno potencial do ecossistema empreendedor. Assim, literatura e evidência empírica apontam para a relevância de estratégias integradas que combinem incentivos financeiros, qualificação avançada e apoio técnico especializado, sustentada por políticas públicas inteligentes e inclusivas. Tal orientação estratégica é coerente com a consolidação de um modelo regional de desenvolvimento resiliente e inovador, alinhado com a economia do conhecimento e com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável.

6. Conclusões e Recomendações

6.1. Principais Conclusões

O presente estudo teve como objetivo analisar a relação entre o empreendedorismo e a criação e a manutenção de empregos na RAM entre 2021 e 2024, num contexto marcado por transformações profundas de natureza económica, social e tecnológica, designadamente a pandemia de COVID-19, o período pós-pandémico, o conflito na Ucrânia e a aceleração da transformação digital. A investigação, de natureza exploratória e interpretativa, baseou-se num modelo teórico-conceitual emergente e combinou dados primários (inquérito aplicado a 62 micro e pequenas empresas) com dados secundários provenientes da DREM e do IEM. A articulação entre estas fontes permitiu uma leitura integrada das perceções microempresariais e das tendências macroeconómicas regionais, evidenciando que o empreendedorismo na RAM é consistente com a interpretação de que o empreendedorismo desempenhou um papel importante como mecanismo de resiliência económica e social, traduzindo-se sobretudo na manutenção do emprego e, de forma mais moderada, na criação incremental de novos postos de trabalho. A inovação, o capital humano e o enquadramento institucional emergem como dimensões estruturantes, ainda que com impactos diferenciados ao longo do período analisado e entre setores de atividade.

Da triangulação empírica realizada emergem três conclusões estruturantes:

1. A inovação e a adaptação organizacional assumem um papel central na sustentabilidade empresarial e na preservação do emprego (PI1, PI6): Cerca de dois terços das empresas inquiridas reportaram a implementação de práticas inovadoras, maioritariamente de natureza incremental e associadas à digitalização, reorganização de processos e ajustamento de modelos de negócio. Estes resultados encontram suporte nos contributos de Chandra (2024), Schumpeter (2021), Schumpeter e Swedberg (2017), relativos à destruição criativa, e de Duchek (2020), no âmbito da resiliência organizacional, ao evidenciar que a capacidade de adaptação funcionou como mecanismo mediador fundamental para a estabilidade do emprego em contextos de incerteza. Os pressupostos PI1 e PI6 são, assim, sustentados de forma consistente pela evidência empírica.

2. O capital humano qualificado e a diversificação económica contribuem para a qualidade e sustentabilidade do mercado de trabalho regional (PI2, PI3 e PI4): As empresas cujos gestores apresentam níveis mais elevados de qualificação, experiência profissional e competências digitais evidenciaram maior propensão para inovar e maior capacidade de retenção de trabalhadores, em consonância com Kerr et al. (2018), que associam capital humano e autoeficácia empreendedora a maior desempenho organizacional. Todavia, persistem desigualdades estruturais associadas ao nível de qualificação, à concentração territorial da atividade económica e à dependência de setores tradicionais, o que condiciona a difusão homogénea dos benefícios do empreendedorismo. A concentração territorial do empreendedorismo nos principais centros urbanos, designadamente Funchal, Santa Cruz e Machico, evidencia a importância das redes empresariais e dos efeitos de proximidade, em linha com Porter (1990) e Storper (2013). Contudo, a difusão territorial do dinamismo empreendedor permanece desigual. Assim, os pressupostos PI2, PI3 e PI4 são sustentados de forma parcial.

3. As políticas públicas regionais atuam como variáveis institucionais moderadoras das dinâmicas empreendedoras e do emprego (PI5): Os programas de apoio à criação de emprego e ao empreendedorismo, designadamente os promovidos pelo IEM (n.d.-b, n.d.-c), revelaram-se particularmente significativos no período de retoma pós-pandémica, desempenhando uma função estabilizadora e facilitadora da atividade empreendedora. No entanto, a evidência empírica aponta para um impacto desigual ao nível microeconómico, condicionado por barreiras burocráticas, assimetrias territoriais e limitada incidência de instrumentos orientados para a inovação, assim o PI5 é sustentado de forma parcial.

Em síntese, o estudo sustenta de forma consistente os pressupostos PI1 e PI6, e sustenta de forma parcial os pressupostos PI2, PI3, PI4 e PI5, refletindo um processo de transição gradual da economia regional para um modelo mais diversificado, digital e orientado para a inovação, ainda condicionado por fragilidades estruturais, territoriais e demográficas.

6.2. Implicações Práticas

Os resultados obtidos apresentam implicações pertinentes para diferentes agentes do ecossistema regional:

1. Para as políticas públicas: Reforçar os programas de apoio ao empreendedorismo e ao emprego, privilegiando a simplificação administrativa, o acesso ao financiamento e a introdução de incentivos progressivos orientados para projetos com maior intensidade tecnológica e impacto social. A criação de uma plataforma digital integrada entre o IEM, a DREM e outras entidades regionais permitiria uma monitorização contínua e baseada em dados das dinâmicas empreendedoras.
2. Para o tecido empresarial: As micro e pequenas empresas deverão consolidar práticas de aprendizagem contínua e adaptação organizacional, incorporando metodologias de experimentação incremental, como o modelo Lean Startup (Ries, 2011), e reforçando estratégias colaborativas em rede. O investimento em capital humano, particularmente em competências digitais e de gestão, constitui um fator crítico de competitividade.
3. Para o sistema de ensino e formação: As instituições de ensino superior e profissional podem desempenhar um papel estratégico na consolidação de ecossistemas regionais de inovação, através da integração de conteúdos de empreendedorismo digital, sustentabilidade e competências transversais, reforçando a ligação entre conhecimento académico e prática empresarial.
4. Para a sociedade e o território: A promoção da igualdade de género, da inclusão social e da coesão territorial deverá ser integrada nas estratégias de desenvolvimento regional. O fortalecimento de redes locais de cooperação entre empresas, universidades e entidades públicas é fundamental para reduzir assimetrias e potenciar dinâmicas empreendedoras inclusivas.

6.3. Limitações e Perspetivas Futuras

Apesar do rigor metodológico adotado, a presente investigação apresenta algumas limitações. A dimensão da amostra, embora adequada ao carácter exploratório do estudo, não permite generalizações estatísticas amplas. O período temporal analisado (2021–2024) corresponde a um contexto excecional, marcado por impactos sucessivos, o que poderá influenciar a estabilidade futura das tendências observadas. Acresce, ainda, a limitação associada à granularidade de alguns dados institucionais, que restringiu análises mais aprofundadas sobre segmentos específicos do empreendedorismo. Como perspetivas de investigação futura, destaca-se, em primeiro lugar, a realização de estudos confirmatórios

que permitam testar e sustentar empiricamente o modelo teórico-conceitual proposto, recorrendo a metodologias quantitativas, testes de hipóteses e inferência estatística, com o objetivo de avaliar a robustez das relações identificadas e possibilitar a generalização dos resultados. Adicionalmente, identificam-se três linhas complementares de aprofundamento: (i) a extensão do estudo a outras regiões ultraperiféricas e contextos insulares europeus; (ii) a integrar de metodologias de Business Intelligence e Machine Learning para análise preditiva das dinâmicas empreendedoras; (iii) o desenvolvimento de um índice regional de resiliência empreendedora que combine variáveis económicas, tecnológicas e sociais.

6.4. Considerações Finais

O percurso investigativo desenvolvido nesta dissertação evidencia que o empreendedorismo na Região Autónoma da Madeira constitui uma expressão concreta de resiliência económica e social. Num território geograficamente limitado, mas dotado de capital humano e capacidade adaptativa, os empreendedores assumiram-se como agentes de transformação, convertendo contextos de crise em oportunidades de aprendizagem e ajustamento. A evidência empírica demonstra que a sustentabilidade do emprego na RAM resulta da conjugação de três forças interdependentes: a inovação e a capacidade adaptativa das empresas, a qualificação contínua do capital humano e o papel das políticas públicas na criação de condições estruturais favoráveis. Mais do que um exercício empírico, este trabalho propõe uma leitura integrada do empreendedorismo enquanto instrumento de desenvolvimento sustentável, coesão territorial e equidade social. À luz da teoria da destruição criativa de Schumpeter e Swedberg (2017), o caso madeirense demonstra que o progresso económico emerge não apenas da criação de novas atividades, mas também da capacidade de reformular, substituir e adaptar práticas existentes. O empreendedorismo apresenta-se, não apenas como um fenómeno económico, mas como um processo humano de renovação contínua, fundamental para a construção de um modelo regional mais resiliente, inovador e sustentável.

7. Referências Bibliográficas

- Agência para a Competitividade e Inovação, I. P., (n.d.). *Programas de apoio às PME e à inovação*. Retrieved <https://www.iapmei.pt/>
- Ahl, H., & Marlow, S. (2012). Exploring the dynamics of gender, feminism and entrepreneurship: advancing debate to escape a dead end? *Organization*, 19(5), 543–562. <https://doi.org/10.1177/1350508412448695>
- Alan, M. (2011). *Imperfect Competition in the Labor Market* (pp. 973–1041). [https://doi.org/10.1016/S0169-7218\(11\)02409-9](https://doi.org/10.1016/S0169-7218(11)02409-9)
- Aldrich, H., & Zimmer, C. (1986). Entrepreneurship through social networks. In D. L. Sexton & R. W. Smilor (Eds.), *The art and science of entrepreneurship* (pp. 3–23). Ballinger.
- Allen, I. E., & Seaman, C. A. (2007). Likert scales and data analyses. *Quality Progress*, 40(7), 64–65.
- Alves, A. M. R. (2020). *The impact of digitalization on SMEs international strategies: A bibliometric analysis* [Universidade do Porto]. <https://www.proquest.com/openview/39c78133cb5b08a2da34818765e41d00/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2026366&diss=y>
- Associação Comercial e Industrial do Funchal – Câmara de Comércio e Indústria da Madeira. (n.d.). *ACIF-CCIM – Associação Comercial e Industrial do Funchal*. Retrieved <https://www.acif-ccim.pt/>
- Associação de Jovens Empresários Madeirenses. (n.d.). *AJEM – Associação de Jovens Empresários Madeirenses*. Retrieved <https://oficial.ajem.pt/>
- Audretsch, D. B. (2009). The entrepreneurial society. *The Journal of Technology Transfer*, 34(3), 245–254. <https://doi.org/10.1007/s10961-008-9101-3>
- Audretsch, D. B. (2023). Institutions and entrepreneurship. *Eurasian Business Review*, 13(3), 495–505. <https://doi.org/10.1007/s40821-023-00244-5>
- Audretsch, D. B., Belitski, M., Eichler, G. M., & Schwarz, E. (2024). Entrepreneurial ecosystems, institutional quality, and the unexpected role of the sustainability orientation of entrepreneurs. *Small Business Economics*, 62(2), 503–522. <https://doi.org/10.1007/s11187-023-00763-5>
- Audretsch, D. B., Link, A. N., & Walshok, M. L. (2015). The knowledge spillover theory of entrepreneurship and economic growth. In D. B. Audretsch, A. N. Link, & M. L. Walshok (Eds.), *The Oxford handbook of local competitiveness* (pp. 145–170). Oxford University Press.
- Bacq, S., & Wang, S. (2024). The Lean Impact Start-Up Framework: Fueling Innovation for Positive Societal Change. *Journal of Management*, 50(8), 3139–3161. <https://doi.org/10.1177/01492063241240713>

- Baldwin, R., & Di Mauro, B. W. (2020). *Economics in the time of COVID-19: A new eBook*. CEPR Press. <https://cepr.org/publications/books-and-reports/economics-time-covid-19>
- Baldwin, R., & Weder di Mauro, B. (2020). *Mitigating the COVID economic crisis: Act fast and do whatever it takes*. CEPR Press. <https://cepr.org/publications/books-and-reports/mitigating-covid-economic-crisis-act-fast-and-do-whatever-it-takes>
- Balla-Elliott, D., Cullen, Z., Glaeser, E., Luca, M., & Stanton, C. (2020). *Determinants of Small Business Reopening Decisions After COVID Restrictions Were Lifted*. <https://doi.org/10.3386/w27362>
- Baron, R. A. (2006). Opportunity Recognition as Pattern Recognition: How Entrepreneurs “Connect the Dots” to Identify New Business Opportunities. *Academy of Management Perspectives*, 20(1), 104–119. <https://doi.org/10.5465/amp.2006.19873412>
- Barrero, J. M., Bloom, N., & Davis, S. (2020). *COVID-19 Is Also a Reallocation Shock*. <https://doi.org/10.3386/w27137>
- Bartik, A. W., Bertrand, M., Cullen, Z., Glaeser, E. L., Luca, M., & Stanton, C. (2020). The impact of COVID-19 on small business outcomes and expectations. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 117(30), 17656–17666. <https://doi.org/10.1073/pnas.2006991117>
- Baumol, W. J. (1990). Entrepreneurship: Productive, Unproductive, and Destructive. *Journal of Political Economy*, 98(5, Part 1), 893–921. <https://doi.org/10.1086/261712>
- Becker, G. S. (1964). *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education*. University of Chicago Press.
- Bennedsen, M., Larsen, B., Schmutte, I., & Scur, D. (2020). *Preserving job matches during the COVID-19 pandemic: Firm-level evidence on the role of government aid* (GLO Discussion Paper No. 588; CEP Occasional Paper No. 51). <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.15337.11366>
- Blank, S. (2013). Why the lean start-up changes everything. *Harvard Business Review*, 91(5), 63–72.
- Blank, S., & Eckhardt, J. T. (2024). The Lean Startup as an Actionable Theory of Entrepreneurship. *Journal of Management*, 50(8), 3012–3034. <https://doi.org/10.1177/01492063231168095>
- Bloom, N., Liang, J., Roberts, J., & Ying, Z. J. (2015). Does Working from Home Work? Evidence from a Chinese Experiment *. *The Quarterly Journal of Economics*, 130(1), 165–218. <https://doi.org/10.1093/qje/qju032>
- Boin, A., & van Eeten, M. J. G. (2013). The Resilient Organization. *Public Management Review*, 15(3), 429–445. <https://doi.org/10.1080/14719037.2013.769856>
- Brandstätter, H. (2011). Personality aspects of entrepreneurship: A look at five meta-analyses. *Personality and Individual Differences*, 51(3), 222–230. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2010.07.007>

- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). *The second machine age: Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies*. W. W. Norton & Company.
- Buchheim, L., Doern, J., Krolage, C., & Link, S. (2020). Firm-Level Expectations and Behavior in Response to the COVID-19 Crisis. *SSRN Electronic Journal*, (CESifo Working Paper No. 8304), 1–27. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3603773>
- Burnett, K. A., & Danson, M. (2017). Enterprise and entrepreneurship on islands and remote rural environments. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 18(1), 25–35. <https://doi.org/10.1177/1465750316686237>
- Burt, R. S. (2004). Structural Holes and Good Ideas. *American Journal of Sociology*, 110(2), 349–399. <https://doi.org/10.1086/421787>
- Burt, R. S. (2005). The Social Capital of Structural Holes. In *Brokerage and Closure* (pp. 10–57). Oxford University PressOxford. <https://doi.org/10.1093/oso/9780199249145.003.0002>
- Chandra, R. (2024). Joseph Schumpeter (1883–1950). In *Reflections on the Future of Capitalism* (1st ed., pp. 69–104). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-031-57595-2_3
- Cohen, B., & Winn, M. I. (2007). Market imperfections, opportunity and sustainable entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 22(1), 29–49. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2004.12.001>
- Dean, T. J., & McMullen, J. S. (2007). Toward a theory of sustainable entrepreneurship: Reducing environmental degradation through entrepreneurial action. *Journal of Business Venturing*, 22(1), 50–76. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2005.09.003>
- Direção Geral da Economia. (2020, August 14). *Estimativa rápida do PIB – 2.º trimestre de 2020 (d)*. <https://gee.gov.pt/pt/daily-indicators/gee-daily-indicators-category/30507-ine-estimativa-rapida-do-pib-2-trimestre-de-2020>
- Direção Regional de Estatística da Madeira. (n.d.). *Portal de estatísticas oficiais da Região Autónoma da Madeira*. Retrieved <https://estatistica.madeira.gov.pt/>
- Direção Regional de Estatística da Madeira. (2020a, May 7). *Impacto do COVID-19 na Região Autónoma da Madeira (a)*. <https://estatistica.madeira.gov.pt/download-now/economica/conjuntura/covid-19/em-foco-covid/send/636-covid19-guerra-na-ucrania-em-foco/12267-em-foco.html>
- Direção Regional de Estatística da Madeira. (2020b, May 24). *Impacto da pandemia COVID-19 na atividade económica regional: E-fatura 2019–2020 (março a dezembro) (b)*. <https://estatistica.madeira.gov.pt/download-now/economica/conjuntura/covid-19/em-foco-covid/send/636-covid19-guerra-na-ucrania-em-foco/13494-em-focogg.html>
- Direção Regional de Estatística da Madeira. (2020c, June 27). *Impacto da pandemia do COVID-19*

- na Região Autónoma da Madeira (c). <https://estatistica.madeira.gov.pt/download-now/economica/conjuntura/covid-19/em-foco-covid/send/636-covid19-guerra-na-ucrania-em-foco/12415-em-foco-covid2.html>
- Direção Regional de Estatística da Madeira. (2020d, August 8). *Impacto da pandemia do COVID-19 na Região Autónoma da Madeira (d)*. <https://estatistica.madeira.gov.pt/download-now/economica/conjuntura/covid-19/em-foco-covid/send/636-covid19-guerra-na-ucrania-em-foco/12519-em-foco-covid3.html>
- Direção Regional de Estatística da Madeira. (2021a, February 17). *Impacto da pandemia do COVID-19 na Região Autónoma da Madeira (a)*. <https://estatistica.madeira.gov.pt/download-now/economica/conjuntura/covid-19/em-foco-covid/send/636-covid19-guerra-na-ucrania-em-foco/13207-em-focopff.html>
- Direção Regional de Estatística da Madeira. (2021b, July 8). *Um ano de pandemia na Região Autónoma da Madeira (b)*. <https://estatistica.madeira.gov.pt/download-now/economica/conjuntura/covid-19/em-foco-covid/send/636-covid19-guerra-na-ucrania-em-foco/13633-em-focouuu.html>
- Direção Regional de Estatística da Madeira. (2021c, September 24). *Impacto da pandemia do COVID-19 na Região Autónoma da Madeira (c)*. <https://estatistica.madeira.gov.pt/download-now/economica/conjuntura/covid-19/em-foco-covid/send/636-covid19-guerra-na-ucrania-em-foco/13953-em-foco-yy.html>
- Direção Regional de Estatística da Madeira. (2022, March 21). *Impacto da pandemia do COVID-19 na Região Autónoma da Madeira (a)*. <https://estatistica.madeira.gov.pt/download-now/economica/conjuntura/covid-19/em-foco-covid/send/636-covid19-guerra-na-ucrania-em-foco/14578-em-foco-2022.html>
- Direção Regional de Estatística da Madeira. (2023, February 24). *Impacto do conflito na Ucrânia na economia da Região Autónoma da Madeira (a)*. <https://estatistica.madeira.gov.pt/download-now/economica/conjuntura/covid-19/em-foco-covid/send/636-covid19-guerra-na-ucrania-em-foco/15742-em-foco-guerra.html>
- Direção Regional de Estatística da Madeira. (2024). *Estatísticas do emprego da Região Autónoma da Madeira: 4.º trimestre 2024 (a)*. <https://estatistica.madeira.gov.pt/download-now/social/merctrab-pt/merctrab-ie-pt/merctrab-ie-publicacoes-pt/send/144-ie-publicacoes/18363-estatisticas-do-emprego-da-ram-4-trimestre-2024-pdf.html>
- Direção Regional de Estatística da Madeira (DREM). (n.d.). *Mercado de trabalho – Em foco*. Retrieved March 6, 2026, from <https://estatistica.madeira.gov.pt/download-now/social/merctrab-pt/merctrab-ie-pt/merctrab-ie-emfoco-pt.html>
- Drucker, P. F. (1954). *The practice of management*. Harper & Row.

- Drucker, P. F. (1985). *Management: Tasks, responsibilities, practices*. Harper & Row.
- Duchek, S. (2020). Organizational resilience: a capability-based conceptualization. *Business Research*, 13(1), 215–246. <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7>
- Elam, A. B., Brush, C. G., Greene, P. G., Baumer, B., Dean, M., & Heavlow, R. (2019). *Women's entrepreneurship report 2018/2019*. https://scholarworks.smith.edu/conway_research/4/
- Escola Agrícola da Madeira. (n.d.). *Formações*. Retrieved <https://escolaagricola.madeira.gov.pt/formacoes.html>
- European Commission. (2025). *The single market programme finances activities supporting a well-functioning, sustainable internal market*. https://commission.europa.eu/funding-tenders/find-funding/eu-funding-programmes/single-market-programme/overview_en
- Fairlie, R. (2020). The impact of COVID-19 on small business owners: Evidence from the first three months after widespread social-distancing restrictions. *Journal of Economics & Management Strategy*, 29(4), 727–740. <https://doi.org/10.1111/jems.12400>
- Falcão, R. P. Q., Cruz, E. P., & Dana, L.-P. (2025). *Reflections on Immigrant Entrepreneurship*. Springer Nature Switzerland. <https://doi.org/10.1007/978-3-031-98509-6>
- Ferrando, A., & Ganoulis, I. (2020). *Firms' expectations on access to finance at the early stages of the COVID-19 pandemic* (ECB Working Paper No. 2446). <https://doi.org/10.2866/057681>
- Florida, R., Rodríguez-Pose, A., & Storper, M. (2023). Critical Commentary: Cities in a post-COVID world. *Urban Studies*, 60(8), 1509–1531. <https://doi.org/10.1177/00420980211018072>
- Freitas, C. (2024). The Entrepreneurial Process in a Remote Island Context: The Case of Madeira. *Island Studies Journal*, 19(1). <https://doi.org/10.24043/001c.90535>
- Frese, M. (2009). Toward a Psychology of Entrepreneurship — An Action Theory Perspective. *Foundations and Trends in Entrepreneurship*, 5(6), 437–496. <https://doi.org/10.1561/03000000028>
- García-Rodríguez, F. J., Gil-Soto, E., Ruiz-Rosa, I., & Gutiérrez-Taño, D. (2018). Entrepreneurial process in peripheral regions: the role of motivation and culture. In *Innovation in SMEs and Micro Firms* (pp. 141–160). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781351016155-7>
- Governo Regional da Madeira. (2025). *Governo Regional apoia 11 novos projetos de empreendedorismo no âmbito do CRIEE*. <https://www.madeira.gov.pt/dren/pesquisar/ctl/ReadInformcao/mid/15489/InformacaoId/249751/UnidadeOrganicaId/5/LiveSearch/Incentivo>
- Granovetter, M. (1985). Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91(3), 481–510. <https://doi.org/10.1086/228311>
- Granovetter, M. S. (1973). The Strength of Weak Ties. *American Journal of Sociology*, 78(6), 1360–1380. <https://doi.org/10.1086/225469>

- Hajli, N., Baydarova, I., & Nisar, T. (2025). Digital entrepreneurial ecosystem: the role of the sharing economy in driving innovation. *Entrepreneurship & Regional Development*, 37(5–6), 785–815. <https://doi.org/10.1080/08985626.2024.2444908>
- Hamel, G., & Välikangas, L. (2003). The quest for resilience. *Harvard Business Review*, 81(9), 52–63. https://www.researchgate.net/publication/10576312_The_Quest_for_Resilience
- Henrekson, M., Johansson, D., & Karlsson, J. (2024). To Be or Not to Be: The Entrepreneur in Neo-Schumpeterian Growth Theory. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 48(1), 104–140. <https://doi.org/10.1177/10422587221141679>
- Instituto de Desenvolvimento Empresarial, I.-R. (n.d.). *Empreender 2020: Programas regionais de apoio ao investimento e à inovação*. Retrieved <https://ide.madeira.gov.pt/Content/PaginasPublicas/Servicos-IDE-apoios-2014-2020-Sistemas-Incentivos-Investimento-Empreender2020>
- Instituto de Emprego da Madeira, I.-R. (n.d.-a). *Dashboard – Mercado de Emprego*. Retrieved <https://www.iem.madeira.gov.pt/dashboard-mercado-emprego/>
- Instituto de Emprego da Madeira, I.-R. (n.d.-b). *Empreendedorismo: Programas e medidas de emprego e empreendedorismo da Região Autónoma da Madeira*. Retrieved <https://www.iem.madeira.gov.pt/>
- Instituto de Emprego da Madeira, I.-R. (n.d.-c). *Empreendedorismo: Projetos aprovados desde abril de 2015 [Dashboard interativo]*. Retrieved <https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjoiYjY4YzVmN2MtZGM4NC00MDE3LTkyZjAtODJiNmU3ZWE0NDZkIiwidCI6IjMxODIwZTE2LWRmMmYtNDJjMS1iNjI3LWExMGYxYjg5ZGY1NSIsImMiOjI9>
- Instituto de Emprego da Madeira, I.-R. (n.d.-d). *Estatísticas: Metainformação*. Retrieved https://www.iem.madeira.gov.pt/wp-content/uploads/recursos/instituto/estatisticas/Metainformacao_IEM.pdf
- Instituto de Emprego da Madeira, I.-R. (n.d.-e). *Mercado de trabalho: Ajustamento entre procura e oferta (2018–2024) [Dashboard interativo]*. Retrieved <https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjoiNWU5YTEyMzEtYW11My00NzA0LWFiNGQtNjhlNmZmMmM0ZTdjIiwidCI6IjMxODIwZTE2LWRmMmYtNDJjMS1iNjI3LWExMGYxYjg5ZGY1NSIsImMiOjI9>
- Instituto de Emprego da Madeira, I.-R. (n.d.-f). *Mercado de trabalho: Desemprego registado (2018–2024) [Dashboard interativo]*. Retrieved <https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjoiYzkyYjliODUtMTIzNi00MzZmLTlkMDctYTk0NTM0ZGVhYzgxIiwidCI6IjMxODIwZTE2LWRmMmYtNDJjMS1iNjI3LWExMGYxYjg5ZGY1NSIsImMiOjI9>

- Instituto de Emprego da Madeira, I.-R. (n.d.-g). *Mercado de trabalho: Ofertas de emprego (2018–2024) [Dashboard interativo]*. Retrieved <https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjoiYjZmY2JlODgtYTM4MS00ODhmLTk1YTItZTliMGVkOTQwMmIxIiwidCI6IjMxODIwZTE2LWRmMmYtNDJjMS1iNjI3LWExMGYxYjg5ZGY1NSIsImMiOjI9>
- Instituto de Emprego da Madeira, I.-R. (n.d.-h). *Mercado de trabalho: Procura de emprego (2018–2024) [Dashboard interativo]*. Retrieved <https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjoiZDE2MzExZjltZDdhMS00NTE0LTgxOGYtYmM1NDJiZjg4NGI4IiwidCI6IjMxODIwZTE2LWRmMmYtNDJjMS1iNjI3LWExMGYxYjg5ZGY1NSIsImMiOjI9>
- Instituto do Emprego e Formação Profissional, I. P. (n.d.). *Empreendedorismo: Programa de Apoio ao Empreendedorismo e à Criação do Próprio Emprego e do Empreende XXI*. Retrieved <https://www.iefp.pt/empreendedorismo>
- Isenberg, D. J. (2010). How to start an entrepreneurial revolution. *Harvard Business Review*, 88(8), 40–50.
- Jennings, J. E., & Brush, C. G. (2013). Research on Women Entrepreneurs: Challenges to (and from) the Broader Entrepreneurship Literature? *Academy of Management Annals*, 7(1), 663–715. <https://doi.org/10.5465/19416520.2013.782190>
- Johansson, D., & Henrekson, M. (2025). Neo-Schumpeterian growth theory: missing entrepreneurs results in incomplete policy advice. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.5118853>
- Kanda, W., Klofsten, M., Bienkowska, D., Audretsch, D. B., & Geissdoerfer, M. (2025). Orchestration in Mature Entrepreneurial Ecosystems Towards a Circular Economy: A Dynamic Capabilities Approach. *Business Strategy and the Environment*, 34(4), 4747–4765. <https://doi.org/10.1002/bse.4229>
- Kerr, S. P., Kerr, W. R., & Xu, T. (2018). Personality Traits of Entrepreneurs: A Review of Recent Literature. *Foundations and Trends® in Entrepreneurship*, 14(3), 279–356. <https://doi.org/10.1561/03000000080>
- Kirzner, I. M. (1973). *Competition and entrepreneurship*. University of Chicago Press. <https://press.uchicago.edu/ucp/books/book/chicago/C/bo27304815.html>
- Klofsten, M., Kanda, W., Bienkowska, D., Bocken, N., Mian, S., & Lamine, W. (2024). Start-ups within entrepreneurial ecosystems: Transition towards a circular economy. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 42(4), 383–395. <https://doi.org/10.1177/02662426241227520>
- Koseoglu, M. A., & Arici, H. E. (2025). An empirical analysis of the entrepreneurial ecosystem and

- its impact on economic growth across different income levels. *Journal of Entrepreneurship and Public Policy*, 14(4), 641–670. <https://doi.org/10.1108/JEPP-09-2024-0158>
- Kuebart, A., Santini, E., & Forrer, V. (2025). No islands of entrepreneurship—mapping the trans-local dimension of entrepreneurial ecosystems through networks of accelerator participation. *Small Business Economics*, 65(3), 1427–1442. <https://doi.org/10.1007/s11187-025-01026-1>
- Kuratko, D. F. (2011). Entrepreneurship theory, process, and practice in the 21st century. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 13(1), 8. <https://doi.org/10.1504/IJESB.2011.040412>
- Kuratko, D. F., & Covin, J. G. (2025). Fifty years of entrepreneurship: Recalling the past, examining the present, & foreshadowing the future. *Journal of Business Research*, 186, 114980. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.114980>
- Leatherbee, M., & Katila, R. (2020). The lean startup method: Early-stage teams and hypothesis-based probing of business ideas. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 14(4), 570–593. <https://doi.org/10.1002/sej.1373>
- Lopes, C. S. (2023, June 23). *Startup Madeira – ecossistema empreendedor em crescimento!* Portugal Ventures. <https://www.portugalventures.pt/startup-madeira-ecossistema-empreendedor-em-crescimento/>
- Martins, I., Nunez, M. A., Perez, J. P., & Villanueva, E. (2024). Scrutinizing informal female entrepreneurship: a systematic review and research agenda. *Journal of Small Business and Enterprise Development*. <https://doi.org/10.1108/JSBED-03-2024-0165>
- Mason, C., & Brown, R. (2014). *Entrepreneurial ecosystems and growth-oriented entrepreneurship: Background paper prepared for the workshop organised by the OECD LEED Programme and the Dutch Ministry of Economic Affairs*. <https://www.oecd.org/cfe/leed/entrepreneurial-ecosystems.pdf>
- Massey, D. S. (2001). Migration, Theory of. In *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences* (pp. 9828–9834). Elsevier. <https://doi.org/10.1016/B0-08-043076-7/02187-2>
- Merouani, Y., Box, M., Larsson Segerlind, T., & Rytönen, P. (2023). Surviving on the island: linking firm survival and contextual factors in a peripheral region. In *Contextual Embeddedness of Entrepreneurship* (pp. 12–31). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781035320684.00009>
- Mitchell, R. K., Busenitz, L., Lant, T., McDougall, P. P., Morse, E. A., & Smith, J. B. (2002). Toward a Theory of Entrepreneurial Cognition: Rethinking the People Side of Entrepreneurship Research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(2), 93–104. <https://doi.org/10.1111/1540-8520.00001>

- Mokbel Al Koliby, I. S., Abdullah, H. H., & Mohd Suki, N. (2024). Linking entrepreneurial competencies, innovation and sustainable performance of manufacturing SMEs. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 16(1), 21–40. <https://doi.org/10.1108/APJBA-09-2021-0480>
- Monteiro, R., Santos, M., & Coelho, L. (2026). *Towards a Gender-Inclusive Tech Landscape in Portugal: Women4Digital's Insights on Gender and Digital Transformation* (pp. 116–128). https://doi.org/10.1007/978-3-032-01429-0_11
- Morin, E. (1992). From the concept of system to the paradigm of complexity. *Journal of Social and Evolutionary Systems*, 15(4), 371–385. [https://doi.org/10.1016/1061-7361\(92\)90024-8](https://doi.org/10.1016/1061-7361(92)90024-8)
- OECD. (2020). *Tourism policy responses to the coronavirus (COVID-19)*. <https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/tourism-policy-responses-to-the-coronavirus-covid-19-6466aa20/>
- OECD. (2021). *SMEs going digital: Policy challenges and recommendations*. <https://doi.org/10.1787/c91088a4-en>
- OECD. (2024a). *OECD Digital Economy Outlook 2024 (Volume 2)*. <https://doi.org/10.1787/3adf705b-en>
- OECD. (2024b, November 19). *SME digitalisation for resilience: Policy insights*. <https://www.oecd.org/en/networks/oecd-digital-for-smes-global-initiative.html>
- OECD, & European Commission. (2023). *The Missing Entrepreneurs 2023*. <https://doi.org/10.1787/230efc78-en>
- Ordeñana, X., Vera-Gilces, P., Zambrano-Vera, J., & Jiménez, A. (2024). The effect of high-growth and innovative entrepreneurship on economic growth. *Journal of Business Research*, 171, 114243. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114243>
- Porfírio, J. A., Felício, J. A., Rodrigues, R. M., & Carrilho, T. (2024). Exploring migrant entrepreneurship and innovation in ultraperipheral regions: An investigation on opportunity and necessity-driven entrepreneurship. *Journal of Innovation & Knowledge*, 9(4), 100573. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2024.100573>
- Porter, M. E. (1990). *The competitive advantage of nations*. Free Press.
- Rana, Md. M., Chowdhury, S. R., Siddiquee, M. S., Momo, E. N., Yusuf, A., & Rahman, Md. M. (2026). Thirty years of digital entrepreneurship research through a systematic review and bibliometric analysis. *Future Business Journal*, 12(1), 35. <https://doi.org/10.1186/s43093-026-00739-3>
- Recuperar Portugal. (2023, March 7). *PRR – Portugal 2030*. <https://recuperarportugal.gov.pt/2023/03/27/prr-portugal-2030/>
- Regulamento Geral Sobre a Proteção de Dados (RGPD) Da União Europeia (UE) (2016).

- https://www.pgdlisboa.pt/leis/lei_mostra_articulado.php?nid=2961&tabela=leis
- Ries, E. (2011). *The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*. Crown Business.
- Rosenbusch, N., Rauch, A., & Bausch, A. (2013). The Mediating Role of Entrepreneurial Orientation in the Task Environment–Performance Relationship. *Journal of Management*, 39(3), 633–659. <https://doi.org/10.1177/0149206311425612>
- Rytkönen, P. I., Pashkevich, N., Oghazi, P., & Mostaghel, R. (2025). Island entrepreneurship and entrepreneurial ecosystems: current debates and future research directions. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 31(6), 1600–1617. <https://doi.org/10.1108/IJEBR-05-2024-0522>
- Sarasvathy, S. D. (2001). Causation and Effectuation: Toward a Theoretical Shift from Economic Inevitability to Entrepreneurial Contingency. *Academy of Management Review*, 26(2), 243–263. <https://doi.org/10.5465/amr.2001.4378020>
- Sarasvathy, S. D. (2008). *Effectuation*. Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781848440197>
- Sarasvathy, S. D. (2024). Lean Hypotheses and Effectual Commitments: An Integrative Framework Delineating the Methods of Science and Entrepreneurship. *Journal of Management*, 50(8), 3035–3063. <https://doi.org/10.1177/01492063241236445>
- Schultz, T. W. (1961). Investment in human capital. *American Economic Review*, 51(1), 1–17.
- Schumpeter, J. A. (1934). *The theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle*. Harvard University Press.
- Schumpeter, J. A. (2021). *The theory of economic development* (R. Swedberg, Ed.; Routledge).
- Schumpeter, J. A., & Swedberg, R. (2017). *Essays: On entrepreneurs, innovations, business cycles and the evolution of capitalism* (R. V. Clemence, Ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781351311489>
- Sequeira, A., Mantey, C., & Monteiro, N. (2020). *The short-term impact of the COVID-19 pandemic on Portuguese companies* (Working Paper No. 202003). <https://ideas.repec.org/p/ptu/wpaper/o202003.html>
- Shane, S. (2000). Prior Knowledge and the Discovery of Entrepreneurial Opportunities. *Organization Science*, 11(4), 448–469. <https://doi.org/10.1287/orsc.11.4.448.14602>
- Shane, S. (2009). Why encouraging more people to become entrepreneurs is bad public policy. *Small Business Economics*, 33(2), 141–149. <https://doi.org/10.1007/s11187-009-9215-5>
- Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research. *Academy of Management Review*, 25(1), 217–226. <https://doi.org/10.5465/amr.2000.2791611>
- Sobrinho, J. F., Melim, R. O., & Teixeira, S. J. (2025). Madeira's Entrepreneurship and the Shift in

- Incentive Strategies. *International Journal of Current Science Research and Review*, 08(10).
<https://doi.org/10.47191/ijcsrr/V8-i10-06>
- Sousa, M. (2024). *Digital Marketing Tools for Business Strategies Definition by Young Entrepreneurs: the Case of Portugal* (pp. 15–21). https://doi.org/10.1007/978-3-031-74828-8_2
- Sreenivasan, A., & Suresh, M. (2024). Factors influencing competitive advantage in start-ups operations 4.0. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 34(6), 1155–1177.
<https://doi.org/10.1108/CR-10-2022-0148>
- Stam, E. (2015). Entrepreneurial Ecosystems and Regional Policy: A Sympathetic Critique. *European Planning Studies*, 23(9), 1759–1769.
<https://doi.org/10.1080/09654313.2015.1061484>
- Startup Madeira. (n.d.-a). *Empresas*. Retrieved <https://startupmadeira.eu/empresas/>
- Startup Madeira. (n.d.-b). *StartNOW: Programa de aceleração de ideias inovadoras*. Retrieved <https://startupmadeira.eu/en/startnow/>
- Startup Portugal. (2025). *Empreende XXI*. <https://startupportugal.com/programs/empreende-xxi/>
- Storper, M. (2013). *Keys to the city: How economics, institutions, social interaction, and politics shape development*. Princeton University Press.
<https://doi.org/10.1111/b.9780631218616.2006.00025.x>
- Venkataraman, S., & Sarasvathy, S. D. (2005). Strategy and Entrepreneurship. In *The Blackwell Handbook of Strategic Management* (pp. 655–673). Wiley.
<https://doi.org/10.1111/b.9780631218616.2006.00025>
- Vogus, T. J., & Sutcliffe, K. M. (2007). Organizational resilience: Towards a theory and research agenda. *2007 IEEE International Conference on Systems, Man and Cybernetics*, 3418–3422.
<https://doi.org/10.1109/ICSMC.2007.4414160>
- Welter, F. (2011). Contextualizing Entrepreneurship—Conceptual Challenges and Ways Forward. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(1), 165–184. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00427.x>
- World Bank. (2022). *The impact of the war in Ukraine on global trade and investment*. <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099750104252216595/pdf/IDU0008eed66007300452c0beb208e8903183c39.pdf>
- World Economic Forum. (2021). *The global risks report 2021*. <https://www.weforum.org/publications/the-global-risks-report-2021/>

Apêndice – A

Instrumento de Recolha

O presente apêndice apresenta a versão integral do questionário utilizado na recolha de dados primários no âmbito da presente investigação, intitulada “Impacto do Empreendedorismo na Criação e Manutenção de Empregos na Região Autónoma da Madeira entre 2021 e 2024”.

O instrumento foi disponibilizado através da plataforma Google Forms (link: <https://forms.gle/aeYdfSXSyrZqNK5x9>), permitindo a recolha estruturada de informação junto de micro e pequenas empresas da Região Autónoma da Madeira (RAM).

O instrumento foi aplicado através da plataforma Google Forms, permitindo a recolha estruturada de informação junto de micro e pequenas empresas da Região Autónoma da Madeira (RAM). O questionário foi concebido de acordo com os objetivos da investigação e organizado em diferentes blocos temáticos, incluindo questões de caracterização dos respondentes, perfil empresarial, perceções sobre o ambiente empresarial, impactos de fatores externos e aspetos relacionados com a criação e manutenção de emprego.

As respostas foram maioritariamente recolhidas através de questões de escolha múltipla e escalas de resposta estruturadas. Embora o instrumento original incluísse 32 questões, apenas 29 foram consideradas analiticamente relevantes para efeitos de tratamento estatístico e interpretação dos resultados, conforme descrito na Secção 4.5.1 – Tratamento de Dados Primários e Secundários.

Ainda assim, apresenta-se neste apêndice a estrutura integral do questionário tal como foi disponibilizado aos participantes, garantindo transparência metodológica e permitindo a replicabilidade do instrumento de recolha de dados.

Figura A1 - Texto de apresentação disponibilizado aos participantes



Section 1 of 10

Impacto do Empreendedorismo na criação e manutenção de empregos na Região Autónoma da Madeira entre 2021 e 2024.

B I U  

Caro/a Participante,

Antes de mais, agradeço a sua disponibilidade para colaborar neste estudo.

O meu nome é Edward Marques Moura e sou estudante do Mestrado em Gestão da Universidade Aberta. Este questionário insere-se no âmbito da minha investigação académica, cujo objetivo é **analisar o impacto do empreendedorismo** na criação e manutenção de empregos na Região Autónoma da Madeira (RAM) entre 2021 e 2024.

A sua participação é voluntária e totalmente anónima, sendo os dados recolhidos tratados de forma confidencial, em conformidade com o Regulamento Geral de Proteção de Dados (RGPD) – Regulamento (UE) 2016/679. Os resultados serão utilizados **exclusivamente para fins académicos** e apresentados de forma agregada, garantindo que nenhuma informação pessoal será identificável.

Caso tenha dúvidas, comentários ou problemas ao responder ao questionário, poderá entrar em contacto comigo através dos seguintes meios:

- **E-mail Académico:** 2302695@estudante.uab.pt
- **E-mail Secundário:** edward.moura@gmail.com
- **Telefone:** [+351 910072301](tel:+351910072301)

O preenchimento do questionário demora cerca de 5 a 10 minutos. Agradeço desde já a sua colaboração e contribuição relevante para o sucesso desta investigação. O seu tempo e esforço são muito apreciados.

Com os melhores cumprimentos,

Edward Moura
Mestrando em Gestão
Universidade Aberta

Nota: A Figura A1 apresenta o texto inicial disponibilizado aos participantes no início do questionário, incluindo informação sobre os objetivos da investigação, anonimato e tratamento dos dados.

Estrutura do Questionário:

Bloco 1 – Consentimento e elegibilidade (Q1–Q4)

Section 2 of 10

2.ª Secção: Introdução, Elegibilidade e Consentimento



Esta seção tem como objetivo verificar se a sua empresa atende aos critérios para participar deste estudo e recolher o seu consentimento para continuar com o questionário.

Apresentação:

- Este questionário faz parte de uma investigação académica sobre o impacto do empreendedorismo na Região Autónoma da Madeira (RAM) entre 2021 e 2024. As suas respostas serão tratadas de forma anónima e confidencial.
- **Objetivo:** Recolher informações sobre como o empreendedorismo tem contribuído para a criação e manutenção de empregos na região.

1. Você concorda em participar deste estudo de forma voluntária e anónima? *

- Sim
- Não

2. A sua empresa está localizada na Região Autónoma da Madeira? *

- Sim
- Não

3. A sua empresa esteve ativa no período de 2021 a 2024? *

- Sim
- Não

4. Qual é o seu papel na empresa? *

- Presidente / Proprietário
- CEO (Chief Executive Officer) / CFO (Chief Financial Officer)
- COO (Chief Operating Officer) / CMO (Chief Marketing Officer)
- Diretor Geral
- Diretor de Departamento
- Gerente
- Sócio por Ação / Acionista
- Membro de Cooperativa
- Consultor
- Parceiro Estratégico
- Gestor de Projetos
- Outro

Bloco 2 – Perfil do respondente (Q5–Q7)

Section 3 of 10

3.ª Secção: Dados Demográficos



Esta secção recolhe informações básicas sobre o seu perfil pessoal e educacional, que ajudarão a contextualizar as análises relacionadas e a compreender como os diferentes perfis demográficos influenciam as percepções sobre o impacto do empreendedorismo na RAM.

5. Qual é a sua idade? *

- Menos de 18 anos
- 25-34 anos
- 35-44 anos
- 45-54 anos
- 55 anos ou mais

6. Qual é o seu género? *

- Masculino
- Feminino
- Outro
- Prefiro não dizer

7. Qual é o seu nível educacional? *

- Ensino Básico (1º ao 9º ano)
- Ensino Secundário (10º ao 12º ano ou equivalente)
- Ensino Superior - Licenciatura ou Graduação
- Pós-Graduação (Especialização ou Mestrado)
- Doutoramento (PhD ou equivalente)

Bloco 3 – Perfil empresarial (Q8–Q11)

Section 4 of 10

4.ª Secção: Dados Gerais e Perfil Empresarial



Esta secção recolhe informações sobre a sua empresa, como o setor de atuação, o tempo de operação e a relação com programas de apoio.

8. Qual é o setor de atuação da sua empresa? *

- Arquitetura, Design e Decoração
- Agricultura
- Beleza e Bem-Estar
- Comércio
- Construção e Infraestrutura
- Educação
- Energia e Meio Ambiente
- Habitação e Imobiliário
- Indústria Criativa
- Metalurgia e Produtos Metálicos
- Carpintarias e Marcenarias
- Restauração e Hospitalidade
- Saúde
- Pequeno Comércio Local
- Transportes e Logística
- Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC).
- Turismo
- Outro

9. Há quanto tempo a sua empresa opera na RAM? *

- Menos de 1 ano
- 1-3 anos
- 4-10 anos
- Mais de 10 anos

10. Quantos funcionários a empresa tinha em 2021? *

- entre 1 a 5
- entre 6 a 12
- entre 11 a 22
- entre a 23 a 49
- mais de 50

11. Quantos funcionários a empresa tinha em 2024? *

- entre 1 a 6
- entre 7 e 15
- entre 16 e 30
- entre 31 a 59
- + de 60

12. Entre 2021 e 2024, a sua empresa participou de algum programa de apoio (como consultoria, formação, aceleração ou incentivos) oferecido por instituições como a Startup Madeira, IEM - Instituto de Emprego da Madeira outras entidades regionais, programas nacionais ou iniciativas europeias? *

- Sim, pela Startup Madeira.
- Sim, pela IEM - Instituto de Emprego da Madeira
- Sim, por outra instituição regional.
- Sim, por um programa nacional.
- Sim, por um programa europeu.
- Não, não participou de nenhum programa
- Outro

13. De todos os apoios que a sua empresa recebeu entre 2021 e 2024, quais foram os mais significativos para o desenvolvimento do seu negócio?

- Consultoria
- Formação
- Workshop
- Programas de aceleração
- Incentivos financeiros
- Empréstimos bancários
- Investimentos pessoal
- Empréstimos de cooperativas ou associações
- Não recebeu apoio
- Nenhum apoio foi significativo
- Outro

Por favor, indique o seu email (para fins de registo; os seus dados serão mantidos confidenciais e não serão publicados). *

Short answer text

Bloco 4 – Impactos externos (Q12–Q14)

Section 5 of 10

5.ª Secção: Impacto da Pandemia e do Conflito na Ucrânia



Nesta secção, procuramos compreender como os eventos globais: como a pandemia de COVID-19 e o conflito na Ucrânia, impactaram os negócios na Região Autónoma da Madeira, tanto de forma positiva quanto negativa.

14. A pandemia de COVID-19 e/ou o conflito na Ucrânia impactaram as operações da sua empresa?

Sim

Não

15. Caso tenha identificado impactos positivos, de que forma estes se manifestaram no seu negócio? *

- Adoção de novas tecnologias
- Adaptação de produtos e serviços
- Aumento da inovação nos produtos ou serviços
- Aumento de receitas
- Aumento na satisfação dos clientes
- Aumento no número de clientes
- Aumento na procura por alojamento
- Desenvolvimento do mercado imobiliário
- Diversificação cultural
- Expansão do setor de turismo
- Expansão para novos mercados
- Fomento da colaboração entre equipas
- Desenvolvimento da marca ou reputação
- Melhoria da economia local
- Melhoria na eficiência operacional
- Mudança para teletrabalho
- Redução de custos fixos
- Não houve impactos positivos
- Outro

16. Caso tenha identificado impactos negativos, de que forma estes se manifestaram no seu ^{*} negócio?

- Aumento de custos operacionais
- Aumento de custos fixos
- Problemas logísticos
- Queda na receita
- Queda na procura
- Redução de clientes
- Interrupção de operações
- Incerteza económica
- Redução de custos fixos
- Não houve impactos negativos
- Outro

Bloco 5 – Inovação e adaptação (Q15–Q17)

Section 6 of 10

6.ª Secção: Inovação, Desenvolvimento e Adaptação × ⋮

Nesta secção, procura compreender como a inovação e a adaptação às mudanças têm desempenhado um papel fundamental na superação de desafios económicos e operacionais.

17. A sua empresa implementou novas práticas inovadoras, digitais ou tecnologias para se adaptar às mudanças desde 2021? ^{*}

Sim

Não

18. Se sim, quais práticas foram adotadas? ^{*}

Digitalização e Tecnologia: Digitalização de processos, automação, canais de vendas digitais.

Operações: Teletrabalho, entrega ou take-away.

Estratégia e Crescimento: Parcerias estratégicas, novos produtos/serviços, marketing digital intensificad...

Desenvolvimento de Pessoas: Formação e desenvolvimento de competências.

Não implementou novas práticas inovadoras

Outro

19. Como avalia o papel da inovação para superar os desafios económicos e operacionais do ^{*} seu negócio? Numa escala de 1 a 5, onde 1 é 'Muito Baixa' e 5 é 'Muito Alta', avalie o impacto da inovação no desenvolvimento dos desafios económicos e operacionais do seu negócio.

1 2 3 4 5

Muito Baixa Muito Alta

Bloco 6 – Políticas públicas (Q18–Q20)

Section 7 of 10

7.ª Secção: Políticas Públicas e Apoio Institucional



Nesta secção, procuramos perceber o impacto de políticas públicas e apoios institucionais no crescimento e na sustentabilidade das empresas da Região Autónoma da Madeira.

20. A sua empresa utilizou algum apoio governamental entre 2021 e 2024? *

- Sim
- Não

21. Quais foram os tipos de apoio mais relevantes? *

- Financeiro: Acesso a crédito, incentivos fiscais, linhas de financiamento.
- Estratégico e Operacional: Consultoria, digitalização de processos, apoio à exportação.
- Formação e Desenvolvimento: Programas de formação, aceleração ou incubação.
- Inovação: Subvenções diretas para inovação ou investimento.
- Outro
- A empresa não utilizou algum apoio governamental entre 2021 e 2024

22. Quais as fontes de apoio que a sua empresa utilizou? (Pode selecionar mais de uma opção) Indique as fontes de apoio que sua empresa utilizou, considerando os programas e iniciativas disponíveis no período. *

- Governo Regional da Madeira (CINM, Startup Madeira, IDE, IP-RAM, PRODERAM, etc.)
- Programas Nacionais (Startup Portugal, Vale Incubação, Portugal 2030, PRR, IAPMEI, etc.)
- União Europeia (FEDER, Horizonte Europa, Erasmus for Young Entrepreneurs, Fundo de Coesão, PAC, etc.)
- Organizações Privadas e Parcerias Público-Privadas (Beta-i, Fábrica de Startups, etc.)
- Apoio Bancário e de Fundos Privados (BPI Startups, Caixa Capital, etc.)
- Associações Empresariais Locais (ACIF, associações industriais, etc.)
- Nenhum apoio utilizado
- Outro

Bloco 7 – Emprego (Q21–Q25)

Section 8 of 10

8.ª Secção: Criação e Manutenção de Empregos



Esta secção recolhe informações sobre a criação de novos postos de trabalho e os desafios associados à sua manutenção.

23. A sua empresa criou novos postos de trabalho desde 2021? *

Sim

Não

24. Se sim, quantos postos de trabalho foram criados (dos contratados entre 2021 a 2024)? *

Nenhum posto de trabalho criado

1 a 5 postos de trabalho

6 a 11 postos de trabalho

12 a 20 postos de trabalho

+ de 21 postos de trabalho

25. Quantos postos de trabalho foram mantidos após 2024 (dos contratados entre 2021 a 2024)?

Nenhum posto de trabalho foi mantido

1 a 5 postos de trabalho

6 a 11 postos de trabalho

12 a 20 postos de trabalho

+ de 21 postos de trabalho

26. Quais foram os principais desafios que impactam a manutenção dos empregos criados?

*

- Acesso limitado a financiamento
- Concorrência por talentos com salários mais altos
- Concorrência no mercado local
- Custo elevado de salários
- Custo elevado de operação (salários, infraestrutura, etc.)
- Desincentivo financeiro
- Dificuldade em oferecer aumentos salariais
- Dificuldade em atrair novos clientes ou mercados
- Desafios na manutenção de benefícios
- Exigências complexas
- Falta de mão de obra qualificada
- Falta de acesso ou conhecimento
- Falta de perspectiva de progressão
- Impactos de crises globais (ex.: pandemia, conflito na Ucrânia)
- Incertezas económicas globais (ex.: inflação, taxas de juro, etc.)
- Redução da procura de produtos/serviços
- Rotatividade alta de funcionários
- Valor insuficiente
- Outro

27. Quais foram as principais oportunidades que impactam a manutenção dos empregos criados?

- Adaptação a novas tecnologias ou processos
- Adoção de práticas salariais competitivas
- Ajustes salariais baseados em produtividade
- Aumento salarial como motivação para retenção de talentos
- Atração de talentos globais
- Bom Ambiente de Trabalho
- Crescimento no mercado digital
- Colaboração com startups ou outras empresas
- Diversificação de produtos ou serviços
- Entrada em novos mercados
- Desenvolvimento da cultura organizacional
- Investimento em formação e desenvolvimento dos colaboradores
- Flexibilidade no trabalho
- Programas de bônus ou incentivos
- Outro

Bloco 8 – Ambiente empresarial (Q26–Q28)

Section 9 of 10

9.ª Secção: Percepções sobre o Ambiente Empresarial



Esta secção avalia a sua percepção sobre fatores externos, como infraestrutura e políticas públicas, que influenciam o sucesso do empreendedorismo na RAM.

28. Em que medida a infraestrutura digital impacta o sucesso do empreendedorismo na RAM? *

Avalie numa escala de 1 a 5, sendo:

1 = Impacto Muito Baixo

5 = Impacto Muito Alto

	1	2	3	4	5	
Impacto Muito Baixo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Impacto Muito Alto

29. Em que medida o custo de vida e os salários impactam o sucesso do empreendedorismo na RAM? *

Avalie numa escala de 1 a 5, sendo:

1 = Impacto Muito Baixo

5 = Impacto Muito Alto

	1	2	3	4	5	
Impacto Muito Baixo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Impacto Muito Alto

30. Em que medida as políticas públicas impactam o sucesso do empreendedorismo na RAM? *

Avalie numa escala de 1 a 5, sendo:

1 = Impacto Muito Baixo

5 = Impacto Muito Alto

	1	2	3	4	5	
Impacto Muito Baixo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Impacto Muito Alto

Bloco 9 – Medidas prioritárias (Q29)

Section 10 of 10

10.ª Secção: Considerações Finais



Esta secção permite que você possa partilhar sugestões ou comentários adicionais sobre o tema, contribuindo para enriquecer o estudo.

31. Que medidas poderiam ser adotadas para promover o desenvolvimento do empreendedorismo na RAM?



- Aumento no acesso a financiamento e crédito
- Criação de incubadoras e aceleradoras de startups
- Promoção de eventos de networking e parcerias empresariais
- Redução de burocracias para abertura de empresas
- Incentivos fiscais para novos empreendimentos
- Programas de formação e capacitação para empreendedores
- Apoio na internacionalização de negócios locais
- Desenvolvimento de infraestrutura tecnológica (como banda larga e coworking)
- Facilitação no acesso a consultorias especializadas e mentores
- Promoção de campanhas para valorizar produtos e serviços locais
- Incentivo à colaboração entre empresas e universidades
- Investimento em sustentabilidade e economia verde como foco empreendedor
- Criação de linhas de apoio específicas para jovens empreendedores
- Maior visibilidade e promoção de negócios inovadores da região
- Criação de incentivos para empreendedores acima de 45 anos
- Outro

32. Gostaria de adicionar algum comentário ou sugestão sobre o tema?

Long answer text

Apêndice – B

Dados Obtidos

O presente apêndice apresenta a sistematização das respostas obtidas através do questionário aplicado às micro e pequenas empresas da Região Autónoma da Madeira (RAM), no âmbito da recolha de dados primários da presente investigação.

Os gráficos e quadros apresentados correspondem à organização e consolidação da base de dados analítica construída a partir das respostas recolhidas através da plataforma Google Forms. Embora a plataforma apresente um total de 63 registos no ficheiro exportado, verificou-se que uma das linhas correspondia à estrutura de categorização do formulário (linha de cabeçalho), não constituindo uma resposta válida. Assim, a base de dados final considerada para análise integrou 62 respostas válidas ($n = 62$), após o processo de verificação, limpeza e preparação da base de dados, conforme descrito na Secção 4.5.1 – Tratamento de Dados Primários e Secundários.

A informação foi estruturada em frequências absolutas e relativas, permitindo uma leitura sistemática da distribuição das respostas associadas às diferentes questões do questionário. Esta organização possibilita uma visualização clara dos padrões observados e complementa a análise estatística apresentada no Capítulo 5.

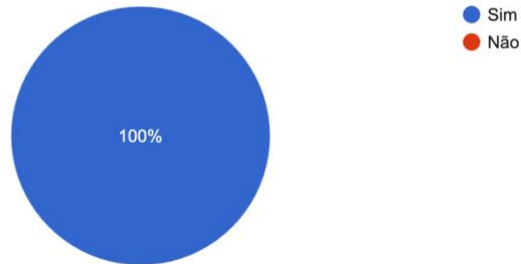
Os elementos apresentados neste apêndice constituem, assim, um suporte documental aos resultados apresentados ao longo da análise empírica, contribuindo para reforçar a transparência metodológica e a rastreabilidade do processo analítico desenvolvido no estudo.

Estrutura dos dados obtidos:

Gráficos B1 – Introdução, elegibilidade e consentimento (Q1–Q4)

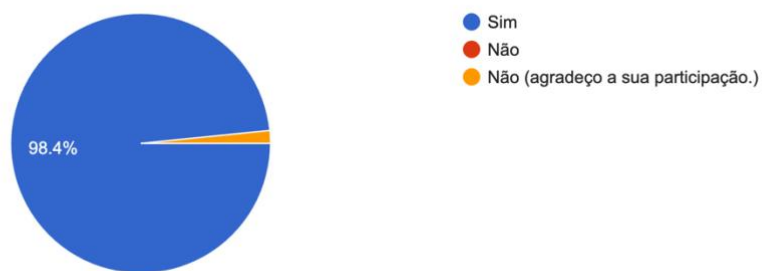
1. Você concorda em participar deste estudo de forma voluntária e anónima?

63 responses



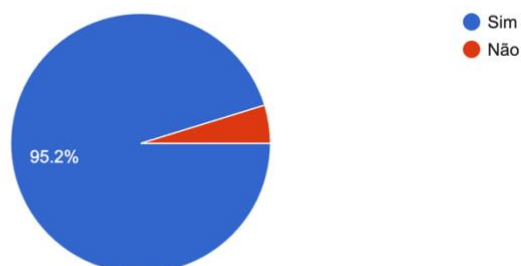
2. A sua empresa está localizada na Região Autónoma da Madeira?

63 responses



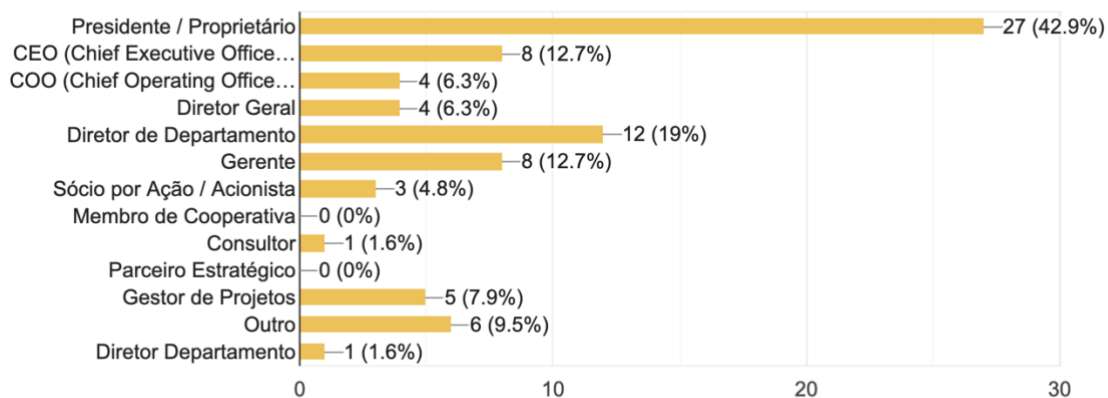
3. A sua empresa esteve ativa no período de 2021 a 2024?

63 responses



4. Qual é o seu papel na empresa?

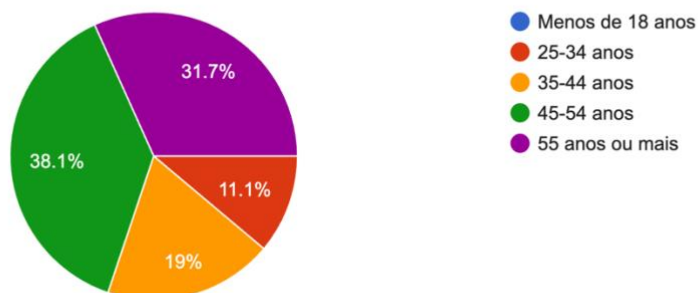
63 respostas



Gráficos B2 – Perfil demográfico dos respondentes (Q5–Q7)

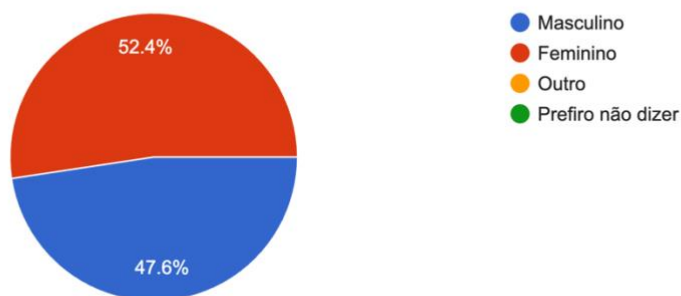
5. Qual é a sua idade?

63 respostas



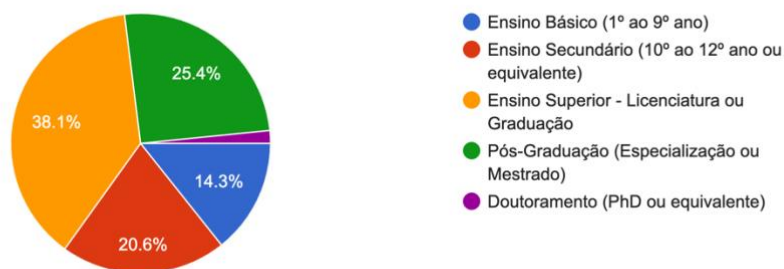
6. Qual é o seu género?

63 respostas



7. Qual é o seu nível educacional?

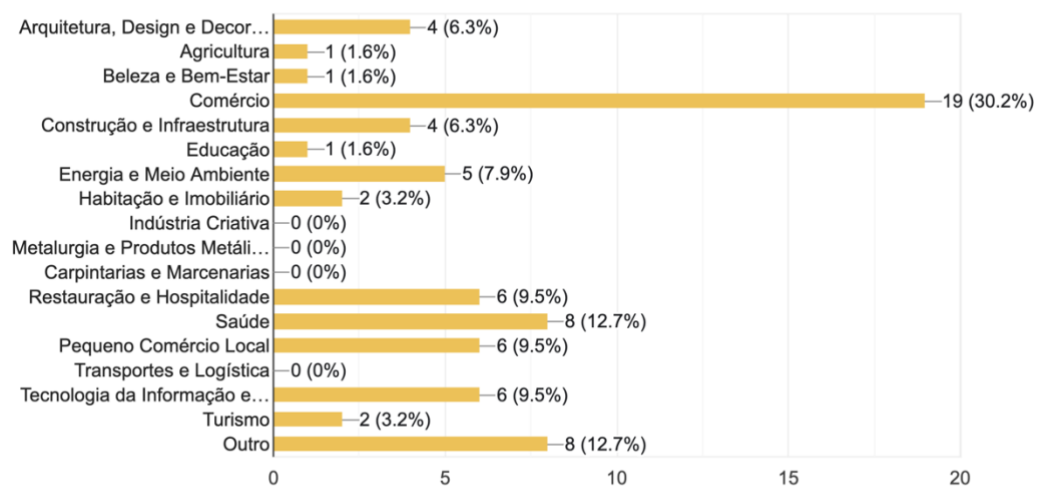
63 responses



Gráficos B3 – Perfil empresarial (Q8–Q11)

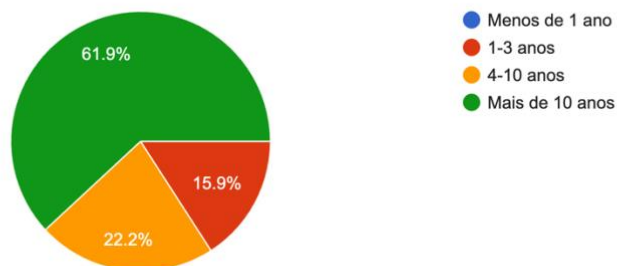
8. Qual é o setor de atuação da sua empresa?

63 responses



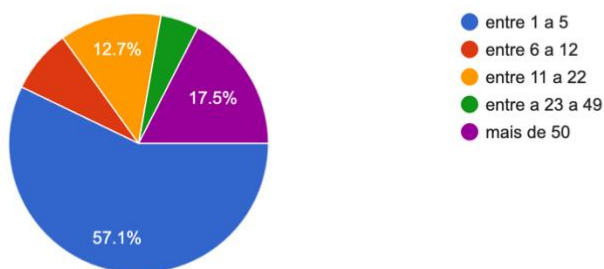
9. Há quanto tempo a sua empresa opera na RAM?

63 responses



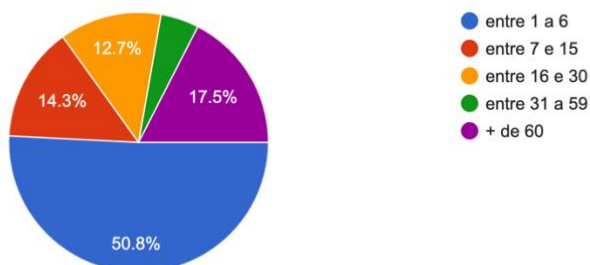
10. Quantos funcionários a empresa tinha em 2021?

63 responses



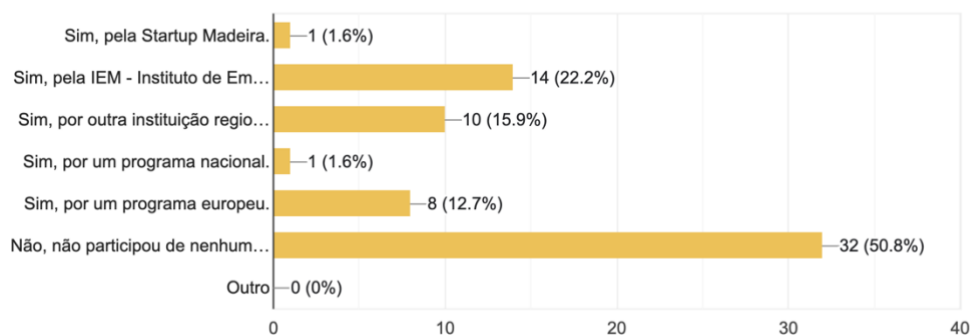
11. Quantos funcionários a empresa tinha em 2024?

63 responses



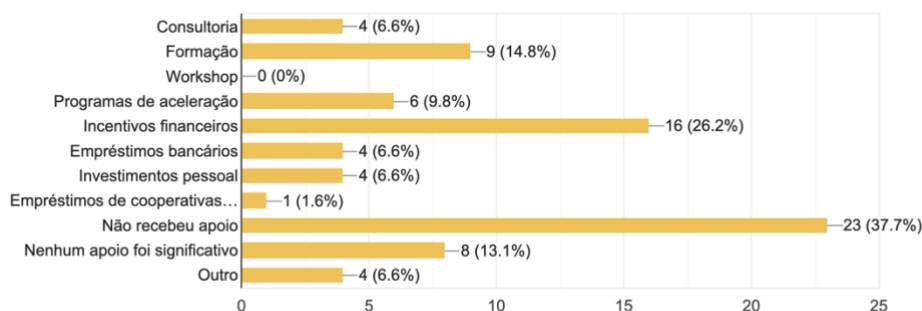
12. Entre 2021 e 2024, a sua empresa participou de algum programa de apoio (como consultoria, formação, aceleração ou incentivos) oferecido por ...ais, programas nacionais ou iniciativas europeias?

63 responses



13. De todos os apoios que a sua empresa recebeu entre 2021 e 2024, quais foram os mais significativos para o desenvolvimento do seu negócio?

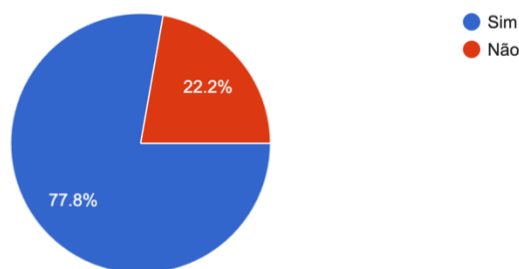
61 responses



Gráficos B4 – Impacto da pandemia e do conflito na Ucrânia (Q12–Q14)

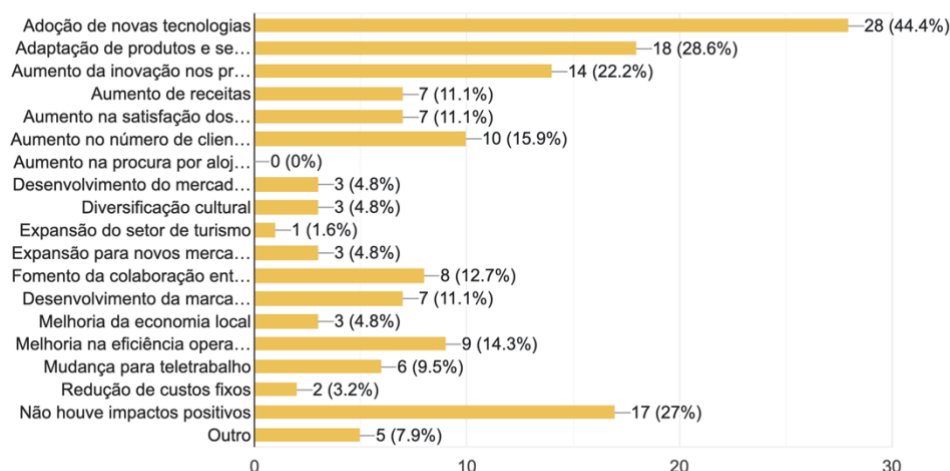
14. A pandemia de COVID-19 e/ou o conflito na Ucrânia impactaram as operações da sua empresa?

63 responses



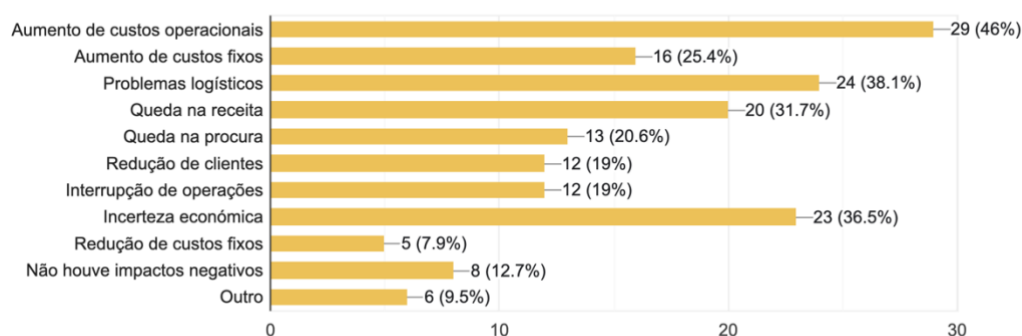
15. Caso tenha identificado impactos positivos, de que forma estes se manifestaram no seu negócio?

63 responses



16. Caso tenha identificado impactos negativos, de que forma estes se manifestaram no seu negócio?

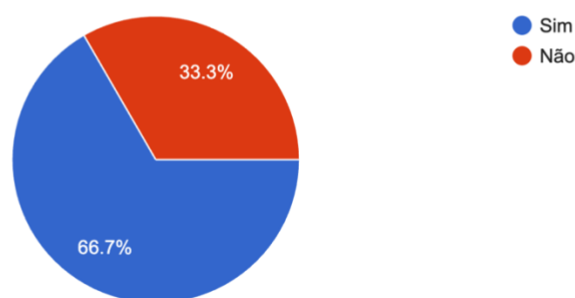
63 responses



Gráficos B5 – Inovação, desenvolvimento e adaptação (Q15–Q17)

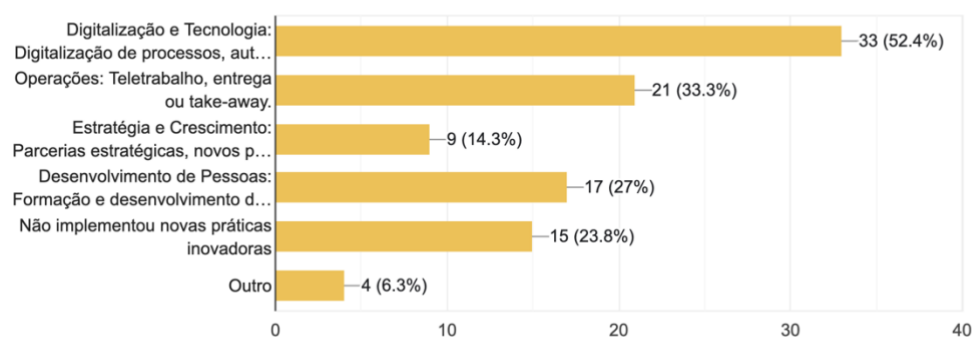
17. A sua empresa implementou novas práticas inovadoras, digitais ou tecnologias para se adaptar às mudanças desde 2021?

63 responses



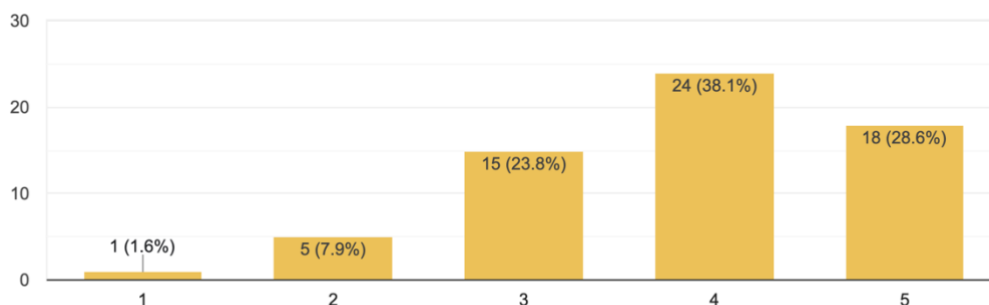
18. Se sim, quais práticas foram adotadas?

63 responses



19. Como avalia o papel da inovação para superar os desafios económicos e operacionais do seu negócio? Numa escala de 1 a 5, onde 1 é 'Muito Ba...safios económicos e operacionais do seu negócio.

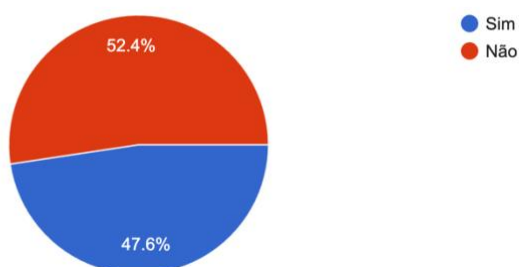
63 responses



Gráficos B6 – Políticas públicas e apoio institucional (Q18–Q20)

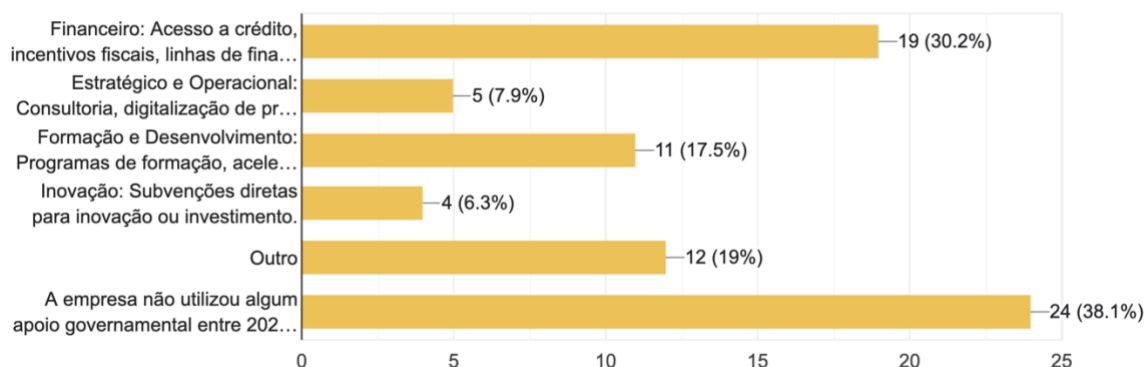
20. A sua empresa utilizou algum apoio governamental entre 2021 e 2024?

63 responses

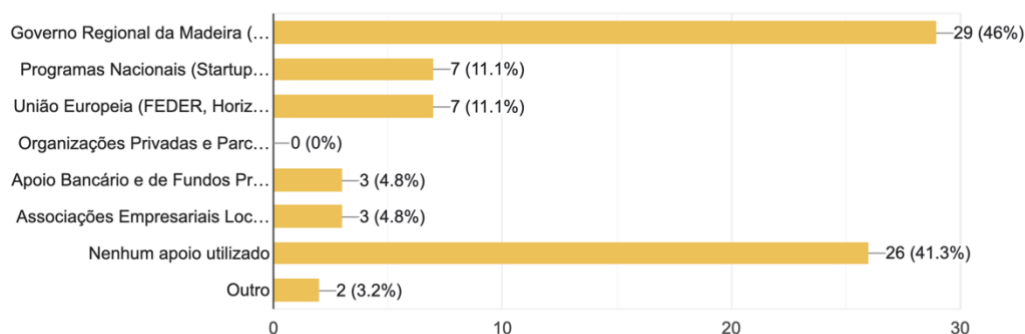


21. Quais foram os tipos de apoio mais relevantes?

63 responses

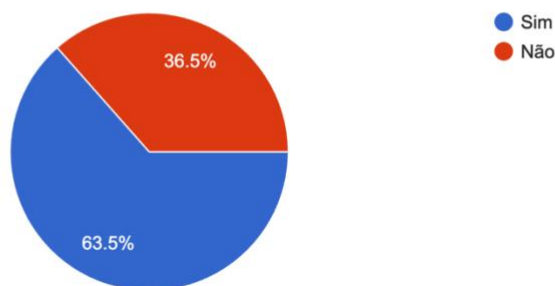


22. Quais as fontes de apoio que a sua empresa utilizou? (Pode seleccionar mais de uma opção) Indique as fontes de apoio que sua empresa ...s programas e iniciativas disponíveis no período.
63 responses

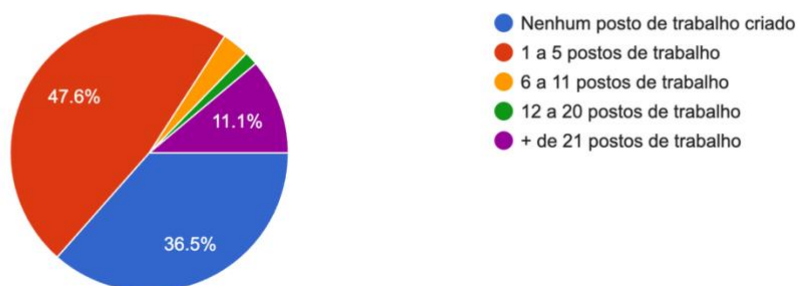


Gráficos B7 – Criação e manutenção de emprego (Q21–Q25)

23. A sua empresa criou novos postos de trabalho desde 2021?
63 responses

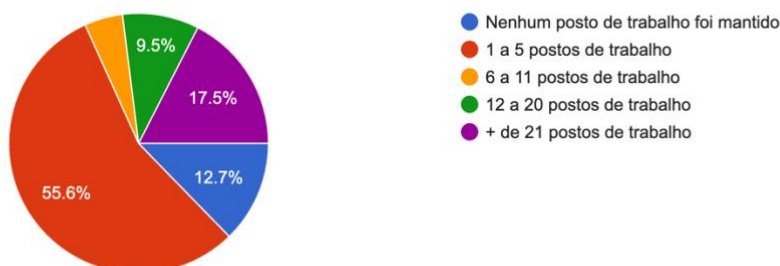


24. Se sim, quantos postos de trabalho foram criados (dos contratados entre 2021 a 2024)?
63 responses



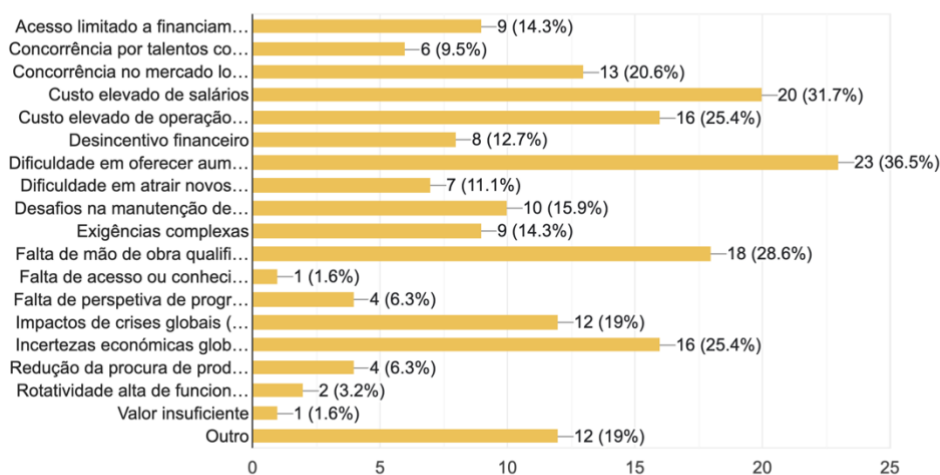
25. Quantos postos de trabalho foram mantidos após 2024 (dos contratados entre 2021 a 2024)?

63 responses



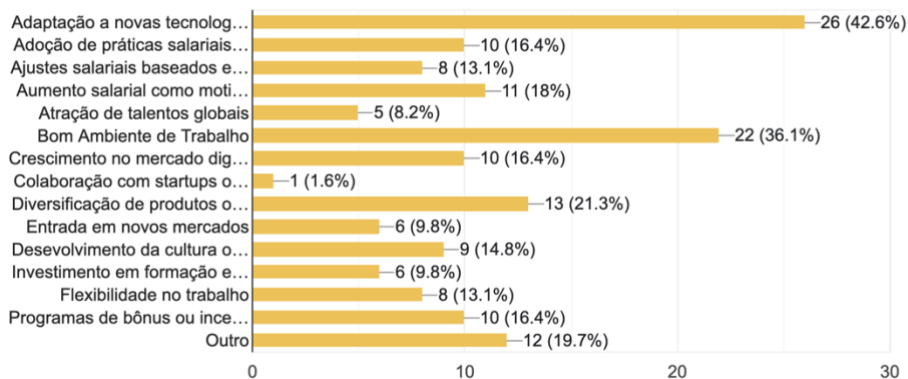
26. Quais foram os principais desafios que impactam a manutenção dos empregos criados?

63 responses



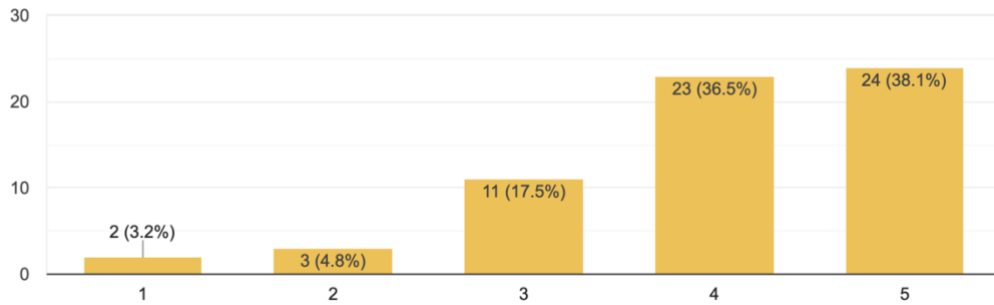
27. Quais foram as principais oportunidades que impactam a manutenção dos empregos criados?

61 responses

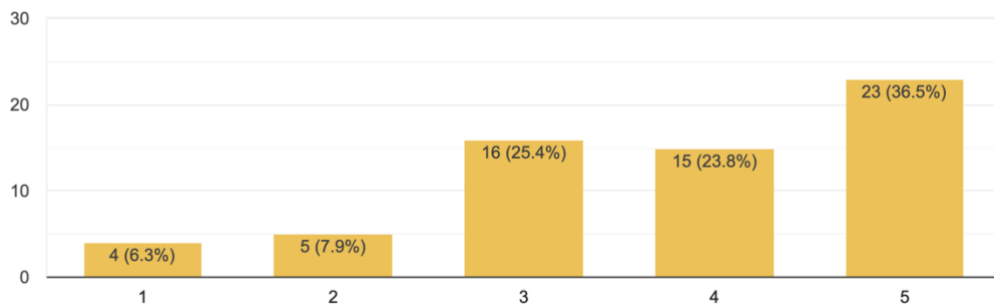


Gráficos B8 – Perceções sobre o ambiente empresarial (Q26–Q28)

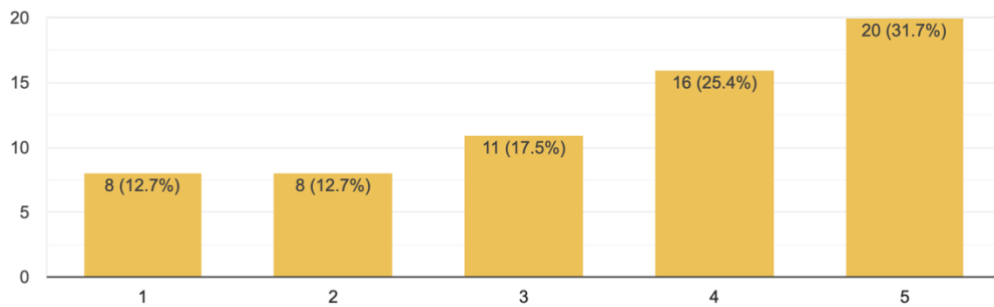
28. Em que medida a infraestrutura digital impacta o sucesso do empreendedorismo na RAM? Avalie numa escala de 1 a 5, sendo: 1 = Impacto Muito Baixo 5 = Impacto Muito Alto
63 responses



29. Em que medida o custo de vida e os salários impactam o sucesso do empreendedorismo na RAM? Avalie numa escala de 1 a 5, sendo: 1 = Impacto Muito Baixo 5 = Impacto Muito Alto
63 responses

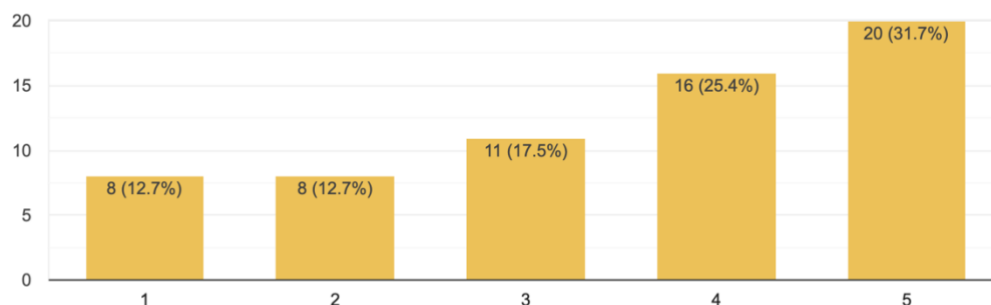


30. Em que medida as políticas públicas impactam o sucesso do empreendedorismo na RAM? Avalie numa escala de 1 a 5, sendo: 1 = Impacto Muito Baixo 5 = Impacto Muito Alto
63 responses



30. Em que medida as políticas públicas impactam o sucesso do empreendedorismo na RAM? Avalie numa escala de 1 a 5, sendo: 1 = Impacto Muito Baixo 5 = Impacto Muito Alto

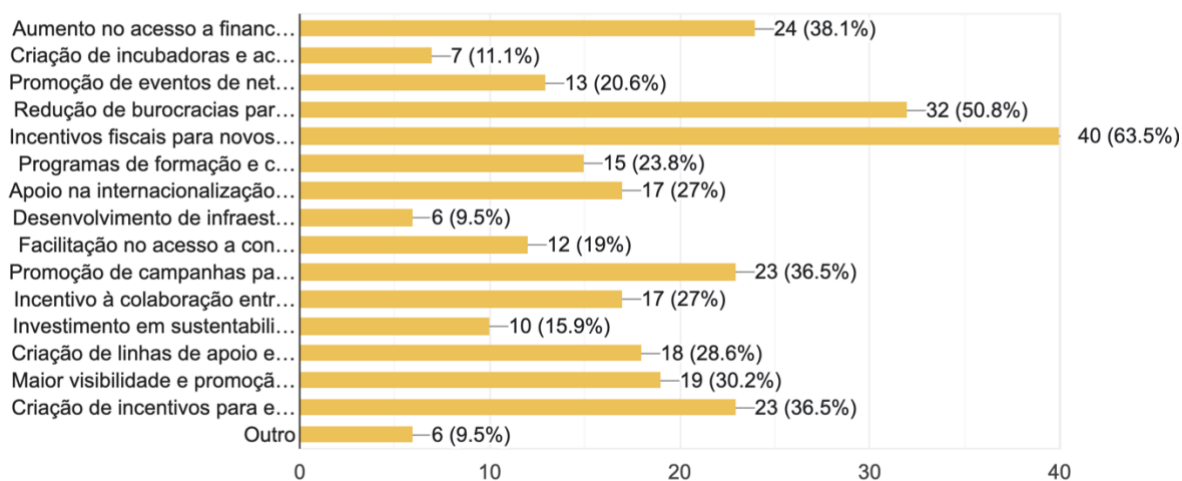
63 responses



Gráficos B9 – Medidas prioritárias para promover o empreendedorismo (Q29)

31. Que medidas poderiam ser adotadas para promover o desenvolvimento do empreendedorismo na RAM?

63 responses



32. Gostaria de adicionar algum comentário ou sugestão sobre o tema?

2 responses

Menos burocracia e mais produtividade

Formação em empreendedorismo, finanças e impostos nas escolas principalmente, e também nas universidades.

