

MATRIZ DE COMPETÊNCIAS CONSOLIDADA



<p>DATA: 20/05/2026</p> <p>VERSÃO: 1.0</p>	<p><i>Este projeto (n.º 2025-1-HU01-KA220-ADU-000352695) foi financiado pela União Europeia. As visões e opiniões expressas são, no entanto, da exclusiva responsabilidade do(s) autor(es) e não refletem necessariamente as da União Europeia ou da Fundação Pública Tempus. Nem a União Europeia nem a autoridade financiadora podem ser responsabilizadas pelas mesmas.</i></p>
---	--

 WWW.VOWOCO.EU

 WWW.FACEBOOK.COM/VOWOCOPROJECTEU

 WWW.LINKEDIN.COM/COMPANY/VOWOCOPROJECTEU



**Funded by
the European Union**

Este relatório executivo apresenta uma síntese abrangente da investigação baseada em dados concretos realizada no âmbito do Pacote de Trabalho 2 (WP2), estabelecendo a base analítica para a missão do projeto VoWoCo de capacitar as mulheres através de transições de carreira e revitalização empreendedora. Para garantir que os módulos de formação subsequentes, as estruturas de mentoria e as recomendações políticas se baseiem na realidade profissional, o projeto integrou três fluxos críticos de evidência: estudos padronizados de grupos focais que captam a autêntica «linguagem do empreendedorismo» e as jornadas empreendedoras vividas por 36 mulheres na Hungria, Itália, Portugal e Turquia; uma análise rigorosa do mercado de trabalho que serve como uma «verificação da realidade externa», alinhando as necessidades das participantes com dados económicos objetivos e tendências emergentes do mercado; e uma validação por um painel multidisciplinar de especialistas envolvendo 22 partes interessadas internacionais para verificar a utilidade prática e a solidez estratégica das nossas conclusões.

A investigação resultou no desenvolvimento de uma matriz de competências validada. A matriz de competências está organizada numa hierarquia sofisticada de três níveis — composta por 65 competências específicas, 17 temas mais amplos e 4 dimensões principais — que revela um modelo empreendedor único, que é principalmente enraizado nas relações, fundamentado na prática e psicologicamente exigente. Ao comparar estes resultados além-fronteiras, este relatório vai além de uma abordagem «única para todos» para identificar orientações empreendedoras distintas — desde a integração relacional da Itália ao capital psicológico da Hungria —, ao mesmo tempo que destaca a Navegação Institucional de Género como um desafio universal partilhado pelas mulheres em toda a Europa contemporânea. Em última análise, estas conclusões fornecem os alicerces essenciais para conceber percursos de aprendizagem sensíveis ao contexto que abordem as limitações de recursos do mundo real e ajudem as mulheres a navegar em ecossistemas complexos e marcados pelo género com resiliência e agilidade estratégica.

Grupos de discussão

Foram realizados estudos **objetivos** com grupos focais para estabelecer uma base empírica e orientada por dados para as mulheres empreendedoras, ouvindo diretamente a «linguagem do empreendedorismo» e as jornadas empreendedoras de mulheres em toda a Europa. Ao identificar sistematicamente os perfis de competências atuais e as deficiências percebidas em diversos setores industriais, o projeto foi além das suposições teóricas para compreender os desafios operacionais do mundo real que estas mulheres enfrentam diariamente. Estes dados qualitativos serviram como alicerce essencial para a construção de uma Matriz de Competências robusta, que é um quadro baseado em evidências que delinea as competências específicas necessárias para que as mulheres tenham sucesso em papéis de empreendedorismo e liderança em diversos contextos europeus.

Metodologia

Foram realizados estudos de grupos focais em simultâneo na Hungria, Itália, Portugal e Turquia, utilizando um desenho transnacional padronizado. Foi empregue uma estratégia de amostragem estratificada e intencional para garantir uma representação diversificada em três grupos-alvo principais: mulheres que regressam ao mercado de trabalho, mulheres que iniciam ou revitalizam negócios e mulheres em funções de gestão. O estudo garantiu também a representação tanto de setores dominados por homens como de setores dominados por mulheres.

No total, **participaram 36 mulheres** (9 por país). As participantes tinham um elevado nível de escolaridade, com quase 89% a possuir, pelo menos, um diploma de licenciatura, e muitas a conciliar responsabilidades significativas de prestação de cuidados. Os dados qualitativos foram processados através de um processo de codificação iterativo intensivo por três investigadores independentes, para mitigar o enviesamento e reforçar a validade. Isto resultou numa hierarquia sofisticada de três níveis, composta por **65 competências de primeira ordem, 17 temas de competências de segunda ordem e 4 dimensões abrangentes**.

- **65 Competências de Primeira Ordem:** Trata-se de competências individuais e detalhadas, identificadas diretamente a partir da «linguagem empresarial» ou de declarações reais feitas por mulheres empresárias durante os grupos de discussão (por exemplo, «Mapeamento Estratégico», «Empatia Relacional»).
- **Conclusões sobre as competências essenciais e realidade contextual**
As cinco competências individuais mais frequentemente citadas foram Mapeamento Estratégico (5,4%), Especialização em Domínios Específicos (4,2%), Empatia Relacional (3,8%), Navegação pelo Quadro Legal (3,6%) e Recusa em Desistir (3,6%). O Mapeamento Estratégico, a competência mais dominante, sublinha a necessidade de estruturar a incerteza e transformar visões abstratas em planos de ação concretos. A Empatia Relacional e a Navegação pelas Leis destacam o duplo fardo de gerir dinâmicas interpessoais complexas, ao mesmo tempo que se cumprem quadros regulamentares rígidos.
- **17 Temas de Competências Mais Abrangentes:** As 65 competências estão categorizadas em temas com base teórica, como «Redes de Contatos e Capital Social» e «Autorregulação e Motivação».
- Ao nível temático, Networking e Capital Social (15,2%), Autorregulação e Motivação (13,1%) e Planeamento Estratégico (10,2%) emergiram como as áreas mais salientes. Esta concentração sugere que o sucesso está profundamente enraizado nos ecossistemas sociais e requer uma intensa regulação psicológica interna para gerir transições e restrições externas.
- **4 Conjuntos de Competências Principais (Dimensões):** Estes temas são consolidados em dimensões principais:
 - **Relacional e Social (35,2%):** O pilar dominante do empreendedorismo feminino nesta amostra, destacando a importância do networking, do capital social e da navegação institucional.
 - **Gestão e Operações (29,6%):** Reflete as exigências práticas da coordenação empresarial, incluindo gestão financeira, conformidade legal e competências técnicas.
 - **Pessoal e Comportamental (19,8%):** Centra-se em recursos internos, tais como resiliência, autorregulação e motivação.
 - **Cognitivo e Estratégico (15,4%):** Representa a menor proporção das competências expressas, centrando-se na inovação, no planeamento

estratégico e no reconhecimento de oportunidades.

É importante referir que os resultados indicam que as mulheres empresárias neste contexto estão principalmente envolvidas na **navegação em ecossistemas complexos, com recursos limitados e marcados por questões de género**, em vez de seguirem trajetórias puramente de alto crescimento ou puramente orientadas para oportunidades. Competências analíticas avançadas e de crescimento estruturado (como a visualização de dados ou a expansão agressiva) foram menos salientes do que as capacidades relacionais e baseadas na resiliência.

A análise TF-IDF (Term Frequency-Inverse Document Frequency) também é realizada (um método estatístico) para identificar os temas de competências mais teoricamente relevantes e distintivos associados a questões de investigação específicas, em vez de apenas os mais frequentemente mencionados. A análise confirmou ainda que as Barreiras Relacionadas com o Género (especificamente a navegação pelo preconceito estrutural) e o Apoio Institucional Desejado são «picos temáticos» de alta prioridade, representando os pontos de maior dificuldade para as participantes.

Análise do Mercado de Trabalho

Enquanto os grupos focais fornecem perspetivas internas subjetivas, a Análise do Mercado de Trabalho foi realizada para servir como uma **«verificação da realidade externa»** crítica, fundamentando o projeto em dados económicos objetivos das regiões parceiras. O objetivo estratégico consistiu em cruzar o que os empreendedores acreditam necessitar com a oferta e a procura reais do mercado de trabalho, para garantir que o projeto aborda as competências de elevado valor necessárias à sobrevivência e inovação das empresas. Ao realizar esta **«análise de lacunas»** sistemática, a equipa identificou tendências económicas emergentes — tais como a necessidade urgente de transformação digital e resiliência psicológica —, preparando assim os percursos de aprendizagem para o futuro face às mudanças na economia europeia.

Destaques regionais e lacunas críticas

- **Hungria:** As empresas detidas por mulheres estão sub-representadas (apenas 14 % são inteiramente detidas por mulheres), com uma **lacuna** notável **em termos de confiança e aversão ao risco**. As principais lacunas em termos de competências incluem literacia financeira básica, conversão de vendas e competências práticas em negócios digitais.
- **Itália (Região das Marcas):** O empreendedorismo está fortemente ligado à família, com as mulheres a debaterem-se com o «**duplo fardo**» das responsabilidades empresariais e dos cuidados familiares. As empresas são, na sua esmagadora maioria, de microdimensionamento, com lacunas em literacia digital, presença online e autonomia financeira.
- **Portugal (Açores):** Caracterizado pela «**insularidade**» e dependência dos mercados locais. Existe uma necessidade urgente de transformação digital e planeamento estratégico para fazer a transição de operações «à deriva» para estratégias de crescimento definidas.
- **Turquia:** O ecossistema apresenta uma rápida modernização, mas continua limitado por **estruturas patriarcais**. As principais barreiras incluem o acesso limitado ao financiamento e redes de alto valor pouco desenvolvidas, com lacunas críticas em competências digitais/IA avançadas e na orientação institucional.

Validação da Matriz de Competências

Para validar a Matriz de Competências, que inclui competências específicas necessárias para que as mulheres tenham sucesso no empreendedorismo, os resultados do grupo de discussão e do mercado de trabalho foram sistematicamente codificados utilizando o livro de códigos estabelecido pelo projeto. Foi realizado um painel de peritos para verificar a robustez dos resultados.

O **painel de peritos** responsável pela validação dos resultados do projeto é composto por **22 partes interessadas internacionais** da **Hungria, Itália, Portugal e Turquia**, representando uma «Quádrupla Hélice» da inovação. Este grupo

multidisciplinar é composto por 7 especialistas do meio acadêmico (professores e investigadores), **8 do setor privado** (CEOs, fundadores e consultores), **5 de ONG** (diretores e presidentes) e **2 de instituições públicas** (funcionários governamentais e deputados). O painel possui elevada autoridade profissional, sendo que **50% dos membros são líderes experientes** com mais de uma década de experiência nas suas respetivas áreas. Para validar a Matriz de Competências, estes especialistas utilizaram uma escala de Likert de 7 pontos para avaliar o alinhamento estratégico do quadro com os objetivos do projeto, a sua contribuição para novos conhecimentos e a sua adequação prática aos grupos-alvo. Além disso, os especialistas atribuíram classificações de importância a 17 temas de competências — com «Redes de Contatos e Capital Social» a receber uma pontuação de relevância de 95,6% — e ofereceram insights qualitativos através de entrevistas e comentários abertos para garantir que a matriz funciona como uma ferramenta prática e de alto impacto para o crescimento profissional das mulheres.

Esta análise cruzada também demonstrou uma **«forte convergência»** entre as experiências vividas pelas participantes dos grupos focais e os dados objetivos do mercado. Apenas um pequeno número de novos códigos de primeira ordem foi necessário para captar plenamente as realidades do mercado: Literacia Digital (identificada em HU e ITA) e Resiliência Psicológica (identificada em TR). Como estes novos códigos se encaixam perfeitamente nos temas e dimensões existentes, a estrutura hierárquica original da Matriz de Competências foi confirmada como robusta e empiricamente fundamentada.

Relatório Transnacional

Por fim, a Análise Comparativa Transnacional foi realizada para garantir que as intervenções do projeto incluíssem os desafios europeus universais e fossem sensíveis aos contextos socioeconómicos nacionais únicos. Esta análise revelou que as mulheres empresárias adaptam as suas configurações de competências com base nos recursos disponíveis, como a dependência da Itália em redes sociais densas versus o foco da Hungria no capital psicológico interno. Ao reconhecer estes perfis distintos, o projeto evita um modelo de apoio «único para

todos», permitindo a conceção de orientação e recomendações políticas contextualmente racionais que abordam especificamente as barreiras estruturais únicas e as lacunas de competências características encontradas em cada país parceiro.

Orientações Empresariais Comparativas O **Relatório Transnacional** vai além da frequência quantitativa para revelar **quatro orientações empresariais distintas**, moldadas por contextos socioeconómicos e culturais únicos:

- **Itália (Inserida nas Relações):** As mulheres criam empreendimentos através de redes sociais densas, contando com **o capital social**, a empatia relacional e o trabalho em rede comunitário como recursos centrais.
- **Hungria (Intensamente Psicológica):** Na ausência de redes externas fortes, as mulheres contam com **o capital psicológico**, focando-se na reconstrução da identidade, na autoconsciência e na autorregulação disciplinada.
- **Portugal (Estruturada Institucionalmente):** A orientação é para **o capital institucional**, enfatizando o mapeamento estratégico, a literacia regulatória e a navegação pelos mecanismos formais de financiamento.
- **Turquia (Orientada para a Oportunidade):** Caracterizada pela atenção ao mercado, **capital de oportunidade** e envolvimento persuasivo das partes interessadas para identificar e agir sobre lacunas de mercado, apesar da incerteza.

Competências-chave e realidades partilhadas

A distribuição dos tipos de capital explica por que razão certas competências são priorizadas. A Itália e a Turquia lideram nas competências relacionais e sociais, enquanto a Hungria representa mais de 40% das frequências do conjunto de dados em autorregulação e motivação, destacando a necessidade de resiliência interna onde o apoio externo é estruturalmente deficiente. Portugal mostra um domínio extremo na gestão da incerteza (88%), optando pela estruturação sistemática em vez da improvisação. Em contrapartida, a Turquia lidera em Assumir Riscos (59%) e Identificar Lacunas de Mercado (60%), priorizando a implementação em detrimento de uma análise prolongada.

Apesar destas diferenças, a Navegação Institucional de Género (n=66) é um tema

universal nos quatro países. As barreiras estruturais e normativas de género — tais como a integração do trabalho de cuidados e a negociação de normas sociais — constituem uma realidade partilhada pelas mulheres empresárias na Europa contemporânea.

Implicações em termos de políticas e formação

A análise adverte contra uma abordagem «única para todos» no apoio ao empreendedorismo. As recomendações para intervenções sensíveis ao contexto incluem:

- **Hungria:** Dar prioridade à construção de **infraestruturas relacionais** através da mentoria entre pares.
- **Itália:** Concentrar-se na **capacidade analítica individual** e na disciplina financeira para complementar os pontos fortes sociais existentes.
- **Portugal:** Investir em espaços de networking informais para proporcionar **flexibilidade** fora dos sistemas institucionais rígidos.
- **Turquia:** Desenvolver **disciplina operacional** e mapeamento estratégico para mitigar os riscos de uma abordagem improvisada e reativa às oportunidades.

Em última análise, estes perfis representam **adaptações contextualmente racionais** a ambientes específicos, e reconhecer esta variação é essencial para conceber programas de apoio eficazes e inclusivos.

Em resumo, a investigação realizada estabelece uma Matriz de Competências robusta e baseada em evidências, sintetizando as experiências vividas por 36 participantes de grupos focais com dados objetivos do mercado de trabalho e a verificação estratégica de 22 especialistas internacionais. Este quadro validado, composto por 65 competências específicas categorizadas em 17 temas mais amplos, revela que o empreendedorismo feminino na Europa contemporânea é um processo profundamente enraizado, intensivo em termos relacionais, fundamentado operacionalmente e psicologicamente exigente. Embora surjam orientações nacionais distintas — tais como o enraizamento social da Itália versus a dependência da Hungria em relação ao capital psicológico —, a superação de barreiras estruturais de género continua a ser uma realidade universal partilhada pelas mulheres em todas as regiões parceiras. Em última análise, estas

conclusões fornecem os alicerces essenciais para programas de formação e mentoria sensíveis ao contexto, concebidos para ajudar as mulheres a navegar pelas transições profissionais com agilidade estratégica e resiliência.



Colmatar o défice de competências das mulheres empresárias europeias

Dados informativos



Um resumo consolidado dos perfis de competências empreendedoras das mulheres, das realidades do mercado e das diferenças entre os países participantes no projeto VoWoCo

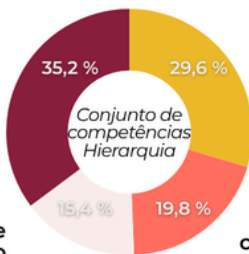
O Modelo Global de Capacidade Empreendedora

Com base numa análise da situação fundamentada em dados concretos realizada na Hungria, Itália, Portugal e Turquia, que envolveu 36 participantes em grupos de discussão e 22 especialistas internacionais.

PILAR PRINCIPAL

Relacional e social

- Networking
- Empatia
- Navegação institucional



Gestão e Operações

- Dados financeiros
- Ferramentas digitais
- Liderança

Cognitivo e Estratégico

- Planeamento estratégico
- Reconhecimento de oportunidades

Pessoal e comportamental

- Resiliência
- Autorregulação
- Capacidade de liderança

95,6 %

os especialistas do projeto classificam «Redes de contactos e capital social» como o tema de maior prioridade.

As 5 competências «essenciais» para o sucesso



Mapeamento estratégico



Conhecimento especializado



Empatia relacional



Compreensão do quadro legal



Resiliência

Perfis regionais e lacunas

A comparação entre quatro países

Hungria



O Perfil Psicologicamente Intensivo

Centrado na autorregulação interna e na reconstrução da identidade devido ao capital social limitado.

Orientação dominante:



Arquitetura interna

Principal lacuna de competências:



Redes relacionais e comunitárias

Itália



O Perfil Inserido Relacionalmente

O sucesso constrói-se através de redes sociais densas e de elevados níveis de empatia relacional.

Orientação dominante:



Complexidade social

Principal lacuna de competências:



Identificação de oportunidades e expansão no mercado

Portugal



O Perfil Estruturado Institucionalmente

Ênfase no mapeamento estratégico, na compreensão do quadro regulamentar e no acesso ao capital formal.

Orientação dominante:



Viabilidade técnica

Principal lacuna de competências:



Flexibilidade operacional e orientação para o risco

Turquia



O Perfil Orientado para as Oportunidades

Caracterizado por uma elevada capacidade de antecipação do mercado, disposição para assumir riscos e um envolvimento persuasivo das partes interessadas.

Orientação dominante:



Persuasão de mercado

Principal lacuna de competências:



Planeamento estruturado e disciplina financeira

Este infográfico é apenas um resumo de um projeto de investigação europeu mais abrangente que visa apoiar as mulheres empresárias através de ferramentas baseadas em dados concretos — saiba mais sobre o projeto VoWoCo:

www.vowoco.eu



Funded by the European Union

VOLCANOES' WOMEN CO-CREATION



CO-CRIAÇÃO DAS MULHERES DOS VULCÕES

Capacitar as mulheres em transição para o mercado de trabalho e revitalizar as mulheres empreendedoras



 WWW.VOWOCO.EU

 WWW.FACEBOOK.COM/VOWOCOPROJECTEU

 WWW.LINKEDIN.COM/COMPANY/VOWOCOPROJECTEU



Funded by
the European Union