



**Oportunidades do Controlo de Gestão na  
perspetiva da carreira do Contabilista na zona  
Centro de Portugal**

Mestrado em Controlo de Gestão

Patrícia Narciso Conceição

Leiria, setembro de 2025



# **Oportunidades do Controlo de Gestão na perspetiva da carreira do Contabilista na zona Centro de Portugal**

Mestrado em Controlo de Gestão

Patrícia Narciso Conceição

Dissertação realizada sob a orientação da Professora Doutora Irene Dobarrio Machado  
Ciccarino

Leiria, setembro de 2025

# **Originalidade e Direitos de Autor**

A presente dissertação é original, elaborada unicamente para este fim, tendo sido devidamente citados todos os autores cujos estudos e publicações contribuíram para a elaborar.

Reproduções parciais deste documento serão autorizadas na condição de que seja mencionada a Autora e feita referência ao ciclo de estudos no âmbito do qual o mesmo foi realizado, a saber, Curso de Mestrado em Controlo de Gestão, no ano letivo 2024/2025, da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Leiria, Portugal, e, bem assim, à data das provas públicas que visaram a avaliação deste trabalho.

# Dedicatória

Dedico esta dissertação àqueles que acreditaram em mim e caminharam comigo neste projeto da minha vida: aos meus pais e familiares que contribuíram com o pouco que conseguiram; aos meus amigos que, apesar dos dias nublados, acenderam a luz da alegria e a todos que, de alguma forma, ajudaram a construir a minha história e permaneceram acreditando em mim, cultivando cada vez mais a minha coragem e fé. Que cada página seja fruto de quem me amou, acreditou e caminhou comigo.

*“Those we meet on our journey leave marks that transform our path”*

Ralph Waldo Emerson

# Agradecimentos

Não posso deixar de mencionar neste trabalho todos aqueles que iluminaram o meu caminho e tornaram esta jornada, repleta de muitos desafios, encontros inesperados, mas, sem dúvida, preciosos.

Agradeço profundamente à minha orientadora Doutora Irene Dobarrio Machado Ciccarino as suas douras indicações que me orientaram ao longo deste ano letivo e que, apesar dos momentos de frustração e das alterações ao longo do desenrolar do projeto, teve a sabedoria, a paciência e as palavras de incentivo em todas as minhas dúvidas, estando sempre disponível em tudo e contribuindo para o meu crescimento enquanto pessoa e enquanto pesquisadora.

À minha família, em especial aos meus pais, irmão e cunhada, por serem aqueles que me compreenderam e me deram força neste caminho, com raízes firmes, e que sustentaram a minha caminhada.

Aos meus amigos que com cada palavra, gesto, risos e desafios merecem a minha gratidão por terem tornado esta trajetória mais leve e significativa e também às pessoas com quem trabalho que sempre se manifestaram disponíveis e auxiliaram no que foi necessário.

A Deus por me iluminar a cada dia com sabedoria, coragem e força, sendo o meu guia em cada etapa da minha vida.

Por fim, dedico este trabalho a todos que, de alguma forma, se cruzaram no meu caminho e deixaram marcas que contribuíram para a realização deste sonho.

Que cada lembrança esteja sempre gravada neste capítulo da minha vida e que novos desafios surjam!

# Resumo

Existindo alterações constantes na carreira dos Contabilistas, este estudo analisa as oportunidades que um mestrado em Controlo de Gestão poderá oferecer em Portugal. É apresentada a evolução histórica da carreira do contabilista, os requisitos necessários e os desafios atuais enfrentados no contexto português. O estudo apresenta o papel estratégico do Contabilista Certificado, as exigências existentes para o seu sucesso na carreira e a relevância de integrar o controlo de gestão na prática contabilística, principalmente como um meio de reposicionamento estratégico do profissional. Foi realizada uma investigação qualitativa exploratória a partir de entrevistas com contabilistas, gestores e professores, utilizando a técnica de cartões. As dez entrevistas foram realizadas no período de 3 de junho a 21 de junho de 2025. Os resultados evidenciam que os contabilistas, ao deterem conhecimentos em Controlo de Gestão, contribuem para um melhor apoio aos gestores na tomada de decisão, tornando-se um reforço como consultores estratégicos. Isso exige uma adaptação consistente para colmatar as atualizações legislativas e tecnológicas constantes.

**Palavras-chave:** Contabilidade, Carreira do Contabilista, Controlo de Gestão

# Abstract

Given the constant changes in the career of accountants, this study analyzes the opportunities that a master's degree in Management Control can offer in Portugal. It presents the historical evolution of the accounting career, the necessary requirements, and the current challenges faced in the Portuguese context. The study presents the strategic role of the Certified Accountant, the requirements for career success, and the importance of integrating management control into accounting practice, particularly as a means of strategic repositioning for professionals. An exploratory qualitative investigation was conducted based on interviews with accountants, managers, and teachers, using the card technique. The ten interviews were conducted between June 3 and June 21, 2025. The results show that accountants, with their knowledge of management control, contribute to better support for managers in decision-making, becoming reinforcement as strategic consultants. This requires consistent adaptation to keep up with constant legislative and technological updates.

**Keywords:** Accounting, Accountig Career, Management Control

# Índice

<b>Originalidade e Direitos de Autor</b> .....	<b>iii</b>
<b>Dedicatória</b> .....	<b>iv</b>
<b>Agradecimentos</b> .....	<b>v</b>
<b>Resumo</b> .....	<b>vi</b>
<b>Abstract</b> .....	<b>vii</b>
<b>Lista de Figuras</b> .....	<b>x</b>
<b>Lista de tabelas</b> .....	<b>xi</b>
<b>Lista de siglas e acrónimos</b> .....	<b>xii</b>
<b>1. Introdução</b> .....	<b>1</b>
<b>2. Revisão da Literatura</b> .....	<b>3</b>
<b>2.1. A carreira do Contabilista em Portugal</b> .....	<b>3</b>
2.1.1. Breve História .....	3
2.1.2. Requisitos da carreira do contabilista em Portugal .....	4
2.1.3. Papel do contabilista e sua importância .....	7
2.1.4. Planos de carreira, oportunidades e desafios no progresso dos CC .....	9
2.1.5. Desafios .....	10
2.1.6. Contabilidade estratégica .....	12
<b>2.2. Controlo de Gestão</b> .....	<b>14</b>
2.2.1. Definições.....	14
2.2.2. Papel.....	15
2.2.3. Relação entre o controlo de gestão e a contabilidade estratégica .....	17

2.2.4.	Mestrados em Controlo de Gestão.....	17
2.2.5.	Motivações e Benefícios para a Carreira do Contabilista.....	19
<b>3.</b>	<b>Metodologia.....</b>	<b>23</b>
<b>4.</b>	<b>Análise de Dados.....</b>	<b>31</b>
<b>4.1.</b>	<b>Entrevistas.....</b>	<b>31</b>
<b>4.2.</b>	<b>Descrição do grupo de entrevistados .....</b>	<b>32</b>
4.2.1.	Codínomes.....	32
4.2.2.	Dados demográficos .....	33
<b>4.3.</b>	<b>Análise das entrevistas .....</b>	<b>39</b>
4.3.1.	Entrevistas aos professores.....	39
4.3.2.	Entrevista aos gestores.....	51
4.3.3.	Entrevistas aos colaboradores.....	59
4.3.4.	Análise geral.....	62
<b>5.</b>	<b>Conclusões.....</b>	<b>67</b>
	<b>Referências Bibliográficas .....</b>	<b>69</b>
	<b>Apêndices.....</b>	<b>81</b>
	<b>Apêndice I – Cartões de entrevistas .....</b>	<b>81</b>
	<b>Apêndice II – Guião das Entrevistas .....</b>	<b>83</b>
	<b>Apêndice III – Transcrição das Entrevistas.....</b>	<b>88</b>

# Lista de Figuras

Figura 1 – Género .....	33
Figura 2 - Idade.....	34
Figura 3 - Qualificação .....	34
Figura 4 - Cargo .....	36
Figura 5 - Tempo de Funções.....	36

# Lista de tabelas

Tabela 1 – Quadro teórico .....	26
Tabela 2 - Número de entrevistas por zonas geográficas .....	31
Tabela 3 - Identificação dos Entrevistados .....	32
Tabela 4 - Área de Formação .....	35
Tabela 5 - Justificação da área.....	37
Tabela 6 - Excertos da resposta à questão 3 .....	63
Tabela 7 - Relevância da escolha dos cartões aos professores .....	65

## Lista de siglas e acrónimos

ATOC	Associação dos Técnicos Oficiais de Contas
BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
CC	Contabilista Certificado
CE	Contabilidade Estratégica
CG	Controlo de Gestão
CNC	Comissão de Normalização Contabilística
CTOC	Câmara dos Técnicos Oficiais de Contas
ECTS	European Credit Transfer System
EOCC	Estatuto da Ordem dos Contabilistas Certificados
ETOC	Estatuto dos Técnicos Oficiais de Contas
IES	Informação Empresarial Simplificada
IRC	Imposto sobre o Rendimento de Pessoas Coletivas
IVA	Imposto sobre o Valor Acrescentado
OCC	Ordem dos Contabilistas Certificados
OTOC	Ordem dos Técnicos Oficiais de Contas
POC	Plano Oficial de Contabilidade
RDOCC	Regulamento Disciplinar da OCC
REOCC	Regulamento Eleitoral da OCC
RFPCOCC	Regulamento de Formação Profissional Contínua da OCC
RFSSOCC	Regulamento do Fundo de Solidariedade Social da OCC
RIEFOCC	Regulamento de Inscrição, Estágio e Exame Profissionais da OCC
	Regulamento das Sociedades Profissionais de Contabilistas
RSPCCSCSMOCC	Certificados, Sociedades de Contabilidade e Sociedades Multidisciplinares da OCC
RSRCPOCC	Regulamento do Seguro de Responsabilidade Civil Profissional da OCC
RTEOCC	Regulamento de Taxas e Emolumentos da OCC

SNC	Sistema de Normalização Contabilística
TBD	<i>Tableau de Bord</i>
TOC	Técnicos Oficiais de Contas



# 1. Introdução

A profissão do Contabilista Certificado em Portugal, tem vindo a sofrer inúmeras transformações, tendo de existir uma atualização constante por parte dos contabilistas certificados para fazer frente às exigências do mercado (Castro, 2021; Franco, 2023a; Curião, 2022).

Os contabilistas certificados devem estar sempre atentos às alterações exigidas pelo mercado, em especial aos avanços tecnológicos e às alterações legislativas (Cunha & Saraiva, 2023; Pimentel, 2024), dado que o seu papel é valorizado pelo apoio à gestão das organizações como consultores estratégicos na tomada de decisão (Franco, 2023a; Antunes, 2024).

Este estudo tem como objetivo examinar os contributos do controlo de gestão no desenvolvimento da carreira do contabilista, explorando de que forma esse conhecimento contribui para a valorização da profissão (Martins, et. al., 2022).

Dada a escassez de estudos sobre o controlo de gestão associado à contabilidade estratégica e à sua importância para os contabilistas, foi necessário aprofundar a investigação (Santos et al., 2025; Costa & Costa, 2021).

O contabilista como consultor estratégico está além dos processos repetitivos que cumprem as obrigações fiscais e legais. O Controlo de Gestão é a área complementar na entreeajuda na tomada de decisão do gestor (Kaplan & Norton, 2000; Simons, 1995). Assim, é na área da contabilidade estratégica (Mata, 2007; Amaral, 2021) que está delineada a necessidade de integração da informação financeira e o alinhamento com os objetivos e estratégias da organização.

O objetivo geral do presente estudo consiste analisar as perceções de contabilistas, gestores e docentes sobre o contributo do controlo de gestão para a valorização da carreira contabilística, com isso questionando:

- De que forma o controlo de gestão contribui para a valorização da carreira do contabilista em Portugal?

- Quais os benefícios que os contabilistas percecionam ao aplicar conhecimentos de Controlo de Gestão na sua prática profissional?
- Quais as competências e práticas de controlo de gestão realizadas pelos contabilistas?

Para conseguir responder a estas questões aplicou-se uma metodologia qualitativa de carácter exploratório (Sousa & Baptista, 2011; Flick, 2014), através de entrevistas semiestruturadas com recurso à técnica de cartões (Patton, 2002; Belk, 2006), permitindo comparar perspetivas distintas sobre a relevância do controlo de gestão na profissão dos contabilistas.

Neste contexto, a presente dissertação organiza-se em cinco capítulos principais.

O primeiro capítulo é a introdução ao estudo reconhecendo o objetivo, importância e a estrutura do trabalho de investigação definidos.

No segundo capítulo é a revisão da literatura com uma exposição teórica dos conceitos em dois temas principais: a carreira dos contabilistas em Portugal e o Controlo de Gestão.

O terceiro capítulo explica a metodologia que justifica e apresenta todos os caminhos percorridos e métodos utilizados para a investigação.

O quarto capítulo apresenta a análise e discussão dos dados recolhidos com base na metodologia aplicada.

Por último, no quinto capítulo abordam-se de forma sucinta os resultados obtidos, apresentando algumas limitações e sugestões do presente estudo, podendo, assim, contribuir para investigações futuras.

## **2. Revisão da Literatura**

A revisão da literatura tem como fim sustentar informações, através de investigação, para dar um fundamento às respostas encontradas para a questão de investigação (Sousa & Baptista, 2011). A presente investigação subdivide-se em duas grandes áreas: a carreira do Contabilista em Portugal e o Controlo de Gestão.

A primeira área - a carreira do contabilista em Portugal - engloba a evolução da contabilidade em Portugal, os requisitos necessários para ser Contabilista Certificado (CC), o papel e a importância que este profissional tem na sociedade, em especial nas empresas como consultor, os desafios, oportunidades e a Contabilidade Estratégica (CE).

O segundo tema refere-se ao Controlo de Gestão através da sua definição, o papel, a relação entre o Controlo de Gestão (CG) e a Contabilidade Estratégica (CE), o ingresso no Mestrado em Controlo de Gestão, complementando-se assim, no fim da revisão da literatura, as motivações e benefícios do CG nos CC.

### **2.1. A carreira do Contabilista em Portugal**

#### **2.1.1. Breve História**

No início do ano 1759, com a constituição da Aula do Comércio, o primeiro estabelecimento de ensino técnico de contabilidade oficial foi criado pelo Marquês de Pombal, em Portugal (Rodrigues et al., 2011). A profissão de contabilista em Portugal, com a necessidade da sua criação e regulamentação, levou a ter um papel importante no Ensino Superior, tornando-se assim num processo complexo e demorado ao longo dos anos (Cunha & Saraiva, 2023) com uma ligação maior entre a Contabilidade e a Fiscalidade (Gariso, 2023).

Em 1995 foi aprovado e criado pela primeira vez o Estatuto dos Técnicos Oficiais de Contas (ETOC), tornando-se obrigatório a inscrição dos profissionais na Associação dos Técnicos Oficiais de Contas (ATOC), para poderem exercer a função. Posteriormente ocorre a aprovação do Código Deontológico no decorrer de 2000, no sentido de uniformizar os valores e comportamentos dos profissionais, diminuindo condutas indesejadas e erguendo-se como um “guia comportamental” (Abreu, 2015; Nissola, 2020).

O primeiro Plano Oficial de Contabilidade (POC) produziu aprovação com o Decreto-lei nº47/77 (1977) e criou a Comissão de Normalização Contabilística (CNC), apresentando uma estrutura acessível (Comissão de Normalização Contabilística, 2005).

Com o decorrer dos anos, o POC tornou-se insuficiente para as entidades com mais exigências nos relatos financeiros, colmatando essa situação criou-se o Sistema de Normalização Contabilística (SNC), decorrente da modernização contabilista da União Europeia (UE), em 2010 (Comissão de Normalização Contabilística, 2005).

No decorrer de 2024, através do Decreto-Lei n.º 452/99 (1999), que aprovou o Estatuto da Câmara dos Técnicos Oficiais de Contas (ECTOC), alterado pelo Decreto-Lei n.º 310/2009 (2009), de 26 de outubro, pela Lei n.º 139/2015 (2015), transforma a Ordem dos Técnicos Oficiais de Contas em Ordem dos Contabilistas Certificados (OTOC em OCC).

No decurso do ano 2000 foi alterado o respetivo Estatuto, e pela Lei n.º 119/2019 (2019), Lei n.º 12/2022 (2022), Lei n.º 24-D/2022 (2022) e Lei n.º 68/2023 (2023).

Os profissionais de contabilidade são designados de Contabilistas Certificados (CC), mas já passaram por diversas designações, tais como os “Guarda-Livros” e “Técnicos Oficiais de Contas (TOC)” (Saraiva & Pires, 2019). É de relevância afirmar que tanto o código deontológico como o estatuto têm variações nos diversos países quanto à especificidade e elaboração das regras (Jakubowski et al., 2002).

### **2.1.2. Requisitos da carreira do contabilista em Portugal**

A carreira do contabilista em Portugal tem evoluído ao longo dos anos, criando cada vez mais funções ao longo da sua vida profissional do contabilista, em termos de conhecimentos, habilidades e até capacidades (Jackson et al., 2022a).

Como descrito na proposta da Câmara dos Técnicos Oficiais de Contas (2005) (CTOC) entende-se um pouco o processo da Bolonha nos CC, nessa altura designados como TOC, e as áreas fundamentais nos estudos na formação académica são: contabilidade e relato financeiro, contabilidade analítica e de gestão, fiscalidade, finanças, direito das empresas, ética e deontologia.

Previamente como áreas complementares existiam: auditoria (auditoria, controlo interno e análise de risco), organização e gestão de empresas (introdução à gestão, comportamento organizacional e gestão de recursos humanos, logística e gestão da produção, marketing,

gestão estratégica, gestão internacional), economia (macro e microeconomia), matemática (métodos quantitativos e estatísticas para a gestão), tecnologias e sistemas de informação e inglês para negócios.

Demonstrando-se na história, os CC começaram a deter para além do Estatuto e Código Deontológico, diversos Regulamentos para o exercício da sua profissão, tais como:

- Regulamento n.º 352/2024 (2024) aprova o Regulamento de Formação Profissional Contínua da OCC (RFPCOCC) com o intuito de promover a capacidade e excelência dos CC de forma a prestarem os melhores serviços aos seus clientes, facultando a OCC aos CC os conhecimentos necessários, permitindo uma atualização nas matérias técnicas e deontológicas (art.3º RFPCOCC);
- Regulamento n.º 353/2024 (2024), aprova o Regulamento Disciplinar da OCC (RDOCC) com a missão de regular e disciplinar a profissão contribuindo para as ações disciplinares da Ordem e dos seus membros;
- Regulamento n.º 362/2024 (2024), aprova o Regulamento do Seguro de Responsabilidade Civil Profissional da OCC (RSRCPOCC), sucedendo um elemento fundamental do profissional e/ou do contribuinte, garantindo uma proteção dos interesses fundamentais em caso de erro ou omissão;
- Regulamento n.º 361/2024 (2024), aprova o Regulamento das Sociedades Profissionais de Contabilistas Certificados, Sociedades de Contabilidade e Sociedades Multidisciplinares da OCC (RSPCCSCSMOCC), estabelecendo regras de constituição e inscrição nas três sociedades, assim como o enquadramento jurídico da responsabilidade disciplinar e civil das mesmas (art.1º RSPCCSCSCOCC);
- Regulamento n.º 350/2024 (2024), aprova o Regulamento do Fundo de Solidariedade Social da OCC (RFSSOCC), proporcionando aos CC, através de subsídios, condições mínimas de sobrevivência e dignidade pessoal e familiar (art.1º RFSSOCC), auxiliando nas situações de carência financeira;
- Regulamento n.º 351/2024 (2024), aprova o Regulamento de Taxas e Emolumentos da OCC (RTEOCC), estabelecendo as regras de incidência e pagamento de taxas e emolumentos da ordem (art.1º RTEOCC);
- Regulamento n.º 363/2024 (2024), aprova o Regulamento de Inscrição, Estágio e Exame Profissionais da OCC (RIEEFOCC), contribuindo para um processo menos

burocrático, oneroso de acesso à profissão, estabelecendo as regras para inscrição na OCC;

- Regulamento n.º 305-A/2024, aprova o Regulamento Eleitoral da OCC (REOCC), considerando como base a estratégia política, toda a legislação existente de modo a garantir um ato eleitoral sereno.

No decorrer dos anos existiram diversas modificações no Regulamento de Inscrição, Estágio e Exame Profissionais da OCC (RIEPOCC), cujos termos estabelecem as regras necessárias para os candidatos à inscrição na OCC.

Com a entrada do Regulamento n.º 263/2024 (2024), para poderem inscrever-se na OCC como CC os indivíduos devem deter uma licenciatura, mestrado ou doutoramento na área das Ciências Empresariais, Contabilidade, Gestão, Economia, Finanças, Fiscalidade ou outras áreas conexas (art.2º nº1 RIEPOCC), existindo assim diversos cursos que conferem credencias para o processo de entrada.

No decorrer de 2024 abriram a possibilidade de serem CC por 3 vias:

- Estágio curricular e exame de Ética e Deontologia;
- Estágio profissional e exame técnico ou experiência profissional e exame técnico;
- Formação modular e avaliação.

O Estágio Curricular é uma unidade curricular pertencente ao plano de estudos de um curso que confere grau académico (art.30º nº2 RIEEP), tendo um mínimo de 15 *European Credit Transfer System* (ECTS) (art.30.º nº3 RIEPP).

O Estágio Profissional terá uma duração mínima de 700 horas e máximo de 8 meses (art.9º nº1 RIEPOCC), sendo o membro estagiário avaliado através das capacidades profissionais e avaliação de conhecimentos e competências, pela realização de um exame final de estágio (art.21º nº1 RIEPOCC). Poderá ser dispensada do estágio, e assim sendo realiza apenas a avaliação final de estágio profissional, nas situações mencionadas no art.28º RIEPOCC.

A formação será para todos os candidatos que tenham as condições de inscrição e não tenham estágio profissional ou curricular, relativamente às matérias necessárias (art.32º nº1 RIEPOCC). Já o exame destina-se a avaliar os conhecimentos e competências profissionais do candidato (art.33º RIEPOCC), com uma duração máxima de 2 horas (art.34.º nº1 RIEPOCC).

Para ser admitido a exame, o candidato terá de o requerer 45 dias antes da data de exame, pelo menos, e será convocado com um mínimo de 15 dias de antecedências (art.39º RIEEPOCC). A sua realização será classificada como “Aprovado” ou “Não Aprovado” e o exame poderá ser consultado de forma exclusiva e única em suporte papel (art.42º e 43º RIEEPOCC). Após aprovação, o candidato é inscrito como CC na Ordem (art.50º RIEEPOCC).

É de relevância constatar que, ao tornar-se CC, terá direitos e deveres tanto para com a Ordem como para as entidades a quem presta serviços, todos eles mencionados no Estatuto e Código Deontológico, sendo os direitos mais importantes a existência de formações para todos de forma a que consigam estar em concordância com as alterações legislativas constantes ao longo dos tempos; por outro lado, o pagamento das quotas e o seguro de responsabilidade civil são deveres que permitem fazer face a situações inesperadas com as entidades.

Com estes processos todos para se tornar CC em Portugal e em conformidade com diversos autores (Bilreiro, 2022; Curião, 2022), e com os regulamentos que vão alterando ao longo dos anos em especial o Regulamento de Inscrição, Estágio e Exame Profissionais da OCC (RIEEPOCC) confere-se que o acesso à OCC se vai alterando ao longo dos anos, alterações estas que serão cada vez mais aceleradas e exigentes.

### **2.1.3. Papel do contabilista e sua importância**

O contabilista tem um papel importante através da interpretação e aplicação de dados estatísticos de auxílio na gestão das empresas, fornecendo informações para a tomada de decisões, podendo “promover funções de consultoria nas áreas de contabilidade, tributação e previdência social” (Abreu, 2015, p.938).

Em conformidade com a Bastonária da OCC, Paula Franco, o papel do Contabilista Certificado de sucesso é o de ser um consultor, através de duas vertentes: na preparação da informação relevante para a tomada de decisão das empresas e na segurança a nível dos impostos e tratamentos relacionados com as obrigações fiscais (Franco, 2023a).

De acordo com o art.10º EOCC, o CC tem dois tipos de competências:

- Competências exclusivas no comprometimento pela “regularidade técnica, na área contabilística, incluindo a assinatura das demonstrações financeiras e das declarações fiscais” (nº1);
- Competências partilhadas (nº2):
  - Execução de consultoria em Contabilidade e Fiscalidade;
  - Representação dos seus clientes;
  - Desempenho de outras funções definidas por lei, relacionadas com as suas competências.

São direitos dos CC os que se elencam: a obtenção de todos os documentos, informações e demais elementos para o exercício da sua função; a exigência, por escrito, de algo relevante; a garantia de todas as operações ocorridas e o recebimento dos salários ou honorários a que tenham direito (art.69º EOCC). A nível dos deveres, cabe ao CC: o desempenho, consciente e diligente das suas funções; abster-se de procedimentos que coloquem em causa a entidade a que presta serviço; prestar esclarecimentos e informações; guardar sigilo profissional; não servir em proveito de terceiros e não abandonar/desistir de trabalhos que lhe foram confiados, salvo por razões previamente justificadas (art.72º EOCC), contribuindo para uma prestação de serviços aos seus sujeitos passivos corretamente.

Em conformidade, como contabilistas, estes profissionais detêm diversas funções, sendo as mais relevantes: a comunicação das faturas, o envio das declarações periódicas de IVA (mensal e trimestral), das Declarações Recapitulativas (mensal e trimestral), o Modelo 10, a Declaração Mensal do Imposto de Selo (DMIS), Modelo 25, Modelo 39, Modelo 3 (IRS), Modelo 44, Modelo 30, Modelo 22 e a Informação Empresarial Simplificada (IES) (Alves, 2021; Teixeira, 2023).

No final do período económico, os contabilistas devem elaborar as Demonstrações Financeiras e, através delas, conseguir ajudar os gerentes na tomada de decisões para o sucesso da empresa, de acordo com art.2º da Portaria n.º 220/2015 (2015), a saber:

- Balanço
- Demonstração de Resultados por natureza
- Demonstração de Resultados por funções
- Demonstração das alterações no capital próprio
- Demonstração dos fluxos de caixa

- Anexo

Ao analisar as funções e responsabilidades dos CC, evidencia-se a importância não apenas no cumprimento das obrigações fiscais e legais, mas também destes profissionais como agentes estratégicos na gestão das empresas, conseguindo verificar que os CC contribuem para a melhoria da tomada de decisões nas organizações, através de consultoria e informações relevantes e atualizadas, podendo, ainda, aferir-se a necessidade de aquisição, por parte dos contabilistas, de novas noções de CG.

Embora diversos autores enfatizem a relevância do papel que o contabilista tem na tomada de decisões (Abreu, 2015; Franco, 2023a) ainda existem estudos escassos em análises de CC portuguesas assumirem tais funções como consultoria estratégica nas empresas (Santos et al., 2025).

#### **2.1.4. Planos de carreira, oportunidades e desafios no progresso dos CC**

O plano de carreira estabelece-se como uma ferramenta de gestão eficaz no desenvolvimento pessoal e profissional (Silvia & Neto, 2021; Belém, 2022; Equipa TOTVS, 2022). A carreira profissional deverá ser planeada por cada indivíduo, contribuindo para um foco e dedicação maior no seu trabalho, para que, no futuro, alcance as metas estabelecidas, quer sejam metas e objetivos a curto, médio e longo prazo (Silvia & Neto, 2022).

É importante o planeamento de carreira, pois proporciona motivação e desenvolvimento de competências (Silvia & Neto, 2022).

*“A elaboração de um plano de carreira eficiente reflete de forma positiva tanto no tocante organizacional como profissional-pessoal, pois através disso o colaborador se manterá mais motivado e por fim, proporcionará mais resultados para a organização.” (Belém et al., 2022, p. 273).*

A profissão de CC oferece muitas oportunidades e enfrenta desafios no seu decurso. Os CC podem permitir um grande aporte financeiro e qualitativo às empresas, colaborando na preparação das funções das organizações e sendo verdadeiros conselheiros estratégicos, influenciando financeira, ambiental e socialmente (Antunes, 2024).

Os contabilistas podem ser vistos como consultores através da informação necessária ao contexto económico que fornecem aos gestores, empresários e investidores do seu negócio e da segurança a nível de impostos, evitando coimas indesejáveis pelo incumprimento de obrigações tributárias (Franco, 2023a).

Já a digitalização e inovação podem ser vistas como oportunidades, apesar da exigência de uma grande adaptação por parte dos Contabilistas Certificados, permitindo ver a importância do julgamento profissional, conseguindo monitorizar em tempo real e assim deter mais a fraude (Pimentel, 2024). Estas oportunidades propiciam, ainda, o empreendedorismo com a abertura de novos escritórios de contabilidade.

A progressão da carreira dos Contabilistas Certificados também tem os seus desafios, devido à complexidade e frequência das alterações legislativas (Antunes, 2024), havendo a necessidade constante de formação por parte dos CC para acompanhar assim as constantes exigências.

Há um impacto cada vez maior das tecnologias no trabalho contabilístico, necessitando de fortes investimentos nas ferramentas digitais como *softwares* avançados, o que poderá conduzir a uma escassez de trabalho, por um lado, mas por outro poderá promover a sustentabilidade e ampliar o relato não financeiro (Antunes, 2024; Franco, 2023a; Seixo, 2022).

A carreira do CC em Portugal oferece assim inúmeras oportunidades, contudo os profissionais devem estar sempre preparados para os desafios, tornando a valorização da profissão e o reconhecimento pela OCC como fatores que contribuem para o fortalecimento da carreira.

A escassez de referências por parte dos autores relativamente aos planos de carreira no progresso dos CC em Portugal resulta numa lacuna no que diz respeito à identificação da relevância destes planos e das suas condicionantes no progresso da carreira (Costa & Costa, 2021).

### **2.1.5. Desafios**

Os contabilistas enfrentam desafios diariamente, como a exigência do cumprimento dos prazos e obrigações fiscais existentes, as constantes alterações da legislação e as novas tecnologias (Cunha, 2019), sendo assim uma profissão em constante alteração e evolução ao longo dos anos.

As frequentes alterações que existem na legislação, em especial no Orçamento de Estado, é um desafio para os contabilistas certificados e para isso há a necessidade de atualização contínua e de formação e atualização dos conhecimentos necessários para a sua função,

sendo mais impactante nas alterações do Imposto sobre os Rendimentos de Pessoas Coletivas (IRC), apesar de ser mais complexo no Imposto sobre o Valor Acrescentado (IVA) (Vicente, 2023).

As tecnologias têm afetado os CC na forma como obtêm, analisam e interpretam os dados em contribuição na tomada de decisões empresariais dos seus clientes (Jackson et al., 2023), levando a que o contabilista tenha uma capacidade de adaptação grande perante um mundo cada vez mais informatizado, em especial com a Inteligência Artificial (IA) que tem vindo a ser introduzida (Grácio, 2024).

O Fórum Económico Mundial observou a contabilidade com uma área com grande probabilidade de vir a ser substituído pela Inteligência Artificial (IA), criando desafios cada vez maiores aos contabilistas na sua profissão (Jackson et al., 2023a). Com a evolução constante das tecnologias, existe uma maior automação, intensificando a utilização de *software* diversificado por parte dos contabilistas como, por exemplo, na emissão de faturas. A pressão da automação e o ritmo da evolução tecnológica implicam na necessidade de constante desenvolvimento das competências informáticas e do risco do homem perder funções para a tecnologia (Jackson et al., 2023b).

A mudança nos diversos meios tem levado a uma necessidade maior de apresentar as informações e fomentar as situações de forma mais aprofundada e detalhada através dos meios de comunicação, assegurando a tomada de decisões mais concisas, com uma compreensão apropriada através de um rigor cada vez mais consentâneo com a evolução das tecnologias, contribuindo assim para uma leitura apropriada (Castro, 2021), podendo ser assim um dos desafios para os contabilistas.

De acordo com Bernardino (2023), no contexto da pandemia, Covid-19, decorrida em 2020, os CC passaram a desempenhar novas atividades em profundidade e reforça “como estes exerceram o seu papel de *business partner* no desempenho dessas atividades” (p.36).

De um outro ponto de vista, a Bastonária da OCC, afirma: “Face às mudanças que hoje ocorrem, de que forma a OCC continuará a apoiar as necessidades diárias dos seus membros? Que novidades farão parte dos próximos meses? Se até aqui o desafio era a revolução digital e a pandemia, hoje é a sustentabilidade e o relato não financeiro. É este o mote do futuro do nosso trabalho, é este o desafio que a sociedade civil exige de nós. A nossa resposta? Estou certa de que será positiva e que, enquanto classe, conseguiremos novamente afirmar o

interesse público da nossa profissão e o nosso valor, enquanto agentes de uma economia e sociedade em constante evolução” (Franco, 2023a, p.11).

De acordo com um comunicado da Bastonária Paula Franco, no decorrer do dia 19 de maio de 2023, o Governo pretendia acabar com a profissão dos CC através da não obrigatoriedade de assinatura do CC nas contabilidades organizadas, contribuiria para um “momento mais negro da história” da profissão dos CC (Franco, 2023a).

Através de um comunicado da Bastonária, Paula Franco da OCC, ao afirmar “sem contabilistas certificados, teremos mais fraude e evasão fiscal, menos justiça social e mais incumprimento fiscal” contribui para que não se aprovasse a proposta efetuada pelo Governo, permanecendo assim a profissão dos CC, em Portugal (Franco, 2023b).

### **2.1.6. Contabilidade estratégica**

A Contabilidade Estratégica (CE) é uma forma de apoio na tomada de decisões das empresas. Centra-se na utilização dos dados contabilísticos em concordância com as exigências legais e fiscais para o alcance de objetivos existentes a longo prazo das organizações (Grzeszezeszyn, 2005).

Os contabilistas desempenham um papel importante, de utilidade forte para as empresas através da consultoria, além da informação que a contabilidade fornece para o alcance de um funcionamento estável da própria entidade (Gooderham et al., 2004). Com essa informação ao longo do ano, através da análise de um Balancete, é possível verificar a situação geral da empresa, apoiando na tomada de decisão das entidades.

Para além disso, o Governo deu apoio económico às empresas, tais como o novo incentivo à normalização da atividade empresarial com um apoio extraordinário à manutenção do contrato de trabalho, o apoio simplificado a Microempresas para a manutenção dos postos de trabalho, o *Lay-off* simplificado, apoiando em situações de crise empresarial, para que as empresas consigam recuperar a sua atividade (Decreto-Lei n.º 23/2021, 2021) através de uma solicitação por parte dos CC durante o confinamento da pandemia COVID-19 para que existisse menos desemprego e uma produtividade maior. Os contabilistas desempenharam um papel importante na prestação de serviços e apoio nas informações necessárias no crescimento da economia das empresas (Borrego et al., 2022).

Estudos antes da pandemia, COVID-19 sucedida em 2020, indicaram que os contabilistas eram uma fonte principal de informação empresarial. No seu decorrer, existiu uma maior necessidade, por parte das empresas, de obterem informações de consultadoria aos CC para que pudessem sobreviver às dificuldades que a pandemia acarretou para a economia do país, de forma a que conseguissem levar à sobrevivência das próprias organizações (Borrego et al., 2022; Tavares, 2022).

Um dos exemplos da existência da Contabilidade Estratégica nas empresas ocorre no encerramento de contas referente ao ano em causa - uma empresa pode deter lucro conduzindo a uma tomada de decisão por parte dos gerentes ao tentarem obter mais gastos conseguindo assim pagar menos imposto face aos lucros que obtiveram antes do fim do ano através de análises.

Concluindo assim, em conformidade com Curião (2022), as “mudanças e desafios nas empresas colocam o contabilista numa posição difícil de gerir, ou seja, por um lado, o contabilista deve ser encarado como sendo o responsável pela contabilidade, e, cada vez mais, como parceiro do empresário e com elemento ativo que acrescenta valor à empresa” (p.1).

Diversas empresas utilizam ferramentas de forma a poderem avaliar a sua execução através de indicadores financeiros e económicos (genéricos) e à análise e controlo de desvios orçamentados, embora poucas utilizem o *Balanced Scorecard* (BSC), *Tableau de Bord* (TDB) e outros nem ferramentas utilizam (Balreira, 2013).

Os elementos da contabilidade tais como as Demonstrações Financeiras são uma fonte de informações para as organizações servindo de base para a CE (Gonçalves, 2005). A CE é um benefício para as empresas, na medida em que o contabilista fornecer informações úteis. No entanto alguns empresários não utilizam os dados nas suas decisões, representando um desafio para os CC, que precisam procurar inovação e aperfeiçoamento na qualidade das informações fornecidas (Mota, 2018).

A CE contribui de forma relevante para a tomada de decisões nos investimentos, créditos e financiamentos, através dos dados financeiros que disponibilizados pelas demonstrações financeiras consegue analisar os indicadores financeiros que são uma base para obter uma visão mais apurada na tomada de decisões (Bentes et al., 2024).

Também existem os seus desafios, como a evolução das tecnologias, em que tem de existir cada vez mais informação de maneira a não comprometer a veracidade das informações; a garantia de privacidade e segurança das informações; poderá haver aumento de conflitos e com isso afetar a estratégia e os resultados; o compromisso com a sustentabilidade social e ambiental e a cultura ética existente dentro da organização (Reis et al, 2023).

## **2.2. Controlo de Gestão**

### **2.2.1. Definições**

O conceito de Controlo de Gestão tem evoluído ao longo do tempo: de uma ênfase inicial no controlo de custos e orçamentos, passou a incorporar instrumentos mais abrangentes de medição e acompanhamento do desempenho organizacional, como o Balanced Scorecard. Este caracteriza-se como um conjunto de atividades, de processos, de métodos e ferramentas utilizados pelas empresas de forma a obterem um bom desempenho empresarial, comparando os seus objetivos planeados com os resultados alcançados (Vieira, 2017).

É um conjunto de sistemas e processos que permite aos gestores direcionarem os esforços dos colaboradores, de forma a alcançarem os objetivos organizacionais, propondo a utilização de um modelo que inclua quatro sistemas de controle: sistema de controle de diagnóstico, permitindo a garantia de alcançar as metas importantes de forma eficiente e eficaz; sistema de crenças, capacitando os indivíduos e encorajando a novas oportunidades; sistema de fronteira, estabelecendo as regras e identificando ações e armadilhas que os funcionários devam evitar e o sistema de controlo interativo, permitindo a concentração de incerteza (Simons, 1995).

O controlo de gestão é abordado com a utilização de mapas estratégicos, como meio de comunicação, monitorização, adaptação e implementação da estratégia organizacional (Kaplan & Norton, 2000) e envolve um processo integrando os indicadores financeiros e não financeiros como forma de equilíbrio, encaminhando uma estratégia a longo prazo, em conformidade com os objetivos da empresa (Ittner & Larcker, 2003).

Sendo assim, o Controlo de Gestão é uma função crucial para as organizações de forma a alinharem os seus objetivos através de instrumentos atuando na empresa posteriormente.

### 2.2.2. Papel

O Controlo de Gestão é fundamental para a eficiência operacional e competitividade da empresa, permitindo aos gestores tomarem decisões mais informadas e estratégicas, visando dois objetivos importantes: o alcance de metas sem quaisquer desvios e atingir as metas no menor prazo possível (Loureiro, 2014).

Em contexto da gestão empresarial, com a concorrência e avanços tecnológicos, há a necessidade de uma tomada de decisão cada vez mais complexa para um melhoramento do controlo empresarial, obtendo resultados crescentes e um monitoramento contínuo no mercado. Além disso, é necessário cada vez mais uma resposta rápida de forma que se consiga antecipar as ameaças e oportunidades (Brito, 2014; Loureiro, 2014).

A informação da situação empresarial é essencial para uma compreensão aprofundada dos processos internos, através de ferramentas como os instrumentos do controlo de gestão, o controlo orçamental com base na supervisão dos objetivos financeiros e o *Balanced Scorecard* que permite uma visão e estratégia mais clara (Fernando, 2015).

Os instrumentos do controlo de gestão ajudam no sistema de informação, cooperando para o alcance e cumprimento dos objetivos estratégicos organizacionais (Agostinho, 2018; Dias, 2023).

Existem três tipos de instrumentos (Dias, 2023; Pereira, 2018; Silva, 2018):

- Instrumentos de pilotagem, com a natureza mais teórica, permitindo aos gestores um adequado acompanhamento do desempenho organizacional, através de um plano operacional, um orçamento, controlo orçamental, *Tableau de Bord* (TBD) e *Balanced Scorecard* (BSC);
- Instrumentos de comportamento, assegurando que a empresa funcione como um todo, cooperando para o alinhamento dos gestores descentralizados, com os objetivos estratégicos e operacionais através de centros de responsabilidade, avaliação de desempenhos e preços de transferência interna;
- Instrumentos de diálogo que ajudam na fomentação da comunicação existente dentro da empresa, através de reuniões, procedimentos, debates e relatórios.

Com os pontos analisados anteriormente, constata-se que o papel do Controlo de Gestão se concentra em garantir o seguimento das atividades de acordo com os objetivos estratégicos e recursos, envolvendo o planeamento, o monitoramento e a avaliação do desempenho.

Considerando Jordan et al. (2007), existem oito princípios básicos a ter em conta num sistema de controlo:

1. Os objetivos da empresa são de natureza diversa, não apenas financeira;
2. Descentralização e delegação da autoridade;
3. Alinhamento com a estratégia entre as divisões ou setores e a empresa;
4. Vista à ação e não à documentação ou burocracia;
5. Horizonte do controlo de gestão é o futuro
6. O controlo de gestão tem natureza comportamental, atuando mais sobre os homens do que os números;
7. O controlo de gestão conduz a um sistema de incentivos, sendo parte integrante do controlo de gestão o sistema de sanções e recompensas
8. Os atores de primeira linha no controlo de gestão são muito mais os responsáveis operacionais do que os controladores de gestão

O objetivo 1 tem em consideração a realização das metas; o objetivo 2 permite que exista um acompanhamento dentro das diversas áreas funcionais da entidade; o objetivo 3 promove os reforços e recursos para alcançar os objetivos; os objetivos 4 e 5 privilegiam a ação e a tomada de decisão em tempo útil, e finalmente, os objetivos 6, 7 e 8 favorecem a responsabilização através da liderança, da avaliação e da formação.

A importância dos instrumentos e dos princípios básicos de um sistema de controlo de gestão reside no alinhamento estratégico da organização, dando a capacidade de alcançar os seus objetivos, otimizando os recursos e garantido a competitividade, conseguindo antecipar-se às ameaças e aproveitando os riscos.

Embora diversos autores desenvolvam o papel do controlo da gestão “de diversas formas” (Brito, 2014; Loureiro, 2014) não demonstram a relevância da aplicabilidade desta área na contabilidade (Martins, et. al., 2022).

### **2.2.3. Relação entre o controlo de gestão e a contabilidade estratégica**

O Controlo de Gestão e a Contabilidade Estratégica estão interligados, pois fornecem informações cruciais para a tomada de decisão. A contabilidade permite uma ampla visão do desempenho financeiro, tornando-se assim numa forte ferramenta para o controlo de gestão na aplicação dessa informação de forma a avaliar o seu desempenho e rendibilidade (Amaral, 2021).

O CG é fundamental para atingir os objetivos da organização e a Contabilidade Estratégica que por sua vez fornece as informações financeiras e não financeiras para essa tomada de decisão (Ferreira & Rodrigues, 2015). É necessário que as organizações sejam capazes de acompanhar as mudanças existentes, cada vez mais dinâmicas e complexas. Isso pode ser feito de maneira eficaz, combinando o controlo da gestão com a contabilidade estratégica. O CG acompanha e compara o que foi realizado, se está de acordo com o que foi planeado e a CE destaca a informação útil e relevante para facilitar esse processo (Mata, 2007).

Utilizar o potencial da contabilidade é uma forma de gerar informações estratégicas, podendo vir a ser cada vez mais uma vantagem para as empresas no controlo de gestão através do uso da ferramenta de análise SWOT (Vieira et al., 2010). Poderá ser reconhecida a contabilidade estratégica e o CG, mas existe pouca evidência empírica na aplicação prática por parte dos CC em Portugal (Amaral, 2021).

### **2.2.4. Mestrados em Controlo de Gestão**

O Mestrado em Controlo de Gestão pode ser encontrado em diversas universidades e faculdades de Portugal (Universidade de Aveiro, 2025; Coimbra Business School - ISCAC, 2025; ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa, 2025; ISCAL – Politécnico de Lisboa, 2025; Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, 2025; Politécnico de Leiria, 2025a; Faculdade de Economia - Universidade do Porto, 2025).

Em conformidade com o site do Instituto do Politécnico de Leiria (IPL), consegue-se perceber que o objetivo do mesmo será, em contexto das organizações, na área do desempenho das funções de gestor, contribuindo para o desenvolvimento da importância nas tomadas de decisão dos gestores.

Este Mestrado poderá levar a saídas no mercado de trabalho para estudantes que pretendam trabalhar em pequenas, médias e grandes empresas na área do Controlo de Gestão (Universidade de Aveiro, 2025) podendo ser:

- *Controller* numa organização - tem como papel fundamental a recolha, o processo e a comunicação de informação aos gestores para que possam controlar, planear e avaliar, contribuindo assim no processo de tomada de decisão (Roque, 2012).
- Diretor, sendo ele o responsável por liderar e coordenar, aceitando críticas e sugestões, na delegação de responsabilidades, estimulação de iniciativas, promoção do desenvolvimento das equipas, promoção de ações de formação, encorajamento da confiança e do respeito e promovendo ações de formação (Roque, 2012). Existem diversos tipos de diretores em cada secção das empresas:
  - Diretor Geral / Administrador / Gerente da política da empresa;
  - Diretor Financeiro, com visão da parte financeira da entidade, como relatórios;
  - Diretor Operacional, na parte operacional, onde funciona a atividade da empresa;
  - Diretor de Unidade de Negócio ou de Centro de Responsabilidade, tendo em consideração os 4 centros existentes (custo, receita, resultados e investimento);
  - Diretor/ Responsável do departamento de Projetos, através dos projetos que a empresa pretende implementar no seu desenvolvimento.
- Consultor de Gestão, presta serviços de consultoria estratégica e operacional contribuindo para uma resposta mais acertada às necessidades da empresa (Costa, 2012);
- Auditor Interno / Externo, através de auditorias financeiras e operacionais - a auditoria interna ajuda na gestão do risco, controlo e processos de governação e a externa é um exame objetivo sobre as Demonstrações Financeiras de uma entidade (Miranda, 2018);
- Gestor de riscos, com o controlo dos riscos que a empresa enfrenta, identificando, analisando e implementando estratégias (Oliveira, 2013);
- Gestor de performance organizacional avaliando e implementando sistemas em conformidade com as metas/objetivos definidos (Santos, 2018);
- Investigador, seguindo a carreira de investigação na área de controlo de gestão.

Este Mestrado oferece diversas vantagens no mercado do trabalho no desempenho de funções de gestão, em especial nas tomadas de decisão em equipas, tendo como objetivos:

- Compreender melhor o funcionamento de uma organização;
- Dotar de capacidade de aplicar, gerir os sistemas de controlo de gestão;
- Formar para o uso de ferramentas fundamentais para o planeamento e controlo;
- Entender a implementação de estratégias da empresa;
- Acompanhar e monitorizar a estratégia da organização;
- Perceber a cadeia de valor de cada atividade;
- Desempenhar funções de gestão.

Nos pontos mencionados acima sintetizam-se os conteúdos de diversos sites de instituições de ensino superior em Portugal (Universidade de Aveiro, 2025; Coimbra Business School - ISCAC, 2025).

### **2.2.5. Motivações e Benefícios para a Carreira do Contabilista**

Optar pelo Mestrado em Controlo de Gestão é uma decisão associada às pessoas que pretendem aumentar as competências na gestão empresarial. Conforme apresentado no item anterior, o mestrado proporciona uma formação sólida para diversas áreas profissionais relacionadas com uma contabilidade mais estratégica. Para isso serão analisados fatores como reconhecimento e recompensa no investimento em educação superior.

A recompensa é transacional, é uma situação onde existe compensação tangível ao funcionário, devido a um esforço ou resultado obtido. Funciona como um incentivo; pode ocorrer através de bónus, prémios ou gratificações, por exemplo. Já o reconhecimento é relacional, onde existe valorização intangível que se reflete no comportamento (Chiavenato, 2014). Ou seja, um colaborador, ao ser reconhecido pelo trabalho, em geral, será recompensado financeiramente ou através de feitos empresariais, tais como, mais confiança e independência, promoção de cargo laboral, entre outros.

A carreira abrange conhecimento e competência, através da sintonia entre o desempenho pessoal e organizacional, sendo a sua trajetória profissional afetada por experiências pessoais e influências organizacionais (Rosa et al., 2021).

A pós-graduação protege os jovens de empregos elementares, ajudando quem adquire o mestrado a conseguir cargos restritos a qualificações mais específicas e mais bem

remunerados. Todavia, apenas o conhecimento adquirido no curso não é suficiente, nem é garantia de progresso na carreira (Suleman et al., 2023).

Existem diversos benefícios, incluindo facilidade na empregabilidade, maior taxa de satisfação e mais produtividade, para isso o ensino público deverá fornecer “aconselhamento de carreira eficaz, desenvolver habilidades e competências relevantes” (Alanazi & Benlaria, 2023, p.16), devendo estar sempre alinhado com o mercado.

Um colaborador poderá ser reconhecido com o tempo, recursos e conhecimentos suficientes necessários, mas nem sempre é recompensado (Kramer & Bosman, 2024).

A OCC publicou no site a promoção do mestrado no IPL sobre a implementação do mestrado em 2010 de forma a que os CC tenham conhecimento e possam investir para efeitos de progressão da carreira (Ordem dos Contabilistas Certificados, 2010).

Em conformidade com Silva (2024) existem 4 tipos de competências: tecnológicas e digitais (avanço das tecnologias), técnicas (diversas matérias como análise financeira e económica), pessoais e interpessoais (capacidade de tomada de decisão) e a nível de ética profissional (cumprimento dos Códigos).

Através de sites universitários, as motivações para ingresso neste mestrado serão (Coimbra *Business School* - ISCAC, 2025; Politécnico de Leiria, 2025a):

- Formação técnica e científica aprofundada;
- Contribuição para o sucesso organizacional;
- Desenvolvimento de competências, como parte principal nas tomadas de decisão.

De acordo com alguns testemunhos de ex-alunos no site do IPL, como a ex-aluna Bruna Alves, realça-se a sua importância “O mestrado permitiu-me, além de adquirir mais conhecimentos, desenvolver capacidade de autodisciplina” e pelo ex-aluno Marco Gonçalves “motivado pela necessidade intrínseca de investimento pessoal, com base numa formação e certificação académica que me proporcionassem uma atualização de conhecimentos e enriquecimento curricular” (Politécnico de Leiria, 2025b).

Poderá também vir a trazer benefícios para o futuro como:

- Preparação para responder às exigências no mercado de trabalho;
- Reorientação de carreira no mercado de trabalho;

- Ampliar as oportunidades em diferentes setores e carreiras.

É visto também como “...um aprofundamento nos conhecimentos das diversas temáticas lecionandas, assim como uma consciencialização dos desafios cada vez mais complexos que se colocam hoje no âmbito do Controlo de Gestão” afirma o ex-aluno Marco Gonçalves (Politécnico de Leiria, 2025b) e uma ex-aluna, Inês Pinho, “...oportunidade de aumentar as minhas competências e regressar ao mercado de trabalho...” (Coimbra Business School - ISCAC, 2025).

Entende-se, assim, que o Mestrado em Controlo de Gestão poderá trazer uma mais-valia aos contabilistas certificados em termos de conhecimentos mais aprofundados e obtendo oportunidades de emprego mais vastas e abrangentes, não apenas como contabilistas.

As informações apresentadas anteriormente sublinham que o Controlo de Gestão e a Contabilidade podem trazer novas oportunidades na carreira tanto em consultoria como em planeamento financeiro das organizações (Costa, 2012). Para além disso, há facilidades de acesso ao mercado, pois o contabilista obtém a competência de analisar bem os dados com os sistemas abrangentes do controlo de gestão estudados. Essas valências podem viabilizar maiores rendimentos futuros e mais facilidade na entrada no mercado de trabalho (Vinagre, 2019).

Um exemplo que ilustra a relevância da aquisição e aplicação de conhecimentos em diferentes áreas pode ser observado no caso de um profissional na área de manutenção de equipamentos de climatização. Ao querer abrir uma empresa terá de obter conhecimentos de gestão para poder gerir a empresa e não apenas fazer a gestão da parte técnica. Neste caso, seria importante deter também um complemento académico, obtendo competências adicionais.

A conjugação desses conhecimentos permitir-lhe-ia realizar uma gestão mais eficiente do seu próprio negócio, garantindo um controlo mais rigoroso dos processos ao longo do ano. Isso facilitaria a análise dos resultados operacionais e financeiros, contribuindo para a tomada de decisões mais fundamentadas e orientadas para o cumprimento dos objetivos estabelecidos.

Adicionalmente, caso esse profissional também detenha ou colabore com outras empresas na área da prestação de serviços de contabilidade, os conhecimentos adquiridos nas diversas áreas possibilitam-lhe oferecer um aconselhamento mais preciso e estratégico aos seus

clientes, promovendo uma gestão mais eficaz das suas organizações. Levando à existência de pouco reconhecimento do CG como uma área complementar e benéfica para a carreira do contabilista (Santos, et al., 2023).

### 3. Metodologia

Com a revisão da literatura suportada por diversos autores, o problema em estudo é o contributo do Mestrado em Controlo de Gestão para a carreira dos Contabilistas em Portugal, pretendendo-se recolher dados de forma a estudar as áreas de Leiria, Fátima e Ourém.

A metodologia foi efetuada com um aprofundamento do tema desenvolvido na revisão da literatura, através do entendimento dos sujeitos da investigação, que se encontram na área da contabilidade. Foram ouvidos três grupos: 1) os contabilistas representam os profissionais-alvo; 2) os gestores representam o mercado que reconhece ou não essa valorização; 3) os docentes representam a perspetiva académica sobre a integração do controlo de gestão na formação contabilística. Os três grupos são compostos por contabilistas. A quantidade de entrevistas realizadas baseou-se na saturação teórica, ou seja, quando novas entrevistas deixam de acrescentar perceções relevantes (Flick, 2014).

A partir de entrevistas em profundidade e com observações minuciosas foram produzidos dados descritivos. A metodologia selecionada lida com a subjetividade e com a eventual falta de conhecimentos e de experiências por parte do entrevistado (Sousa & Baptista, 2011).

Este estudo exploratório teve o intuito de reconhecer uma realidade pouco estudada, conforme sugere a revisão da literatura (Sousa & Baptista, 2011; Gil, 2022). Os dados foram recolhidos através do método de entrevista com cartões, também conhecido como *card sorting interview* ou *interview card technique*. Esta técnica projetiva é adequada para estudos qualitativos exploratórios, sendo frequentemente utilizada nas ciências sociais e na gestão, principalmente na área de marketing. As técnicas projetivas dependem de questionamentos indiretos, destacando-se como um método criativo e inovador de inquérito, capaz de contornar inibições típicas dos processos de entrevistas convencionais, tais como o entrevistado dar a resposta que acha ser adequada ou que é esperada pelo entrevistador ou ter vergonha ou medo de assumir uma posição (Belk, 2006; Patton, 2002). Essa técnica visa reduzir o viés de interpretação que se manifesta através da identificação do pesquisador com o objeto de investigação, extraindo um relato mais isento que amplie a validade dos resultados a analisar (Yin, 2001).

Com isso, houve maior facilidade da expressão de opiniões, perceções, experiências, prioridades e estruturas cognitivas dos entrevistados. Este método é especialmente útil

quando os tópicos abordados são abstratos, técnicos ou complexos, como no caso dos conceitos de controlo da gestão aplicados à prática dos contabilistas, principalmente quando parte dos entrevistados não passaram por formação no tema (i.e. gestores e contabilistas). O método permite que os participantes reflitam, organizem ideias e expressem relações entre conceitos com maior clareza (Ryan 2003; Patton; 2002). A recolha de informação, através dos cartões, foi complementada por um guião semiestruturado que permitiu recolher informações complementares para compor a descrição da amostra (Patton, 2002; Yin, 2001).

As entrevistas foram analisadas através da identificação de padrões (*pattern matching*). Essa técnica gera resultados menos reducionistas ao considerar a informação no seu contexto. Um padrão é algo recorrente, que aparece de maneira sistemática tanto na literatura quanto nos dados recolhidos. Essa análise é guiada pelos objetivos de pesquisa produzindo um resultado mais coeso (Patton, 2002; Yin, 2001; Gil, 2008).

Estudos qualitativos exploratórios, embora ricos em profundidade e compreensão contextual, apresentam limitações significativas no que diz respeito à generalização dos resultados. Esses estudos visam à generalização analítica, ou seja, a aplicação teórica dos achados a contextos semelhantes com base na lógica e coerência interna da análise. Essa forma de generalização depende da robustez da fundamentação teórica e da clareza com que os contextos são descritos. A natureza subjetiva da interpretação dos dados pode introduzir vieses e limitar a replicabilidade dos resultados, exigindo do investigador um elevado grau de reflexividade e transparência metodológica (Flick, 2014; Gil, 2008; Yin, 2001). Afim de mitigar essa limitação, são descritas as etapas realizadas para a condução das entrevistas e apresentados os instrumentos desenvolvidos para isso.

A primeira etapa consistiu na preparação das entrevistas, nomeadamente:

- Quadro teórico conforme a revisão da literatura
- Cartões com conceitos de controlo da gestão conforme o quadro teórico
- Guião com perguntas-chave para reflexão conforme o quadro teórico
- Validação com a orientadora
- Pré-teste da entrevista

Com o guião e os cartões preparados para as entrevistas, foram realizados dois pré-testes declarados. O primeiro com a orientadora desta pesquisa, no dia 26 de maio de 2025, com a duração aproximada de 19 minutos. O segundo foi realizado no dia 3 de junho de 2025, com

uma duração de 45 minutos, em que o entrevistado foi um professor que não acompanhou o estudo e exercia a profissão de contabilista, sendo Revisor Oficial de Contas (ROC).

O principal ponto de atenção observado foi que o entrevistado pode desviar-se da pergunta durante a sua resposta, principalmente se detém conhecimento sobre o assunto, reforçando-se, por isso, a importância do guião para assegurar consistência de informação de uma entrevista para a outra.

A segunda etapa foi a realização das entrevistas com os contabilistas que manipulam os cartões para dar as respostas e falar sobre as suas escolhas. Isso permitiu verificar os conceitos de controlo da gestão que já utilizam nas suas rotinas profissionais, a importância atribuída a eles e a sua perceção sobre como aplicar ou adquirir conhecimentos nessa área e que pode contribuir para a progressão nas suas carreiras. Os entrevistados são convidados assim a:

- Classificar os cartões;
- Agrupar os cartões por temas ou significados percebidos;
- Ordenar / priorizar os cartões segundo critérios fornecidos ou escolhidos;
- Comentar verbalmente as escolhas e a lógica por detrás da organização.

É possível deixar cartões de fora, com um motivo devidamente justificado.

Na terceira e última etapa ocorre a discussão orientada em que a entrevistadora pode explorar verbalmente os motivos das escolhas e exemplos práticos trazidos pelos entrevistados. É possível também pedir aos participantes para comentar benefícios, desafios e perceções sobre a utilidade de um Mestrado em Controlo de Gestão para a sua atuação profissional.

As entrevistas foram conduzidas e analisadas conforme o quadro teórico descrito na Tabela 1. Os cartões e o Guião podem ser consultados nos Apêndices I e II respetivamente.

Tabela 1 – Quadro teórico

Construto	Definição	Uso	Referência	Questões
Plano de carreira	<p>- O plano de carreira é uma ferramenta de gestão eficaz no desenvolvimento pessoal e profissional, resulta em motivação e crescimento pessoal e profissional.</p> <p>- O plano de carreira deverá ser planeado por cada indivíduo para um foco e dedicação maior.</p>	<p>- Verificar se o entrevistado tem conhecimento da importância de um plano de carreira.</p> <p>- Verificar como o entrevistado percebe a sua perspetiva de carreira.</p>	Silva & Neto, 2021; Belém, 2022; TOTVS, 2022	<p>Na sua opinião, existe um plano de carreira delineado para si? Fale a respeito.</p> <p>Para si qual a importância de um plano de carreira?</p>
Reconhecimento e recompensa	"quem adquire o mestrado consegue deter ocupações altamente qualificadas, para além disso é necessária maturidade, como algo fundamental por parte dos empregadores, podendo ser uma medida para se manter competitivo no mercado de trabalho"	- Verificar como o entrevistado percebe reconhecimento do investimento em educação superior.	Suleman et al., 2023; Alanazi, A. S., & Benlaria, H., 2023	Na sua opinião, o investimento pessoal em educação a nível superior (pós-graduações, mestrados, etc.) é reconhecido pelo mercado? Fale a respeito.

	"facilidade em empregabilidade, maior taxa de satisfação e mais produtividade"			
Princípios básicos do Controlo de Gestão	<p>1. Os objetivos da empresa são de natureza diversa, não apenas financeira</p> <p>2. Descentralização e delegação da autoridade</p> <p>3. Alinhamento com a estratégia entre as divisões ou setores e a empresa</p> <p>4. Vista à ação e não à documentação ou burocracia</p> <p>5. Horizonte do controlo de gestão é o futuro</p> <p>6. O controlo de gestão tem natureza comportamental atuando mais sobre os homens do que sobre os números</p> <p>7. O controlo de gestão conduz a um sistema de incentivos, sendo parte integrante do controlo de gestão o sistema de sanções e recompensas</p>	- Verificar se o entrevistado atribui importância ao uso de um ou mais princípios na sua rotina laboral.	Jordan et al., 2007	<p>Indique quais destes princípios se aplicam na sua rotina de trabalho, ordenando conforme a sua importância.</p> <p>Não é necessário usar todos os cartões. Pode haver princípios não utilizados ou sem importância na sua opinião.</p> <p>Explique a sua organização dos cartões.</p>

	8. Os atores de primeira linha no controlo de gestão são muito mais os responsáveis operacionais do que os controladores de gestão			
Abordagens do Controlo de gestão	<p>1 – Controlo de gestão como meio de comunicação, monitorização, adaptação e implementação estratégica</p> <p>2 – Controlo de gestão como estratégia a longo prazo com indicadores financeiros e não financeiros</p>	<p>- Verificar se o entrevistado atribui importância a alguma das abordagens do controlo de gestão na sua rotina laboral.</p> <p>- Verificar se o entrevistado atribui importância a alguma das abordagens do controlo de gestão na sua carreira.</p>	<p>Kaplan &amp; Norton, 2000;</p> <p>Ittner &amp; Larcker, 2003</p>	<p>Algum desses usos do controlo de gestão fazem parte da sua rotina de trabalho? Se sim, como?</p> <p>Alguma destas abordagens poderia dar-lhe vantagem na sua carreira/seria valorizado pelo mercado de trabalho? Se sim, como?</p>
Instrumentos do controlo de gestão	História 1: Na AlphaTech, os gestores tinham dificuldades em acompanhar o desempenho organizacional. Para solucionar isso, implementaram instrumentos de pilotagem, como um	- Verificar se o entrevistado atribui importância em algum dos instrumentos do	<p>Dias, 2023;</p> <p>Pereira, 2018;</p> <p>Silva, 2018</p>	Verifique se algum dos exemplos das histórias resolveria algum problema concreto da sua empresa.

	<p>plano operacional, orçamento, controlo orçamental, <i>Tableau de Bord</i> e <i>Balanced Scorecard</i>. Esses instrumentos permitiram um acompanhamento contínuo e ajustes rápidos, melhorando a eficiência e o alcance das metas.</p> <p>História 2: Na Nova Horizonte, a descentralização gerava desalinhamento com os objetivos estratégicos. Para resolver, foram implementados centros de responsabilidade, avaliação de desempenhos e preços de transferência interna promovendo alinhamento, colaboração e eficiência, o que resultou em grandes melhorias nos trabalhos.</p>	<p>controlo de gestão na sua rotina laboral.</p> <p>- Verificar se o entrevistado atribui importância a algum dos instrumentos do controlo de gestão na sua carreira.</p>		<p>Sente que saber as ferramentas e técnicas de alguma das três histórias seria vantajoso para a sua carreira/ seria valorizado pelo mercado de trabalho? Se sim, como?</p>
--	--	---	--	---

	<p>História 3: Na Aurora, a comunicação entre departamentos era limitada, prejudicando os projetos. Foram implementados reuniões regulares, debates interdepartamentais e relatórios de desempenho, o que melhorou a integração das equipas, alinou objetivos e promoveu mais inovação, resultados em maior eficiência e sucesso estratégico.</p>			
--	---	--	--	--

## 4. Análise de Dados

### 4.1. Entrevistas

No projeto inicial, em inícios de abril, estava pensado efetuar entrevistas a antigos mestrandos de Controlo de Gestão e que tivessem trabalhado em contabilidade; enviaram-se mensagens a três pessoas pelo Facebook e foram feitas diversas tentativas no *LinkedIn*, tendo-se efetuado diversos pedidos, mas a app não colaborou e passado um dia bloqueou-me, após três tentativas de criação de conta. Pelo Facebook, apenas uma pessoa me respondeu, afirmando que não tinha terminado o Mestrado.

Com estas tentativas goradas e sentindo a pressão do tempo que se ia esgotando, em maio, em conjunto com a minha orientadora, foi pensada uma pequena alteração ao meu estudo, alargando o leque de pessoas a serem entrevistadas, deixando de ser apenas os que detinham o Mestrado em Controlo de Gestão, mas sim aos Contabilistas em geral inscritos ou não na OCC.

Com essa alteração, conseguiu-se mais facilmente efetuar diversos convites, apesar de não existirem muitas respostas, em especial, por parte dos escritórios de contabilidade nas zonas abrangidas (Fátima, Leiria e Ourém). Foram realizadas 10 entrevistas presenciais, nas três zonas geográficas, a partir de 37 convites efetuados por email e pessoalmente a diversos escritórios de contabilidade e também a professores. Com esse número de entrevistas e com a variedade de representantes de cada grupo atingiu-se saturação teórica, conforme previsto na metodologia (Flick, 2014). A Tabela 2 regista a formação da base de dados dos entrevistados.

Tabela 2 - Número de entrevistas por zonas geográficas

Zona Geográfica	Convites	Respostas	Efetuados
Fátima	6	3	3
Leiria	19	7	4
Ourém	12	4	3

## 4.2. Descrição do grupo de entrevistados

### 4.2.1. Codinomes

Inicialmente indicar-se-á o “codinome” de cada entrevistado de forma a preservar o anonimato dos entrevistados.

Tabela 3 - Identificação dos Entrevistados

Nº Entrevista	Codinome	Data	Local	Horas Início	Horas Final	Duração Total
1ª	Professor 1	03/06/2025	Leiria	19:00	19:34	45 min
2ª	Colaborador 1	05/06/2025	Fátima	09:00	09:21	21 min
3ª	Colaborador 2	05/06/2025	Fátima	09:25	09:35	10 min
4ª	Professor 2	09/06/2025	Leiria	14:45	15:09	24 min
5ª	Gestor 1	09/06/2025	Leiria	16:45	17:33	48 min
6ª	Professor 3	18/06/2025	Leiria	19:20	18:33	23 min
7ª	Gestor 2	20/06/2025	Ourém	11:00	11:20	20 min
8ª	Professor 4	20/06/2025	Ourém	12:30	12:42	12 min
9ª	Gestor 3	21/06/2025	Ourém	11:11	11:37	26 min
10ª	Colaborador 3	21/06/2025	Ourém	12:00	12:15	15 min

Verifica-se, assim, que existem três grupos de entrevistados, estes são: 4 professores, 3 gestores e 3 colaboradores, o que permite relacionar e comparar cada grupo e o conjunto dos mesmos. Para além disso, verifica-se que a média de duração das entrevistas foi de 24 minutos, apresentando assim: Professores =  $((45+24+23+12)/4) = 26$  minutos; Gestores =  $((48+20+26)/3) = 31$  minutos; Colaboradores =  $((21+10+15)/3) = 15$  minutos. Logo existiu mais colaboração por parte dos gestores, de seguida pelos professores e muito pouca dos colaboradores, com uma média de apenas 15 minutos.

A menor duração das entrevistas dos colaboradores fica-se a dever aos seus fracos conhecimentos nesta área. Os gestores revelaram mais conhecimento, pois aplicam os conceitos na sua rotina diariamente. As entrevistas foram transcritas, produzindo um total de 84 páginas, a partir de 244 minutos de áudio.

Para melhor caracterizar o grupo de pessoas que foram entrevistadas, demonstrar-se-ão os dados demográficos, nas seções que se seguem.

#### 4.2.2. Dados demográficos

Analisando os dados demográficos verifica-se:

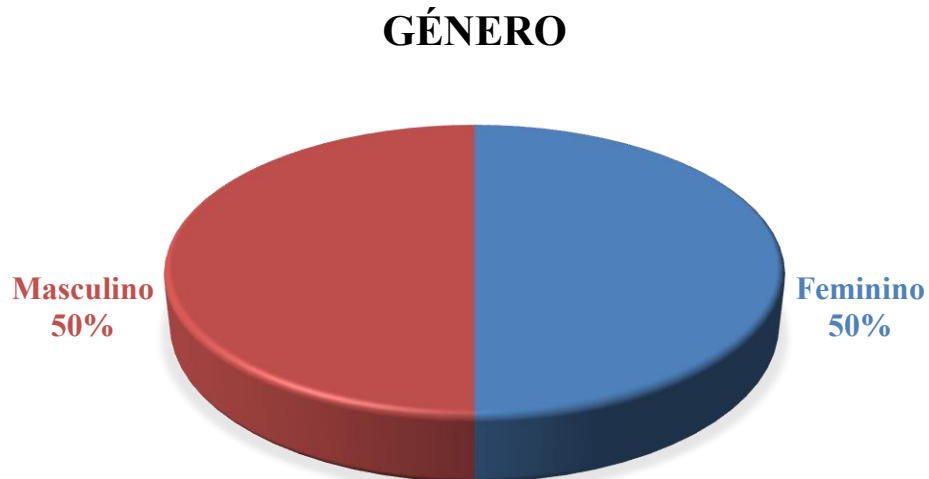


Figura 1 – Género

Quanto ao género, pode registar-se proporcionalidade entre os entrevistados, verificando-se assim que 50%, ou seja, 5 pessoas correspondem ao sexo masculino e as restantes 50% ao sexo feminino, conseguindo-se, provavelmente, uma boa análise em termos de opinião com base do género.

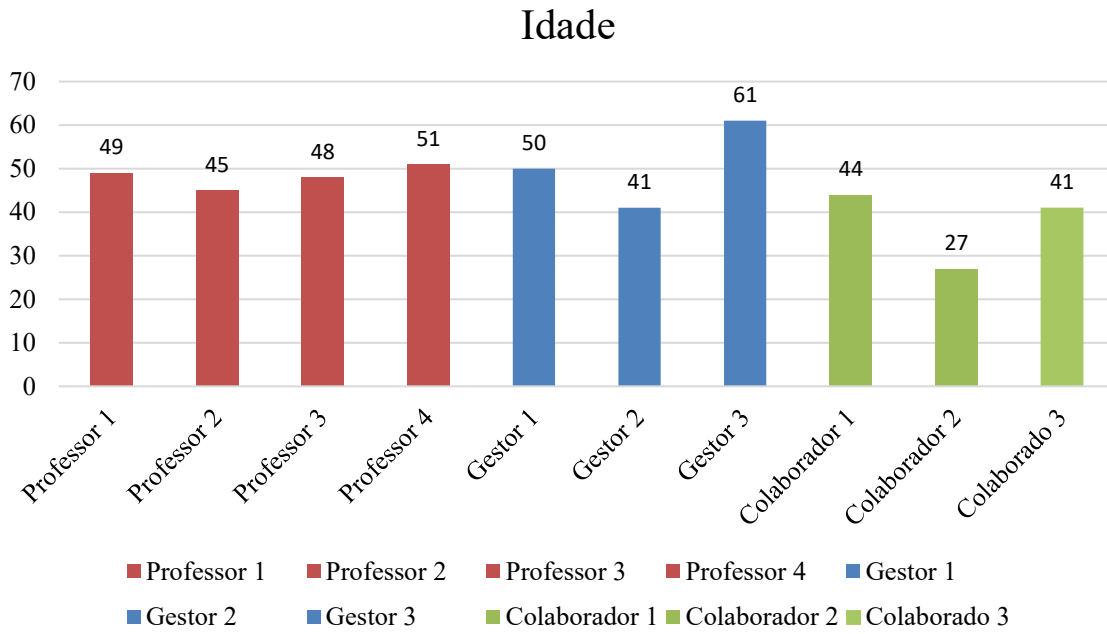


Figura 2 - Idade

Quanto à idade, no geral verifica-se quase um alinhamento, compreendendo idades na média dos 40 anos, exceto um colaborador com 27 anos e um gestor com 61 anos, existindo maior dispersão nos colaboradores e gestores com diferença de 10 anos.

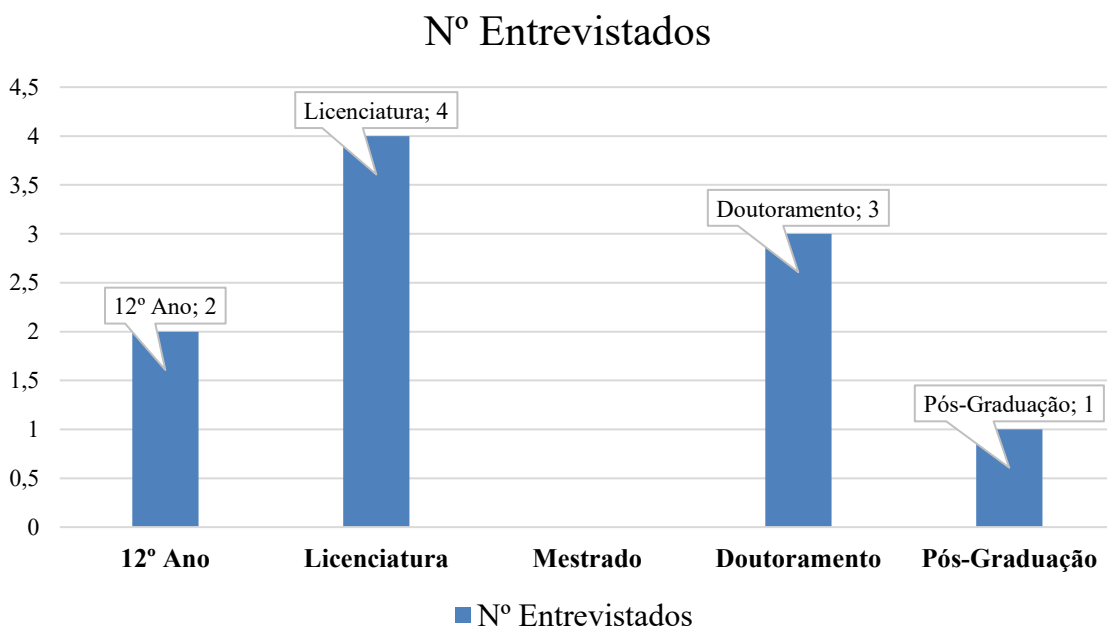


Figura 3 - Qualificação

Verifica-se que a maior parte dos entrevistados possuem apenas o grau de Licenciatura, não tendo optado por continuar os seus estudos. Por outro lado, os 3 entrevistados detentores de Doutoramento são Professores, que é um requisito para a Docência no Ensino Superior, não especificamente da contabilidade. Entre eles, um é detentor de uma pós-graduação.

Tabela 4 - Área de Formação

<b>Codínome</b>	<b>Área de Formação</b>
Professor 1	Gestão
Professor 2	Gestão de Empresas
Professor 3	Economia Financeira e Contabilidade
Professor 4	Contabilidade
Gestor 1	Contabilidade e Finanças
Gestor 2	Contabilidade e Finanças
Gestor 3	Contabilidade
Colaborador 1	Contabilidade
Colaborador 2	Contabilidade e Finanças
Colaborador 3	Administração Pública

Tendo em conta as áreas de formação, verifica-se que, no grupo dos professores, a formação de base foi Gestão, Economia e Contabilidade; já nos Gestores, a sua área é a Contabilidade e nos colaboradores também a Contabilidade, havendo apenas um de formação em Administração Pública, verificando-se assim que, maioritariamente, os entrevistados seguiram a área da Contabilidade ou da Gestão.

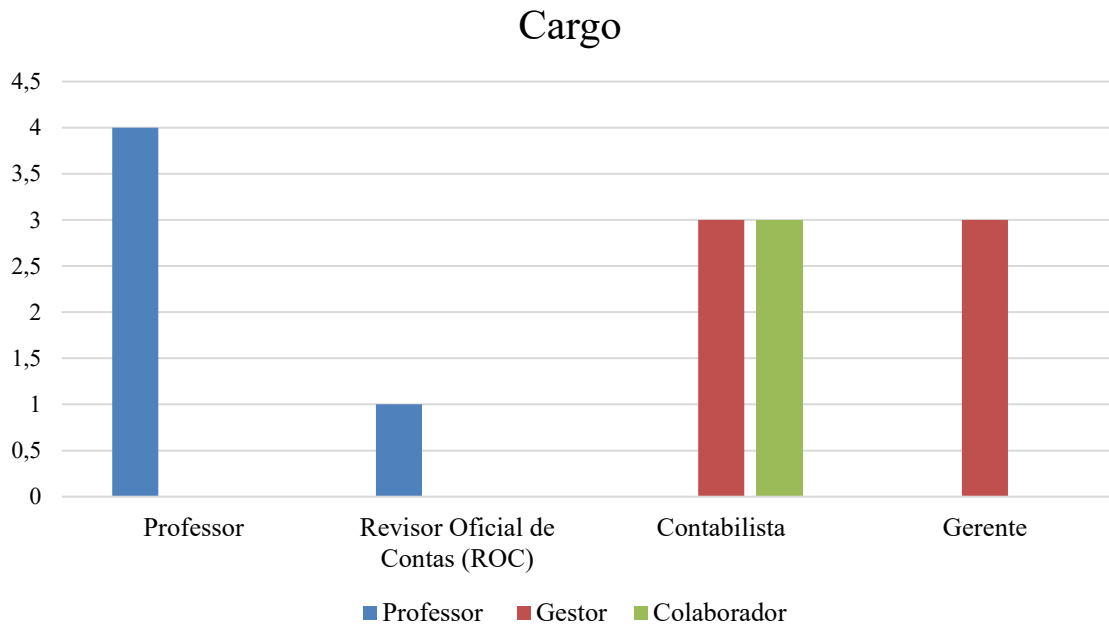


Figura 4 - Cargo

Constata-se que existe um Professor, que para além do cargo de docente, também é Revisor Oficial de Contas (ROC) e os Gerentes são contabilistas, normalmente certificados, apenas alguns colaboradores são técnicos de contabilidade.

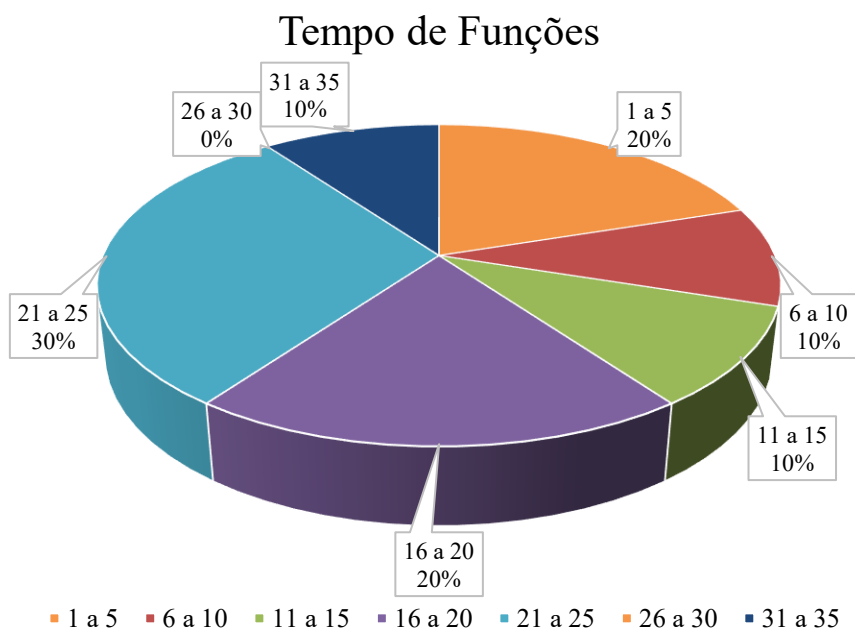


Figura 5 - Tempo de Funções

Constata-se que a maior parte dos entrevistados já exercem as funções há muito tempo, entre os 21 e os 25 anos de trabalho, seguindo-se os que têm um máximo de 5 anos de funções ou entre os 16 e os 20 e poucos entre os 31 e 35 anos.

Para compreender um pouco melhor as razões pelas quais os entrevistados optaram pela área da contabilidade e não outra, apresenta-se na tabela abaixo a sua justificação.

**Tabela 5 - Justificação da área**

**Professor 1**

“Quando acabei com a minha Licenciatura em Gestão surgiu a oportunidade na área da Contabilidade, eu já gostava das UC’s da Contabilidade e como surgiu aquela oportunidade de emprego e na altura tínhamos de agarrar as oportunidades que existiam, não havia tanta diversidade como hoje, então fui trabalhar neste caso numa empresa de cerâmica em que havia uma vaga no departamento de contabilidade, entrei, comecei, gostei e fiquei na contabilidade até aos dias de hoje. Depois passei um bocado para a área da auditoria financeira que não deixa de estar ligada à área da contabilidade, são duas áreas conjuntas, que funcionam sempre em conjunto e então como vi ROC’s que estavam na empresa que trabalhava comecei a ver e a gostar do que faziam, a envolvência que tinham, então tirei um curso, fiz exames e passei da Contabilidade para a Auditoria. Mas eu costumo dizer que a Contabilidade e a Auditoria são áreas muito interligadas e não se pode ser auditor sem gostar de contabilidade e vice-versa, ou seja, a nossa dama é a mesma, a da contabilidade.”

**Professor 2**

“Não sei, por gosto, porque era uma área que gostava, área administrativa, comecei num processo de trabalhar primeiro como administrativa depois o gosto foi crescendo. Comecei a trabalhar nova e depois comecei com o objetivo de também acumular a funções do meu trabalho com o ensino. Já a minha Licenciatura foi tirada com 24 anos, ou seja, naquela idade de adolescente e comecei com o gosto e depois foi evoluindo. Mas quando comecei a trabalhar com cerca de 19 anos foi como administrativa, mas depois senti que devia evoluir profissionalmente até chegar à Contabilidade.”

**Professor 3**

“Porque quando acabei o secundário já tinha feito um curso técnico profissional de contabilidade e sempre gostei destas partes mais quantitativas.”

**Professor 4**

“Porque era uma área que me interessava, gostava muito da parte das empresas, logo no 9º ano com partes económicas e depois disciplinas de contabilidade que me agradaram muito, achei que devia ser um bom percurso profissional ter a área da Contabilidade, depois a parte da academia esse gosto foi mais tarde.”

### **Gestor 1**

“Eu estive em França onde fiz o meu 1º ano de ensino superior, já naquela altura era na área da Gestão e do Comércio Internacional, depois vim viver para Leiria e nessa altura, na ESTG vi que o que eles tinham de mais parecido e se encaixava com os meus gostos era então Gestão, Contabilidade e acabei por ficar por essas áreas. Naquela altura existia o Bacharelato que eu fiz em Gestão e depois segui com Licenciatura em Contabilidade e Finanças.”

### **Gestor 2**

“Sempre gostei, achei curioso a área da Contabilidade, os números e a vida foi-me levando para este ramo também. Na altura, aos 18 anos estava a estudar num curso profissional e, como já trabalhava há alguns tempos, fins de semana e férias, estava habitado à minha independência, queria continuar a estudar então optei por um curso pós laboral, um dos cursos que existiam disponíveis era Contabilidade e Finanças relativamente perto em Leiria, e como gostava da área e houve possibilidade em ir trabalhar nessa área e acabou por se proporcionar a empresa onde estava a trabalhar na altura também era expectável que me permitisse continuar a trabalhar nessa área, portanto foi uma conjugação de fatores.”

### **Gestor 3**

“No meu tempo não era muito para escolher ou deixar de escolher, foram as oportunidades de trabalho, surgiu a oportunidade de trabalho nesta área e daí eu seguir este caminho.”

### **Colaborador 1**

“Na altura pretendia entrar no mercado de trabalho e então vi que a área da Contabilidade era a que me daria mais hipóteses para isso, tive um estágio no 12ºano e como terminei ali, é que achei ser mais vantajoso na altura.”

### **Colaborador 2**

“Sempre foi a área que quis desde pequena, através de pessoas conhecidas e como os meus pais têm um restaurante sempre ia para ao pé dos contabilistas.”

### **Colaborador 3**

“Sempre me identifiquei muito e desde o secundário que tirei o curso na altura, foi no Colégio de São Miguel, na altura já comparado a um curso profissional, só que depois fui para a vertente, não só de Contabilidade, mas para Administração Pública com outros objetivos, mas acabei o curso na pior altura do ano, foi na altura da crise, 2007 e comecei a trabalhar dentro da área de contabilidade e sempre gostei. Em 2011 foi quando comecei a pensar em fazer o exame para a Ordem, andando desde aí até 2015 a pensar em fazer. Em 2015 foi quando me inscrevi e fiz mesmo o exame. Quando fiz o exame não era com o objetivo de começar a assinar, era apenas para enriquecimento curricular.”

### 4.3. Análise das entrevistas

As entrevistas efetuadas, foram transcritas para um documento *word*, em anexo encontram-se algumas partes essenciais de cada um dos codinomes como fundamento de base para a análise subsequente, tendo como base o Apêndice III – Transcrição das Entrevistas, onde se encontra partes das respostas às oito questões efetuadas.

#### 4.3.1. Entrevistas aos professores

**Questão 1: Na sua opinião, existe um plano de carreira delineado por si? Fale a respeito.**

O “professor 1” afirma que não possui um plano de carreira formal, em especial por ter a sua própria sociedade, o que depende de si. Na docência, também não detém qualquer objetivo no futuro, apenas deixa evoluir com o tempo. No passado, quando trabalhava por conta de outrem, tinha um plano informal em que queria chegar a Diretor Financeiro da empresa em que trabalhava, o que não aconteceu.

O professor 2 afirma que não tinha nenhum plano de carreira definido desde o início. A sua trajetória foi construída gradualmente, começando pela base da ciência, para a administração e contabilidade. Ao longo do tempo aprofundou o conhecimento na componente académica Licenciatura, Pós-Graduação e Mestrado, percorrendo o seu caminho em conformidade com experiências práticas e pela afinidade crescente com a área.

O professor 3 afirma que teve sempre um plano de carreira, embora não esteja nada ligado com a contabilidade nem com o ensino, era mais com a gestão de uma empresa familiar. A

partir do convite e experiência de seis meses a dar aulas no Ensino Superior, descobriu o interesse pela junção da contabilidade e do ensino, alinhando a sua trajetória.

O professor 4 delineou o seu plano de carreira a partir de um momento de clareza profissional, com as experiências na área da contabilidade e formação em empresas de Lisboa e especialmente na vivência em África, decidiu progredir na formação académica, mais propriamente no Mestrado com o intuito da área académica. Com a oportunidade de lecionar em Leiria foi traçando os seus objetivos dentro do mesmo.

Conseguimos assim, entender como cada docente percebeu (ou construiu) a sua trajetória profissional, desde a ausência de um plano até a uma decisão de um caminho consciente.

### **Questão 2: Para si qual a importância de um plano de carreira?**

O professor 1 afirma que deter um plano de carreira, sem que seja formal é fundamental. Está intrinsecamente ligado à ambição pessoal e à necessidade de delinear um caminho claro para o desenvolvimento pessoal, afirmando como é importante ter um rumo, uma direção, objetivo de forma a não andar à navegação, sem rumo.

O professor 2 atesta ser importante deter um plano de carreira definido em conformidade com haver luta para atingir os objetivos, mesmo podendo ser adaptado ao longo dos tempos. Tem de haver flexibilidade, aliada às mudanças existentes sem perder a direção.

O professor 3 dita que um plano de carreira permite a um profissional antecipadamente preparar-se para as exigências futuras, através de conhecimentos e competências. Mesmo com a alteração do percurso, a preparação garante flexibilidade de adaptação a novas decisões ou caminhos, contribuindo para o crescimento profissional de forma consciente e estratégica, mesmo não sendo preciso algumas das competências, poderão ser benéficas no futuro.

O professor 4 defende que uns planos de carreira detêm clareza sobre os objetivos e rumo a seguir das pessoas, pois sem uma direção dificilmente aproveita as oportunidades que surgem. É importante discernir, entender o caminho que se pretende para haver orientação e contribuir para as decisões que se devem tomar em cada dia.

Os quatro professores reconhecem a importância de um plano de carreira, cada um com as suas experiências. Todos concordam que uma trajetória profissional deverá ser delineada através da evolução gradual, com o autoconhecimento, adaptação e busca por competências

fundamentais. Sendo assim, o plano de carreira é uma ferramenta valiosa para o desenvolvimento e concretização dos sonhos.

**Questão 3: Na sua opinião, o investimento pessoal em educação em nível superior (pós-graduações, mestrados, etc) é reconhecido pelo mercado? Fale a respeito.**

O professor 1 evidencia que o reconhecimento do investimento em educação superior é diferenciado no setor público e privado. No setor público, a formação - Pós-Graduação, Mestrado, Dissertações - é essencial para a carreira e com isso conseguimos evoluir na vertente pública, tendo 75% do seu peso total e a experiência apenas 25%. Já no setor privado vê como 50% de importância, pois poderá ser uma vantagem na seleção, mas deverá de ter também resultados concretos no desempenho diário, caminhando lado a lado.

O professor 2 sublinha que o reconhecimento é muito dependente do percurso individual. Pós-Graduações e Mestrados são vistos como meios de especialização e profissionalismo quando não existe formação de base suficiente na Licenciatura, permitindo ao profissional adaptar-se mais facilmente às mudanças, sendo, portanto, valorizado se for alinhado com as necessidades do mercado e os objetivos pessoais.

O professor 3 destaca que, com a implementação de Bolonha, o Mestrado passou a ser mais reconhecido pelas empresas, sendo necessária como uma extensão da formação inicial de três anos, tornando-se um elemento diferenciador e estratégico de carreira, não sendo apenas uma vantagem, mas sim um fator diferenciador para a abertura de portas.

O professor 4 acredita que as empresas valorizam quem decide tirar especialização numa área específica (Mestrado), mas depende da função e da empresa. Na área da Contabilidade é relevante por exemplo em Auditoria ou Fiscalidade, dando maior empregabilidade e uma diferenciação no mercado de trabalho.

De forma geral, os professores concordam com o investimento pessoal no ensino superior como pós-graduações e mestrados, embora possa variar consoante as áreas, sendo mais valorizado no setor público, sendo a experiência prática contínua a ter um grande peso no mercado de trabalho, destacando ser uma estratégia importante de alcançar para enriquecer competências e garantir oportunidades de crescimento no mercado de trabalho.

**Questão 4: Identifique quais desses princípios se aplicam na sua rotina de trabalho, ordenando conforme a sua importância. Não é necessário usar todos os cartões. Pode**

**haver princípios não utilizados ou sem importância na sua opinião. Explique a organização.**

O professor 1 vê o CG como algo muito importante numa organização ligando o controlo de gestão ao controlo interno com rotinas implementadas para eventuais falhas ou insuficiências da organização. Optou pela seguinte ordem de cartões, tendo em conta a sua justificação:

1. Descentralização e delegação da autoridade

“Cada vez mais as organizações têm que se organizar no sentido de descentralizar tarefas e delegar poderes.” – é necessário envolver as pessoas e atribuir responsabilidade e a descentralização permite isso para o sucesso da organização, funcionando também para mérito como para erros.

2. Vista à ação e não à documentação

“Temos de envolver todas as pessoas para que estejam ativas no objetivo da empresa.” – antigamente as pessoas estavam preocupadas em vender, atualmente já passa pelos meios da empresa, valorizando as pessoas na organização com motivação e agilidade.

3. Os objetivos da empresa são de natureza diversa, não apenas financeira

“O sucesso do controlo passa muito por outros assuntos que não são de natureza financeira.” – o resultado é também importante, mas deve-se focar no bem-estar e motivação dos colaboradores.

4. O controlo de gestão tem natureza comportamental atuando mais sobre os homens do que os números

“Se as empresas não se focarem nas pessoas, cada vez têm menos sucesso.” – CG deve atuar no comportamento humano avaliando, motivando e recompensando para que exista fidelidade dos clientes e um crescimento sustentável.

5. Os autores de primeira linha no controlo de gestão são muito mais os responsáveis operacionais do que os controladores de gestão

“Todos somos operacionais [...] trabalhamos todos em equipa.” – Todos trabalham para o mesmo fim, independentemente do cargo e esse controlo fortalece o espírito de colaboração.

6. Horizonte do controlo de gestão é o futuro

“Sempre pensar no futuro. Aprender com os erros do passado para ter melhores resultados no futuro.” – com o passado percebemos os erros, não punindo, mas sim

prevenindo futuramente de forma que as aprendizagens se reflitam nas ações futuras com base nessas aprendizagens.

7. O controlo de gestão conduz a um sistema de incentivos, sendo parte integrante do controlo de gestão o sistema de sanções e recompensas

"O CG é uma boa ferramenta para recompensar quem se esforça pelo sucesso da organização." – com o reconhecimento das recompensas, desvalorizam-se as sanções pois a pessoa que erra hoje ajudará no futuro, colocando no fim devido a deter a parte das sanções.

Descartou assim, um dos princípios o "alinhamento com a estratégia entre as divisões ou setores e a empresa" porque a sua organização não detém muitos divisões nem setores, pois é uma organização pequena, levando a que a estrutura organizacional não seja relevante.

O professor 2 destacou a seguinte ordem:

1. Os objetivos da empresa são de natureza diversa, não apenas financeira

"Os objetivos das empresas deixaram de ser apenas financeiros [...]. O financeiro é base, mas não é mais o objetivo primordial." – atualmente as empresas priorizam além do lucro, não deixando de ser a parte financeira importante.

2. O controlo de gestão conduz a um sistema de incentivos, sendo parte integrante do controlo de gestão o sistema de sanções e recompensas

"É fundamental haver este controlo [...] é preciso termos esta componente do controlo de gestão." – é necessário direcionar as ações e reconhecer os esforços, mas não enfatizando as sanções.

3. Alinhamento com a estratégia entre as divisões ou setores e a empresa

"Devemos trabalhar nas empresas como sendo um todo [...] apesar da departamentalização." – apesar das divisões interdepartamentais das empresas, a empresa deverá de ser como um todo, alinhando as diversas áreas para alcançar os seus objetivos.

4. Os autores de primeira linha no controlo de gestão são muito mais os responsáveis operacionais do que os controladores de gestão

"Preferimos os atores de primeira linha porque [...] quando a empresa é bem controlada na componente de gestão, há alinhamento." – os responsáveis operacionais estão na linha da frente e contribuem para a eficácia.

5. O controlo de gestão tem natureza comportamental atuando mais sobre os homens do que os números

"Não tendo uma natureza exclusivamente comportamental [...] é importante também relevar o comportamento." – a combinação entre dados e comportamentos é essencial para decisões mais acertadas e equilibradas.

6. Descentralização e delegação da autoridade

"Temos de descentralizar e delegar as funções e autoridade para que haja pelo menos um líder [...] que orienta, coordena, acompanha." – o líder orienta, acompanha o trabalho e a descentralização contribui para uma participação e controlo mais eficaz.

7. Horizonte do controlo de gestão é o futuro

"Não digo que seja o futuro, eu acho que é o presente." – deve estar implementado no presente, não como visão futura.

8. Vista à ação e não à documentação

"Burocracia vai haver sempre [...] temos aqui a ação que é elemento fundamental." – reconhece a inevitabilidade da burocracia, mas enfatiza a ação necessária.

Afirma que a escolha foi apenas um alinhamento e não detém realmente uma justificação plausível para o último ser a ação e não à documentação.

O professor 3 colocou a seguinte ordem:

1. Alinhamento com a estratégia entre as divisões ou setores e a empresa

"Só há controlo de gestão com sucesso se começar na estratégia da empresa e chegar a todos os níveis." – a base para qualquer prática de CG é o alinhamento estratégico e sem isso é ineficaz.

2. Horizonte do controlo de gestão é o futuro

"A ideia do CG é controlar hoje, ver onde falhamos e aplicar medidas corretivas para que no futuro se atinjam melhores resultados." – enfatiza o CG como ferramenta voltada para a melhoria contínua com o intuito de evoluir e eliminar erros com foco no futuro.

3. Os objetivos da empresa são de natureza diversa, não apenas financeira

"Se não tivermos resultados financeiros, podemos esquecer os outros [...]. Mas o objetivo não é só maximizar o lucro, também é gerar valor." – valoriza a sustentabilidade financeira, mas também o valor, o desenvolvimento humano.

4. O controlo de gestão tem natureza comportamental atuando mais sobre os homens do que os números

"Influenciamos comportamentos com sanções e recompensas, mas podemos ter um bom CG sem necessariamente usar essas ferramentas." – é um processo sobre comportamentos, mas não depende apenas de incentivos.

5. Vista à ação e não à documentação

"A documentação é necessária para fundamentar e transmitir cultura. Burocracia não, mas documentação, sim." – apesar de valorizar a ação, existe separação da burocracia e da documentação, defendendo a importância de ter evidências para orientar novos colaboradores.

6. Descentralização e delegação da autoridade

"Descentralização e delegação com intervenção da gestão de topo." – reconhece a importância das responsabilidades, mas com intervenção da gestão de topo, daí estar classificado como um dos últimos cartões relevantes.

7. O controlo de gestão conduz a um sistema de incentivos, sendo parte integrante do controlo de gestão o sistema de sanções e recompensas

"As recompensas são importantes para afetar comportamentos." – é visto como um instrumento complementar, que pode apoiar a motivação, não sendo prioritário.

8. Os autores de primeira linha no controlo de gestão são muito mais os responsáveis operacionais do que os controladores de gestão

"Chega uma altura em que estão todos envolvidos no mesmo objetivo." – eventualmente os mesmos objetivos se alinham, por isso ser o último cartão escolhido.

O professor 4 dita o seguinte:

1. Alinhamento com a estratégia entre as divisões ou setores e a empresa

"A empresa tem de saber para onde quer ir [...] se não existir uma definição clara da estratégia, cada um faz aquilo que pensa que a empresa quer, mas não é o que ela realmente quer." – é essencial um alinhamento estratégico claro dentro da própria organização para que exista coerência nas ações.

2. Vista à ação e não à documentação

"Às vezes ficamos presos na burocracia e as coisas não acontecem — perdem-se grandes oportunidades." – muitas oportunidades são perdidas quando se prioriza os documentos em vez da ação rápida.

3. Os objetivos da empresa são de natureza diversa, não apenas financeira  
"Trabalho com sustentabilidade, contabilidade social e ambiental, então defendo que os objetivos não são apenas financeiros." – reconhece a parte financeira, mas reforça o impacto das responsabilidades sociais e ambientais.
4. Descentralização e delegação da autoridade  
"Não há super-homens nem supermulheres [...] descentralizar pode ser uma boa tática." – com uma boa delegação de funções existe uma melhor gestão do tempo e envolvimento das equipas.
5. Os autores de primeira linha no controlo de gestão são muito mais os responsáveis operacionais do que os controladores de gestão  
"Não é só a gestão de topo que interessa [...] são os operacionais que estão mais próximos do trabalho." – o sucesso organizacional deve incluir todos dentro da organização.
6. O controlo de gestão conduz a um sistema de incentivos, sendo parte integrante do controlo de gestão o sistema de sanções e recompensas  
"Pode ser interessante [...] pode haver empresas em que isso resulta." – não acha relevante, mas depende da organização.
7. O controlo de gestão tem natureza comportamental atuando mais sobre os homens do que os números  
"Penso que não é o CG, mas a própria gestão que decide como quer fazer." – os comportamentos dependem mais das decisões do que do sistema de controlo.
8. Horizonte do controlo de gestão é o futuro  
"Penso que não é só o CG que olha para o futuro [...] outras áreas também o fazem." – existem outras áreas que atuam nesse sentido, por isso o ter colocado por último.

Verifica-se assim, pelos quatro professores, que dois princípios estão entre os mais importantes: o alinhamento com a estratégia entre setores e a empresa, sendo eficaz estar alinhado com a estratégia da organização e os objetivos da empresa são de natureza diversa, não apenas financeira, indo além do lucro. Apesar das diferenças em contexto de prioridade, existe uma visão moderna do controlo de gestão, reconhecendo-se que vai para além dos números, mas também das pessoas, comportamentos, estratégias.

<p><b>Questão 5: Algum desses usos do controlo de gestão fazem parte da sua rotina de trabalho? Se sim, como?</b></p>
---

O professor 1 refere que ambos os cartões têm o seu uso:

1. Controlo da gestão como meio de comunicação, monitorização, adaptação e implementação estratégica:

“O controlo de gestão só funciona se conseguirmos comunicar e envolver toda a equipa na estratégia.” – é essencial haver comunicação com todos os colaboradores, garantindo uma estratégia eficaz, de forma a que exista aceitação e uma boa implementação.

2. Controlo da gestão como estratégia a longo prazo com indicadores financeiros e não financeiros:

“Dou enfoco aos indicadores não financeiros, especialmente sociais, como forma de sustentar o controlo de gestão a longo prazo.” – apesar de não usar indicadores financeiros na própria empresa e embora sejam importantes os resultados financeiros, prioriza os não financeiros, ligados à satisfação, motivação dos colaboradores.

O professor 2 afirma:

1. Controlo da gestão como meio de comunicação, monitorização, adaptação e implementação estratégica

“Entre as duas, escolheria o 1º: o controlo de gestão como meio de comunicação, monitorização, adaptação e implementação estratégica.” – realça a importância de atuar no presente com foco nos objetivos de curto prazo.

2. Controlo da gestão como estratégia a longo prazo com indicadores financeiros e não financeiros

“Não vejo o controlo de gestão como estratégia de longo prazo... cada vez mais temos de olhar para o curto prazo.” – vê como o presente, rejeitando a afirmação, pois é impraticável a longo prazo.

O professor 3 considera:

1. Controlo da gestão como meio de comunicação, monitorização, adaptação e implementação estratégica

"Uma é mais detalhada sobre o processo de monitorização, adaptar e implementar a estratégia." – valoriza mais a monitorização dos resultados, adaptação e implementação, focando-se num ciclo contínuo de melhoria.

2. Controlo da gestão como estratégia a longo prazo com indicadores financeiros e não financeiros

"Em termos de prioridade, uma é a mais genérica - CG como estratégia a longo prazo com indicadores financeiros e não financeiros - os indicadores são o resultado da monitorização." – a monitorização fornece dados contínuos com indicadores financeiros e não financeiros, não sendo apenas recolha de dados, mas sim base para tomar decisões a longo prazo.

O professor 4 diz:

1. Controlo da gestão como meio de comunicação, monitorização, adaptação e implementação estratégica

“O 1º porque eu acho que o CG... é muito um meio de comunicação atual.” – vê como uma ferramenta presente, alinhando as equipas e de forma contínua.

2. Controlo da gestão como estratégia a longo prazo com indicadores financeiros e não financeiros

“Pode ajudar a delinear uma estratégia de longo prazo, com indicadores financeiros e não financeiros...” – secundário, pois o foco deve de ser na atuação imediata.

Os quatro professores reconhecem como papel essencial no alinhamento a comunicação, monitorização e implementação estratégica no dia a dia da empresa e como estratégia a longo prazo com indicadores financeiros e não financeiros será menos prioritária em termos de ação presente e envolvimento das pessoas.

**Questão 6: Alguma dessas abordagens poderia dar-lhe vantagem na sua carreira/ seria valorizado pelo mercado de trabalho? Se sim, como?**

O professor 1 reconhece que ambas seriam reconhecidas, pois o CG é uma mais-valia no mercado de trabalho, no seu posicionamento, também na reputação externa da empresa, detendo uma imagem positiva, sendo o CG uma ferramenta complementar relevante. O CG fortalece o posicionamento competitivo da empresa e destaca a importância de ter uma comunicação externa.

O professor 2 dita que ambas as abordagens são relevantes e complementares para a carreira, sendo crucial o curto prazo para monitorizar constantemente e a longo prazo encontra-se presente no plano estratégico.

O professor 3 afirma com clareza que ambas são valorizadas, demonstrando que os indicadores têm utilização prática e é reconhecida na profissão, destacando os indicadores não financeiros, sendo necessário este crescimento de profissionais qualificados. Destaca

que nos últimos dois anos o tema dos CC tem sido o relato não financeiro e a sustentabilidade, apontando para a tendência atual do setor, e que existe uma lacuna de mercado e de conhecimento que pode ser preenchida com o desenvolver dessas competências sublinhando a abrangência do tema, tornando altamente relevante nas funções e carreira.

O professor 4 afirma também a valorização das mesmas, não desenvolvendo uma justificação para o mesmo, pois o CG é como um meio de comunicação e que atua de forma imediata.

Conclui-se assim, que todos os professores reconhecem a importância das duas abordagens contribuindo para a melhoria dos processos, alinhamento das estratégias, gerando um impacto positivo no mercado de trabalho.

**Questão 7: Verifique se algum dos exemplos das histórias resolveria algum problema concreto da sua empresa.**

O professor 1 afirma que a história 1 (H1) não resolveu nenhum problema em concreto, pois são ferramentas (orçamentos, TB, BSD...) essenciais e na sua ausência criaria problemas, já existindo esse reforço máximo na sua própria empresa. A história 2 (H2) resolveu problemas relacionados com a delegação e colocação de pessoas em funções, a sua implementação ajudou a identificar e substituir pessoas sem o perfil adequado. A história 3 (H3) é fundamental para resolver problemas e na estratégia de mudança para reuniões semanais aumentou a integração das equipas e a sua ligação, ajudando na resolução de problemas.

O professor 2 considera que na H3 a comunicação entre departamentos é o alicerce para que todos caminhem no mesmo sentido, na implementação de medidas (financeiras, operacionais ou estratégicas). A implementação de reuniões regulares, debates interdepartamentais e relatórios de desempenho são fundamentais para que exista integração dos processos, permitindo o alinhamento entre áreas e um sucesso global da empresa.

O professor 3 reconhece que cada história é relevante. Na H1 realça o orçamento, sendo importante para o setor público e privado, é um instrumento aplicado com base em receitas e gastos. Na H2, embora difícil de implementação, existe clara melhoria em resultados, pois quando as pessoas percebem o impacto, tendem a melhorar. Na H3 reconhece a importância da comunicação ao nível das hierarquias, sendo útil haver debates para que exista inovação e desenvolvimento.

O professor 4 identifica problemas concretos na falta de comunicação (H3) e reconhece que a implementação de reuniões regulares e debates levou a avanços positivos na resolução de problemas. Na H2, com base em experiências profissionais anteriores que implementavam centros de custos e avaliação de desempenho, verificou-se o contributo no alinhamento. Já a H1 não deteve qualquer prática com os instrumentos.

Conclui-se que todas as histórias têm mecanismos de mérito, mas existe maior aplicabilidade das Histórias 2 e 3 na resolução de problemas de acordo com os quatro professores.

**Questão 8: Sente que saber as ferramentas e técnicas de alguma das três histórias seria vantajoso para a sua carreira/ seria valorizado pelo mercado de trabalho? Se sim, como?**

O professor 1 diz que conhecer as ferramentas e técnicas representadas nas três histórias e afirma que elas contribuem para a melhoria da imagem da empresa, comunicação, no mercado de trabalho e interligação da equipa.

O professor 2 vê vantagens claras em dominar estas técnicas como forma de fortalecer a carreira e responder às exigências do mercado. Com a H3 valoriza os debates, comunicação, ligação interdepartamental, relatórios de desempenho criando um alinhamento e eficiência organizacional. Com a H1 reconhece a importância dos instrumentos, tais como o *Balanced Scorecard* e o *TB*, mas reconhece também que têm pouca aplicabilidade, mas as do orçamento e controlo orçamental essas sim são úteis. Com a H2 já liga mais aos centros de responsabilidade com a determinação dos custos, reforçando o alinhamento e não uma ordem com ajustes a curto prazo.

O professor 3 destaca, pelo seu perfil financeiro, a questão do orçamento e do controlo orçamental que são essenciais para a carreira no seu planeamento (H1), para além disso a avaliação do desempenho como melhoria da performance individual e organizacional (H2). Já os instrumentos TB e BSC acha relevante, mas não os conhece tão bem.

O professor 4 reconhece que conhecer estas ferramentas e técnicas será vantajoso conseguindo compreender como as empresas superam as dificuldades, conseguindo adaptar-se mais facilmente no contexto de trabalho.

Em síntese, todos os professores concordam com a relevância de dominar essas ferramentas e técnicas em especial o orçamento, controlo orçamental, avaliação de desempenho e comunicação interdepartamental.

### **Acrescentos:**

No fim o professor 1 ressaltou que o CG é mais informal e subjetivo, não um documento, e que muitas vezes são utilizadas as ferramentas, mas não lhes damos valor. Quando vêm as crises, as empresas que não tem CG tendem a dar mais importância às ferramentas devido à sua ausência. As empresas de contabilidade, por exemplo, se não tiverem estas ferramentas de gestão, tendem a sofrer nos períodos mais difíceis. Felizmente os setores da contabilidade e auditoria estão bem, neste momento, mas muito ligados aos clientes. Em diversos outros setores, não havendo CG, mais rapidamente a empresa desaparece.

Já o professor 3 destaca a comunicação como um valor essencial entre os níveis hierárquicos. Refere que a sua visão está relacionada com a perspetiva de professor e de acompanhamento de diversas empresas o que pode influenciar a sua resposta. Quando se pensa numa empresa de grande dimensão é necessário a aplicação de CG, tendo em consideração a dimensão, segregação de funções, os responsáveis definidos e as tecnologias de apoio utilizadas (KPI's, IRP's). No lado da contabilidade deve ser integrada no CG.

O gabinete também precisa de ter o seu próprio controlo, e pelo que vai conhecendo das empresas em Portugal, existem duas formas de abordar o trabalho: uma em que a pessoa acompanha e faz um bocado de tudo e outra em que existe uma pessoa para uma especialização (ex: IRS, Modelo 22, lançamentos...), fazendo com que o tipo de CG seja diferente.

#### **4.3.2. Entrevista aos gestores**

**Questão 1: Na sua opinião, existe um plano de carreira delineado por si? Fale a respeito.**

O Gestor 1 dita que não teve nenhum plano delineado, com o seu regresso a Portugal começou por trabalhar e posteriormente entrou na formação para complemento, tirando o Bacharelato. Após diversas passagens em empresas, decidiu criar o seu próprio negócio, um gabinete de contabilidade, sendo consequência natural do caminho que percorreu.

O Gestor 2 afirma que teve um plano de carreira informal, inicialmente focado numa empresa onde trabalhou 22 anos. No entanto, aos 40 anos mudou completamente o rumo da sua vida e decidiu criar o seu próprio negócio, um gabinete de contabilidade. Destaca-se que

tinha um plano com objetivos concretos de evolução, mas a vida acabou por lhe mudar os planos e por sua iniciativa e flexibilidade conseguiu reinventar-se.

O Gestor 3 declara ter delineado um plano de carreira ao longo da vida. Reconhece que na juventude idealizava algo distante da realidade, como ser futebolista. Com o tempo foi crescendo e amadureceu as suas ideias com um emprego estável e com grande satisfação, o que tem acontecido com o seu próprio negócio.

Podemos verificar assim, que cada gestor possui a sua trajetória, cada um com diferentes formas de encarar o seu percurso, em que se verifica adaptação, crescimento pessoal e persistência, e todos chegaram ao mesmo fim até hoje – gerirem o seu próprio negócio.

**Questão 2: Para si qual a importância de um plano de carreira?**

O gestor 1 destaca a importância de ter um plano de carreira, contribuindo para definir metas futuras, para além disso, a clareza dos objetivos facilita a tomada de decisões. Deter um bom plano permite foco e evita dispersão, sem isso serão escolhas desorganizadas, sem controlo do próprio trajeto profissional, reafirmando a importância do planeamento de longo prazo para o sucesso profissional.

O gestor 2 também demonstra inequivocamente a importância de uma direção clara com uma visão crítica sobre os planos inflexíveis. Deverá ajustar-se o plano à realidade e às mudanças ao longo do tempo e muitas vezes o que queremos agora, passado 10 anos poderá ser outra coisa, sendo importante ter um plano ajustável.

O gestor 3 afirma ser muito importante, mas reconhece que nos tempos que correm deverão ser flexíveis devido às mudanças, tendo de se ajustar. Reforça que é preciso haver flexibilidade no decorrer da fase da vida e não apenas no início.

Conclui-se assim, que os três gestores afirmam a relevância de ter um plano de carreira, estando disponíveis para qualquer ajuste.

**Questão 3: Na sua opinião, o investimento pessoal em educação em nível superior (pós-graduações, mestrados, etc) é reconhecido pelo mercado? Fale a respeito.**

O gestor 1 defende que o comportamento e a iniciativa têm mais impacto do que a formação académica, questionando o modelo utilizado, valoriza mais a aprendizagem prática e a vontade de agir, afirmando que o ensino superior só tem valor para alguns. Critica a desatualização e pouca aplicabilidade do ensino tendo em conta a realidade, apontando para

a necessidade do alinhamento entre o ensino e a evolução tecnológica. Para além disso, prevê mudanças profundas na forma como o conhecimento será valorizado no futuro, defendendo uma mudança no foco da educação.

O gestor 2 reconhece que a educação superior (Mestrado) é cada vez mais relevante, embora muitas empresas não consigam compensar financeiramente a formação avançada. Sugere a valorização mais teórica do que prática e as empresas com maior dimensão tendem a apontar para esse reconhecimento e valorização, enquanto nas mais pequenas, mesmo que se valorize, não irá haver uma remuneração aliciante para o investimento pessoal.

O gestor 3 confirma que o investimento em educação superior é valorizado tanto no mercado quanto no desenvolvimento pessoal, conseguindo ter uma visão ampla e maiores possibilidades no mercado de trabalho. A formação é vista como um diferencial competitivo e reconhece que por si só não é suficiente, é necessário também a experiência a prática e a maturidade.

Em geral reconhecem que o ensino superior é uma mais-valia no mercado, mas também a componente prática, exceto o gestor 1 em que afirma não haver conformidade entre o que se dá no ensino e o que é efetivamente exigido no mercado de trabalho para além de não valorizar o prosseguimento dos estudos, mas sim a experiência.

**Questão 4: Identifique quais desses princípios se aplicam na sua rotina de trabalho, ordenando conforme a sua importância. Não é necessário usar todos os cartões. Pode haver princípios não utilizados ou sem importância na sua opinião. Explique a organização.**

O gestor 1 destaca que o ponto de partida do CG deve ser a visão da liderança, o líder estabelece direção e propósito, fundamentais para orientar a equipa; distingue o papel de liderança (visão) e gestão (execução e controlo), detendo uma visão clara, alinha e motiva os colaboradores. A eficácia do CG depende da qualidade de visão e valores, valorizando as funções e objetivos como base de sucesso do CG, descartando assim todos os cartões.

O gestor 2 afirma:

1. Os objetivos da empresa são de natureza diversa, não apenas financeira

"Temos de ver a empresa como um todo, não apenas como um objetivo financeiro... relação com os clientes, colaboradores, motivação... condições de trabalho." – reflete

a visão ampla e integrada da gestão, sendo a qualidade das relações humanas fundamentais para o sucesso e não apenas o lucro.

2. Horizonte do controlo de gestão é o futuro

"Pequenos empresários têm pouca formação... défice de conhecimento... controlo sobre tudo o que se passa na empresa." – deve ser orientada para o futuro, onde previne falhas e antecipa necessidades.

3. Vista à ação e não à documentação

"Não gosto de planos muito rígidos... certificações atrapalham pequenas empresas... as coisas evoluem rapidamente... somos muito descentralizados da burocracia." – valoriza a flexibilidade, agilidade, com soluções não excessivas nem normas rígidas.

4. O controlo de gestão tem natureza comportamental atuando mais sobre os homens do que os números

"Controlar os processos, dar autonomia... manter trabalhadores motivados... cuidar das famílias... prevenção do absentismo." – instrumento de gestão de pessoas, centrado no bem-estar dos colaboradores, autonomia e motivação

5. Os autores de primeira linha no controlo de gestão são muito mais os responsáveis operacionais do que os controladores de gestão

"As empresas não podem estar concentradas numa pessoa... tem de ter autonomia." – reforça a importância dos responsáveis.

6. O controlo de gestão conduz a um sistema de incentivos, sendo parte integrante do controlo de gestão o sistema de sanções e recompensas

"Trabalhadores têm de ser premiados pelo mérito... incentivos justos e adequados." – recompensas e incentivos devem estar incluídos e os trabalhadores reconhecidos.

7. Alinhamento com a estratégia entre as divisões ou setores e a empresa

"Tudo tem de estar alinhado." – tem de haver coerência nas estratégias.

8. Descentralização e delegação da autoridade

"Vai ao encontro do 6º cartão... descentralização para que sejam ágeis." – é necessário distribuir decisões e responsabilidade para que exista descentralização.

No fim reforça "Acho que são todos importantes... em especial o primeiro pois dá uma visão geral... os outros focam-se um pouco na mesma situação."

O gestor 3 confirma a seguinte ordem:

1. Os objetivos da empresa são de natureza diversa, não apenas financeira

"O meu objetivo não é financeiro, são diversos... Como me sinto um trabalhador como todos os outros..." – destaca a visão humana e coletiva, em que os objetivos vão para além dos meramente financeiros.

2. Horizonte do controlo de gestão é o futuro

"Vamos ter que ter um controlo de gestão diverso para podermos levar as empresas... a um futuro melhor." – deve-se projetar e melhorar o futuro da empresa e da equipa, sendo necessário uma visão a longo prazo.

3. Descentralização e delegação da autoridade

"Gostava que as pessoas tivessem autonomia... hoje em dia... temos de ter uma confiança muito grande para delegarmos." – processo de transição, passando de maior centralização para maior confiança, permitindo-lhes autonomia, autoridade e controlo.

4. Os autores de primeira linha no controlo de gestão são muito mais os responsáveis operacionais do que os controladores de gestão

"Sou gestor e operacional... aqui os dois chocam... quem faz a gestão também faz a parte operacional." – numa empresa pequena quem faz a gestão também faz a parte operacional, já nas grandes empresas acredita que quem faz o CG delega e não anda na parte operacional.

5. O controlo de gestão tem natureza comportamental atuando mais sobre os homens do que os números

"A minha forma de gerir é mais sobre as pessoas do que sobre os números." – foca-se mais nas pessoas, valorizando o comportamento, motivação e relações interpessoais.

6. O controlo de gestão conduz a um sistema de incentivos, sendo parte integrante do controlo de gestão o sistema de sanções e recompensas

"Prefiro ser eu a acarretar com a responsabilidade... acho que as empresas devem caminhar neste sentido..." – embora reconheça a importância, ainda não aplica a prática de sanções e recompensas, mas expressa a intenção de evoluir nesse sentido.

Descartou o princípio do alinhamento com a estratégia entre as divisões ou setores e a empresa porque "Adapta-se a grandes empresas... só existem 2 setores... acho que não se aplica muito.", não vendo qualquer relevância na realidade, pois existem poucos setores na empresa onde trabalha, de pequena dimensão e o princípio vista à ação e não à documentação, pois não conseguiu compreender bem.

Verifica-se uma dispersão enorme na visão dos diversos gestores entrevistados, destacando-se um deles que não concorda com nenhum outro.

**Questão 5: Algum desses usos do controlo de gestão fazem parte da sua rotina de trabalho? Se sim, como?**

O gestor 1 afirma:

1. Controlo da gestão como meio de comunicação, monitorização, adaptação e implementação estratégica

“O CG na minha empresa é feito ao minuto, ao longo do dia estou constantemente a monitorizar alguns indicadores... uma empresa tem de ser monitorizável ao minuto para mim... todos os meses temos que prestar contas aos nossos clientes.” ; “Todos conhecem as regras, sabem o que é suposto fazer e todos se envolvem e não trabalham de forma alienada.” ; “Se o número não aparecer, a própria pessoa sabe que se calhar não fez as coisas como devia... então ela própria vai pedir ajuda ou esforçar-se um pouco mais...” – é uma forma de comunicar internamente, distribuir responsabilidade e monitorizar imediatamente, tendo de haver transparência na partilha promovendo autonomia e tendo de haver adaptação e melhoria.

2. Controlo da gestão como estratégia a longo prazo com indicadores financeiros e não financeiros

“Nós na empresa fazemos uma estratégia para o ano inteiro... e depois fazemos planos de 90 dias... objetivos por áreas... KPI's e KRI's... alguns diários, outros semanais, outros mensais...” ; “No final do trimestre vemos o que se conseguiu, o que não se conseguiu, o que é para desistir, o que é para continuar...” ; “Na nossa cultura... damos muito a autonomia aos colegas e eles sentem-se responsáveis pelo resultado a apresentar...” ; “Se a pessoa não está a dar o melhor desempenho, parto do princípio que o responsável somos nós... foi na seleção que falhámos...” – existe estratégia definida com metas anuais e trimestrais, através de indicadores, dando autonomia.

O gestor 2 afirma:

1. Controlo da gestão como meio de comunicação, monitorização, adaptação e implementação estratégica

“...em termos de comunicação e monitorização, na mesma situação tem de haver partilha de ideias, delegação, forma de acompanhar e de ver se os objetivos estão a

ser atingidos...”; “...sem comunicação não conseguíamos fazer nada disso.” – reconhece a importância de comunicar e monitorizar com a partilha de ideias, sendo um meio de articular com os membros da equipa e de acompanhamento contínuo do desempenho.

2. Controlo da gestão como estratégia a longo prazo com indicadores financeiros e não financeiros

“...tem de haver uma estratégia na vida das empresas e no CG, definir objetivos a longo prazo tanto externos como para os trabalhadores...” – objetivos de longo prazo voltados para o mercado e colaboradores, abrangendo os indicadores.

O gestor 3 afirma:

1. Controlo da gestão como meio de comunicação, monitorização, adaptação e implementação estratégica

“Sim, mas isto já faz parte, já é o normal. Portanto quem gere tem de fazer comunicação, tem de verificar o trabalho, tem de perceber como ele está e depois perante isso implementar estratégias para corrigir o que está menos bem e seguir o caminho do que está bem.” – funções de gestão fazem parte da rotina, sendo necessárias com base nos resultados observados.

2. Controlo da gestão como estratégia a longo prazo com indicadores financeiros e não financeiros

“Eu acho que o objetivo de gerir é trazer a longo prazo resultados ou trazer informações que nos permitam à empresa ser ou apresentar resultados diferentes e cada vez melhores, tendo impacto não só nos financeiros como nos não financeiros...” ; “...trará a longo prazo e não só, a médio e curto, estes indicadores que aqui estão, para mim fazem muito sentido.” ; “...embora como quem trabalha conosco saiba que esta área é um bocadinho complicada e que os indicadores financeiros serão seguramente estáveis, desde que o mercado onde atuamos não oscile muito...” – importância dos objetivos a curto, médio e longo prazo e que se refletem nos indicadores financeiros e não financeiros, sendo essencial ver a evolução da empresa mesmo com oscilações no mercado.

**Questão 6: Alguma dessas abordagens poderia dar-lhe vantagem na sua carreira/ seria valorizado pelo mercado de trabalho? Se sim, como?**

O gestor 1 distingue claramente que o CG consiste em analisar se existe cumprimento dos objetivos que foram definidos com base numa estratégia, vendo uma sequência lógica (visão → estratégia → objetivos → CG) encadeando-se e detém capacidade crítica para ver o CG como estratégia a longo prazo. Valoriza o CG como ferramenta que implementa, monitoriza e adapta com acompanhamento da estratégia.

O gestor 2 e 3 concordam ambos que ambas as abordagens são valorizadas no mercado de trabalho, trazendo vantagens, com isso levou a não haver justificação devido à ligação com a questão anterior.

**Questão 7: Verifique se algum dos exemplos das histórias resolveria algum problema concreto da sua empresa.**

O gestor 1 escolhe a história 3 (H3) porque o melhor método é implementar reuniões regulares, debates interdepartamentais e relatórios de desempenho, mas é importante que exista equilíbrio na realização das reuniões. Defende que na sua empresa promovem reuniões trimestrais, mas que são preparadas antecipadamente; quanto melhor a preparação mais eficientes e produtivas serão as reuniões, detendo assim um impacto na inovação e contribuindo no amadurecimento da estratégia.

O gestor 2 defende que a história 1 (H1) faz mais sentido, pois é necessário cada vez mais informação, pois na sua experiência anterior desenvolviam ferramentas para ter informação em tempo real, mas na realidade implementa mapas para análises, sendo necessário que exista uma ligação direta à melhoria operacional.

O gestor 3 afirma na história 1 (H1) o controlo como é relevante e imediato, com adaptação da realidade, sendo necessário flexibilidade e ajustamento rápido, o que aplica. Na H2 está em curso, onde distribuem responsabilidade de forma que exista melhores resultados e que os seus colaboradores possam desenvolver. Na H3 é algo planeado no futuro onde pretende que exista reuniões regulares entre a equipa toda com base no futuro.

**Questão 8: Sente que saber as ferramentas e técnicas de alguma das três histórias seria vantajoso para a sua carreira/ seria valorizado pelo mercado de trabalho? Se sim, como?**

Em geral os três gestores são apologistas de todas as histórias, e consideram que o conhecimento das ferramentas e técnicas é valorizado no mercado de trabalho, sendo

relevante afirmar que o gestor 1 é muito apologista na história 3 onde vê as reuniões como algo essencial, tal como mencionou anteriormente.

**Acrescento:**

O gestor 1 acrescenta a relevância da taxa de insucesso que existe cada vez mais nas empresas devido à falta de formação dos empresários, sendo as micro e pequenas empresas, predominantes em Portugal. Não existem requisitos de formação para ser empresário, o que leva a pouca preparação, existe uma especialização excessiva na área empresarial (ex: cabeleireiro que só corta cabelo), é importante a empresa crescer e para isso é necessário deter um bom líder, adaptando as práticas corretas.

### 4.3.3. Entrevistas aos colaboradores

**Questão 1: Na sua opinião, existe um plano de carreira delineado por si? Fale a respeito.**

Verifica-se não existir um plano de carreira para nenhum dos colaboradores. O colaborador 1 optou por um caminho experimental, em que foi testando diversos caminhos até encontrar aquele com o qual se identificava mais; o colaborador 2 destacou ter entrado no mercado de trabalho e conseqüentemente de forma gradual estudou na área da contabilidade e o colaborador 3 afirma não deter plano definido. Evidencia-se assim, o desenvolvimento dos colaboradores ser mais flexível e adaptativo, moldando-se às circunstâncias existentes e possibilidades que foram surgindo.

**Questão 2: Para si qual a importância de um plano de carreira?**

O colaborador 1 e 2 dizem ser importante deter objetivos definidos para motivação e o colaborador 3 acrescenta que depende das circunstâncias, havendo consenso na relevância em delinear um plano de carreira.

**Questão 3: Na sua opinião, o investimento pessoal em educação em nível superior (pós-graduações, mestrados, etc) é reconhecido pelo mercado? Fale a respeito.**

Para o colaborador 1 seguir estudos é importante, mas atualmente para os CC não é muito valorizado, podendo ser no futuro; o colaborador 2 acha que não são reconhecidos os estudos e para os CC basta a Licenciatura e o colaborador 3 refere que depende do objetivo e local de trabalho, sendo vantajoso quando existe perspetiva de progressão na carreira.

**Questão 4: Identifique quais desses princípios se aplicam na sua rotina de trabalho, ordenando conforme a sua importância. Não é necessário usar todos os cartões. Pode haver princípios não utilizados ou sem importância na sua opinião. Explique a organização.**

O colaborador 1 afirma:

1. Os objetivos da empresa são de natureza diversa, não apenas financeira  
“A empresa, para além de ter o objetivo financeiro, também deve ter em conta as pessoas que trabalham e não só a parte financeira, a qualidade de trabalho e o bem-estar dos trabalhadores”
2. Os autores de primeira linha no controlo de gestão são muito mais os responsáveis operacionais do que os controladores de gestão  
“Quem está no comando tem o Controlo de Gestão, mas não só deve de ter em vista o que mencionei no primeiro princípio” – deve de existir importância também no cuidado das pessoas.
3. Descentralização e delegação da autoridade  
“Obviamente que temos de delegar e não pode ser só uma pessoa que está a comandar, porque se não acaba por descuidar certos assuntos” – é preciso distribuir responsabilidade para não haver sobrecargas.
4. Alinhamento com a estratégia entre as divisões ou setores e a empresa
5. Vista à ação e não à documentação  
“valorizamos muito a parte da documentação e a parte da não documentação se calhar ainda falta algum tempo para nós lá chegarmos [...]” – existindo uma forte ligação ao papel, embora a utilidade do computador seja essencial.

Descartou os restantes princípios por não concordar tanto com eles tais como: horizonte do controlo de gestão é o futuro; o controlo de gestão tem natureza comportamental atuando mais sobre os homens do que os números; o controlo de gestão conduz a um sistema de incentivos, sendo parte integrante do controlo de gestão o sistema de sanções e recompensas.

O colaborador 2 afirma apenas 2 princípios:

1. Descentralização e delegação da autoridade  
“Os nossos patrões dão autoridade para orientar os nossos clientes”
2. Os autores de primeira linha no controlo de gestão são muito mais os responsáveis operacionais do que os controladores de gestão

“Somos nós mais a atuar no dia a dia com os clientes do que os patrões”

Descartando os restantes sem conseguir explicar: os objetivos da empresa são de natureza diversa, não apenas financeira; alinhamento com a estratégia entre as divisões ou setores e a empresa; Vista à ação e não à documentação; Horizonte do controlo de gestão é o futuro; O controlo de gestão tem natureza comportamental atuando mais sobre os homens do que os números; O controlo de gestão conduz a um sistema de incentivos, sendo parte integrante do controlo de gestão o sistema de sanções e recompensas.

O colaborador 3 afirma:

1. Os autores de primeira linha no controlo de gestão são muito mais os responsáveis operacionais do que os controladores de gestão  
“Acho que os clientes têm de ser muito responsáveis por aquilo que nos mandam e por vezes se calhar as coisas não correm tão bem, porque eles não nos mandam os documentos, ou não fazem o que aconselhamos”
2. Os objetivos da empresa são de natureza diversa, não apenas financeira  
“Sim, porque se não tivermos um bom líder, não são apenas os números que fazem a empresa evoluir ou ter sucesso”
3. O controlo de gestão conduz a um sistema de incentivos, sendo parte integrante do controlo de gestão o sistema de sanções e recompensas  
“Sim, porque com um bom CG, neste caso se os clientes tiverem tudo certo, pagamentos e tudo, não há sanções e podem ter alguns benefícios mais tarde”
4. O controlo de gestão tem natureza comportamental atuando mais sobre os homens do que os números  
“Sim, o comportamento das pessoas”
5. Horizonte do controlo de gestão é o futuro  
“Sim, porque havendo uma boa gestão poder ser um dos grandes sucessos para qualquer empresa”

Conclui assim que “Os clientes se não cumprirem, cooperarem, não conseguimos fazer as coisas como deve de ser [...] O último é fundamental para o futuro, qualquer situação para que seja levado a bom porto.”, descartando os: alinhamento com a estratégia entre as divisões ou setores e a empresa; descentralização e delegação da autoridade e vista à ação e não à documentação.

**Questão 5: Algum desses usos do controlo de gestão fazem parte da sua rotina de trabalho? Se sim, como?**

O colaborador 1 não teve facilidade em responder à questão, afirmando que Controlo da Gestão como meio de comunicação, monitorização, adaptação e implementação estratégica faz parte. O colaborador 2 afirma que ambos fazem parte, um em termos de adaptação e gestão dos tempos e o outro na prioridade em empresas que tenham de pagar e preparar primeiro do que outros. Já o colaborador 3 afirma que não existe aplicação.

**Questão 6: Alguma dessas abordagens poderia dar-lhe vantagem na sua carreira/ seria valorizado pelo mercado de trabalho? Se sim, como?**

Todos os colaboradores acham importante deter conhecimento das abordagens, em especial o colaborador 1 e 2 afirmado a abordagem 2 (Controlo da gestão como estratégia a longo prazo com indicadores financeiros e não financeiros).

**Questão 7: Verifique se algum dos exemplos das histórias resolveria algum problema concreto da sua empresa.**

O colaborador 1 e 2 afirmam a história 3 (H3) como solução para problemas dentro do seu local de trabalho, pois defendem que a comunicação entre as pessoas, nas diversas hierarquias, seria mais vantajosa com uma maior compreensão entre todos. O colaborador 3 analisa as três histórias: H1 não achava relevante aplicar, a H2 aplicar-se-ia na valorização profissional, mas sendo mais relevante em empresas grandes e o H3 defende que depende dos locais, empresas, pessoais, pois onde trabalhou anteriormente não achou grande importância.

**Questão 8: Sente que saber as ferramentas e técnicas de alguma das três histórias seria vantajoso para a sua carreira/ seria valorizado pelo mercado de trabalho? Se sim, como?**

O colaborador 1 valoriza a H2 a nível do mercado de trabalho pelo alinhamento das necessidades financeiras das empresas, o colaborador 2 todas as histórias, sendo a H3 mais apropriada à situação do local onde trabalha e o colaborador 3 valoriza as reuniões, mas conduzidas corretamente, inspirando-se na H3.

#### **4.3.4. Análise geral**

As questões 1 e 2 estão muito associadas ao ponto estudado na literatura 2.1.4 referente ao plano de carreira. Verificando-se assim, na questão 1 de forma geral, apesar de não existirem

planos de carreira definidos, existiram foco e dedicação perante os desafios e mudanças que foram necessárias ao longo dos tempos no desenvolvimento da trajetória profissional.

Já na questão 2, é perceptível a importância de haver um plano de carreira como uma ferramenta de gestão eficaz no desenvolvimento pessoal e profissional (Silvia & Neto, 2021; Belém, 2022; Equipa TOTVS, 2022), de forma que alcance as metas estabelecidas a curto, médio e longo prazo (Silvia & Neto, 2022). Os entrevistados, ao interagirem sobre esta informação, perceberam a importância de haver um plano de carreira no futuro e não apenas com os desafios que vão passando.

Concluimos assim, a importância de haver um plano de carreira, uma carreira planeada com metas para que exista motivação e desenvolvimento no percurso de vida, tratará mais benefícios para as organizações, em conformidade com os autores Silva & Neto (2022), Belém (2022) e TOTVS (2022).

A questão 3 está muito associada ao ponto estudado na literatura 2.2.5. referente ao reconhecimento e à recompensa. De modo geral, existe consenso na importância do Ensino Superior para o desenvolvimento profissional. Porém, a continuação dos estudos após a licenciatura divide opiniões. De certa forma, existe uma maior valorização da experiência prática e da adaptabilidade necessária tendo em conta as exigências reais do mercado de trabalho. Por isso, é necessário o alinhamento da formação académica com a prática para o crescimento profissional.

Tabela 6 - Excertos da resposta à questão 3

**Questão 3: Na sua opinião, o investimento pessoal em educação em nível superior (pós-graduações, mestrados, etc) é reconhecido pelo mercado? Fale a respeito.**

- **Professor 1:** "No setor público, a formação superior é essencial para a evolução na carreira, enquanto no setor privado é valorizada em equilíbrio com os resultados práticos."
- **Professor 2:** "Os mestrados e pós-graduações são importantes para nos profissionalizarmos em áreas específicas e complementar a formação base."
- **Professor 3:** "No mercado concorrencial atual, o Mestrado é um elemento diferenciador e uma boa estratégia de carreira."
- **Professor 4:** "As empresas valorizam a especialização ou o Mestrado numa área específica, principalmente quando aprofunda conhecimentos relevantes."

- **Gestor 1:** "É mais importante a atitude do que propriamente os conhecimentos."
- **Gestor 2:** "O Mestrado é cada vez mais relevante."
- **Gestor 3:** "Quanto mais as pessoas forem qualificadas, mais oportunidades vão ter."
- **Colaborador 1:** "Claro que é importante as pessoas prosseguirem estudos."
- **Colaborador 2:** "Não existe grande recompensa."
- **Colaborador 3:** "É bom investir quando se vê que existe progressão na carreira."

Os professores, gestores e colaboradores apresentam compreensões diversas sobre como o investimento pessoal em educação no nível superior é reconhecido no mercado de trabalho, em especial mestrados, pós-graduações. Essa valorização depende do setor público ou privado, sendo uma resposta do mercado.

Apesar da diversidade de respostas, numa forma geral o colaborador é reconhecido pelo conhecimento, mas também pela prática e progresso que detém na carreira (Suleman et al., 2023), mas nem sempre são recompensados (Kramer & Bosman, 2024).

Conclui-se assim que existe valorização no mercado de trabalho dependendo da área e do mercado em que os trabalhadores se encontram, conforme Suleman et al. (2023). Para além disso é essencial o Ensino Superior estar sempre em conformidade com a realidade de cada área (Alanazi, A. S., & Benlaria, H., 2023).

A questão 4 está ligada ao ponto estudado na literatura 2.2.2. Papel do CG mencionando os princípios básicos do CG.

De forma geral, o CG é reconhecido como um complemento à contabilidade, uma vez que valoriza as pessoas e comportamentos dentro da organização. Apesar da disparidade na ênfase dos diversos atores, também se constata que depende da organização (tamanho, setor, cultura) e da compreensão dos níveis hierárquicos de forma a maximizar os benefícios de CG.

A Tabela 7 sumaria a perceção dos participantes sobre o item das questões conforme a escala *likert* de 5 pontos.

Tabela 7 - Relevância da escolha dos cartões aos professores

Princípios	P1	P2	P3	P4	G1	G2	G3	C1	C2	C3
Os objetivos da empresa são de natureza diversa, não apenas financeira	4	5	4	4	1	5	5	5	1	5
Descentralização e delegação da autoridade	5	3	3	4	1	2	4	4	5	1
Alinhamento com a estratégia entre as divisões ou setores e a empresa	1	4	5	5	1	2	1	4	1	1
Vista à ação e não à documentação ou burocracia	5	2	3	5	1	4	1	3	1	1
Horizonte do controlo de gestão é o futuro	3	2	5	2	1	5	5	1	1	3
O controlo de gestão tem natureza comportamental atuando mais sobre os homens do que os números	4	3	4	2	1	4	3	1	1	4
O controlo de gestão conduz a um sistema de incentivos, sendo parte integrante do controlo de gestão o sistema de sanções e recompensas	2	5	2	3	1	3	3	1	1	4
Os atores de primeira linha no controlo de gestão são muito mais os responsáveis operacionais do que os controladores de gestão	3	4	2	3	1	3	4	5	5	5

**Legenda:**

5 – 1º e 2º Cartão

4 – 3º e 4º Cartão

3 – 5º e 6º Cartão

2 – 7º e 8º Cartão

1 - Descartaram

Os diferentes entrevistados (professores, gestores e colaboradores) apresentam perceções diversificadas sobre os princípios essenciais do Controlo de Gestão, refletindo suas experiências, contextos organizacionais e visões sobre a aplicação prática do CG.

De forma geral, não existe muita aplicabilidade ou conhecimento dos princípios ditados por Jordan et al. (2007), destaca-se que o princípio da valorização dentro da organização não ser apenas financeira é o mais relevante.

As questões 5 e 6 estão ligadas ao ponto estudado na literatura 2.2.1. Definições do Controlo de Gestão mencionando as abordagens do CG.

De forma geral, existe uma concordância de que o Controlo de Gestão é um meio de comunicação, monitorização, adaptação e implementação estratégica no dia a dia. É fundamental que seja uma estratégia a longo prazo, apoiada em indicadores financeiros e não financeiros. A valorização do Controlo de Gestão no mercado de trabalho é unânime entre professores, gestores e colaboradores, destacando-se a complementaridade entre a

monitorização e adaptação no curto prazo e a definição estratégica a longo prazo. Isso corrobora a literatura revisada (Kaplan & Norton, 2000; Ittner & Larcker, 2003).

Verificou-se assim que as abordagens de CG são vistas como essenciais à sustentabilidade e reputação da empresa, além de representar uma competência chave para o desenvolvimento profissional no setor, tendo em conta os objetivos da empresa, tal como reforçam Kaplan & Norton (2000) e Ittner & Larcker (2003).

As questões 7 e 8 estão ligadas ao ponto estudado na literatura 2.2.2. Papel do Controlo de Gestão mencionando os instrumentos do CG.

No geral, todas as histórias apresentam resoluções de problemas que ocorrem nas organizações ou locais onde os entrevistados trabalham, havendo um maior consenso na História 3, que enfatiza comunicação interdepartamental com reuniões regulares e na História 2 como pilar essencial à distribuição de responsabilidades de acordo com os objetivos estratégicos. O conhecimento das ferramentas e técnicas das três histórias é unanimemente considerado relevante para todos no desenvolvimento profissional.

Conclui-se assim que os três tipos de instrumentos - cada um representado em uma história (História 1 – Instrumento de Pilotagem; História 2 – Instrumento de Comportamento; História 3 – Instrumento de Diálogo) - são essenciais para as unidades organizacionais atingirem as metas. Os instrumentos de pilotagem, em especial, os orçamentos, os instrumentos de comportamento com as responsabilidades e os instrumentos de diálogo através de comunicação, tal como mencionam Dias (2023), Pereira (2018) e Silva (2018). Cooperam assim para o cumprimento de objetivos estratégicos da organização (Agostinho, 2018; Dias, 2023).

## 5. Conclusões

Este estudo cumpriu o objetivo de analisar as perceções de contabilistas, gestores e docentes sobre o contributo do controlo de gestão para a valorização da carreira contabilística, focando-se em profissionais que estão ou estiveram ligados à área da Contabilidade. Com isso, contribuiu para a relevância de ampliar o conhecimento uma área diferente do tema central da contabilidade. Os CC geralmente contribuem para a tomada de decisões com base nas demonstrações financeiras e análise de indicadores financeiros (Bentes et al., 2024). Em geral, as entrevistas realizadas evidenciam o conhecimento que o profissional ganha ao adquirir competências na área de Controlo da Gestão, melhorando as suas condições de apoiar a tomada de decisão empresarial e de responder de forma eficaz às exigências do mercado. Isso corrobora o que é defendido por Rosa et al. (2021).

Embora a perceção de alguns profissionais fosse limitada, em especial os colaboradores, a maioria dos gestores e professores destacou o Controlo de Gestão como uma formação relevante para o futuro profissional, por ser uma competência diferenciadora, assim como Vieira (2017) defende.

Os contabilistas têm de estar em constante atualização, através de formação e de renovação de conhecimentos, devido às alterações legislativas constantes (Antunes, 2024). Os cursos do Ensino Superior deveriam, portanto, estar em constante atualização de "*curricula*" e dos conteúdos lecionados, tendo em consideração a utilidade diária dos conhecimentos exigidos para a atuação no mercado (Alanazi & Benlaria, 2023),

Infelizmente, as evidências sugerem que não há um plano de carreira delineado para os contabilistas, sendo algo importante, tal como refere Silvia & Neto (2022) para que exista motivação e desenvolvimento de competências. Após a Licenciatura, as pessoas tendem a desvalorizar o Mestrado, pois muitos consideram a experiência a grande mais-valia. Porém, ao investir no Mestrado, poderá haver mais valorização no mercado ao dar prioridade a um conhecimento mais aprofundado e especializado em uma área (Costa, 2012).

Concentrando-se no conhecimento relativo ao controlo da gestão, os oito princípios de Jordan et al. (2007), não são muito conhecidos, mas são relevantes em termos de conhecimento e aplicabilidade na vida profissional. As evidências do estudo sugerem que as abordagens do CG são importantes para a evolução da empresa e os instrumentos de

pilotagem, comportamento e diálogo também, pois promovem uma maior ligação entre os funcionários e todos os que interagem dentro da organização (Agostinho, 2018; Dias, 2023).

Em síntese, o Mestrado em Controlo de Gestão é uma via de progressão e qualificação profissional, com horizontes para além da contabilidade geral, fortalecendo o papel do contabilista como consultor estratégico, contribuindo para a renovação da carreira de contabilista em Portugal, promovendo e incentivando o espírito crítico e uma melhor adaptação. Esses resultados estão em linha com o que Franco, (2023a) discute. O reconhecimento da importância do Controlo de Gestão no mercado de trabalho é consenso entre docentes, gestores e colaboradores, evidenciando a complementaridade entre a monitorização e a adaptação no curto prazo e a definição estratégica no longo prazo, conforme atesta a teoria (Kaplan & Norton, 2000; Ittner & Larcker, 2003)

Portanto, este estudo contribui para a literatura de Controlo de Gestão e de carreira, com especial enfoque nos contabilistas em Portugal. Assim, fornece evidências empíricas que parecem faltar às literaturas consultadas, além de ampliar o conhecimento contextual tanto da carreira específica quanto da geografia selecionadas.

Uma das limitações do método usado neste trabalho foi o facto das entrevistas precisarem de ser presenciais devido à utilização de cartões e à interatividade necessária, o que levou a optar-se por zonas próximas (Fátima, Leiria e Ourém), limitando a quantidade de entrevistas.

Ademais, a amostra foi estendida a contabilistas em geral, não se limitando aos contabilistas certificados, o que poderia ter conduzido a um maior enfoque e a uma investigação mais aprofundada da temática em estudo. Uma limitação adicional reside na exclusão dos detentores de mestrado em controlo de gestão por falta de participantes, o que resultaria numa análise mais assertiva da sua relevância. Esse enfoque é sugerido para estudos futuros.

Sugere-se que o estudo seja replicado em outras zonas geográficas dentro de Portugal e depois em outros países para comparação de resultados. Outra sugestão é a segmentação do estudo em grupos específicos para aprofundar o conhecimento sobre o impacto do conhecimento de Controlo da Gestão entre Contabilistas Certificados ou com grupo de egressos dos mestrados, por exemplo.

## Referências Bibliográficas

- Abreu, R. (2015). Accounting for Citizenship: The Role of Accountant. *Procedia Economics and Finance*, 26, 933-941. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)00909-0](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00909-0)
- Agostinho E. E. A. P. (2018). Sistema de Controlo de gestão numa PME: Estudo de Caso FEPSA [Dissertação de mestrado, Instituto Superior de gestão]. Repositório Comum. <http://hdl.handle.net/10400.26/21601>
- Alanazi, A. S. & Benlaria, H. (2023). Bridging Higher Education Outcomes and Labour Market Needs: A Study of Jouf University Graduates in the Contexto f Vision 2030. *Social Sciences*, 12 (6), 360. <https://doi.org/10.3390/socsci12060360>
- Amaral, J.V. M. (2021). Contabilidade e controlo de gestão em instituições de Ensino Superior: uma revisão sistemática da literatura [Dissertação de mestrado, Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto]. Repositório do Porto. <http://hdl.handle.net/10400.22/17512>
- Antunes, J. (2024). A complexidade e frequência das alterações legislativas colocam uma grande pressão sobre a nossa profissão. *Pontos de Vista*. <https://pontosdevista.pt/2024/10/31/a-complexidade-e-frequencia-das-alteracoes-legislativas-colocam-uma-grande-pressao-sobre-a-nossa-profissao/>
- Balreira, E. C. M. (2013). Contabilidade de gestão estratégica: evidência na região de Aveiro [Dissertação de mestrado, Instituto Superior de Contabilidade e Administração da Universidade de Aveiro]. Repositório institucional de Aveiro. <http://hdl.handle.net/10773/12113>
- Bentes, G. F., Fonseca, M. P., Yamauti, A. M. G. S., Costa, R. S. da & Silva, A. M. da S. (2024). O Papel da Contabilidade gerencial Estrategica Na gestão de negócios: Perspectivas Microempreendedores em Humaitá/AM. *Journal of Business and Management*, 26 (8), 51-57. <https://www.iosrjournals.org/iosr-jbm/papers/Vol26-issue8/Ser-9/G2608095157.pdf>
- Belk, R.W. (2006) Handbook of Qualitative Research Methods in Marketing. Cheltenham, UK: Edward Elgar. cap. 11 - p. 145, 146

- Belém, S. J. R., Castro, J. M. de, Macedo, E. T. M., Machado, V. A., May, A. M. & Teixeira, A. M. R. (2022). Planejamento de carreira e sua influência no desenvolvimento profissional do colaborador. *Revista Gestão em Foco*, 14, 267 - 274. <https://portal.unisepe.com.br/unifia/wp-content/uploads/sites/10001/2022/03/PLANEJAMENTO-DE-CARREIRA-E-SUA-INFLU%C3%80NCIA-267-a-274.pdf>
- Bernardino, M. M. M. (2023). Impacto da Covid-19 no trabalho dos contabilistas certificados portugueses: O caso de uma empresa de contabilidade [Estágio de mestrado, Instituto Politécnico de Santarém]. Repositório do Politécnico de Santarém. <http://hdl.handle.net/10400.15/4457>
- Bilreiro, F. A. P. G. da M. e (2022). Ensino Superior em Contabilidade e Acesso à Profissão de Contabilista Certificado em Portugal: Um Estudo Exploratório [Dissertação de mestrado, Universidade do Porto]. Repositório Aberto da Universidade do Porto. <https://hdl.handle.net/10216/145131>
- Borrego, A. C., Carreira, F. A., Pardal, P. & Abreu, R. (2022). Social Responsibility and SDG 8 during the First Wave of the COVID-19 Pandemic: The Role of Chartered Accountants in Portugal. *Sustainability* 2022, 14 (14), 8625. <https://doi.org/10.3390/su14148625>
- Brito, S. I. C. M. (2014). A Função e Características do Controller: Uma Análise da sua Evolução [Dissertação de mestrado, Faculdade de Economia - Universidade do Porto]. Portal FEP. [https://sigarra.up.pt/fep/pt/pub\\_geral.pub\\_view?pi\\_pub\\_base\\_id=33759](https://sigarra.up.pt/fep/pt/pub_geral.pub_view?pi_pub_base_id=33759)
- Câmara dos Técnicos Oficiais de Contas. (2005). Proposta da Câmara dos Técnicos Oficiais de Contas. CTOC. <https://www.occ.pt/fotos/editor2/ProcessoBolonha.pdf>
- Castro, F. L. de (2021). Enquadramento contabilístico e fiscal das empresas em Portugal, Reino Unido e EUA: um estudo comparativo [Dissertação de mestrado, Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto Politécnico do Porto]. Repositório Politécnico do Porto. <http://hdl.handle.net/10400.22/19584>
- Chiavenato, I. (2014). Recompensando Pessoas. In W. L., Coutinho (4ª Eds.), *Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Manole.

<https://biblioteca.unisced.edu.mz/bitstream/123456789/2347/1/Idalberto-Chiavenato-Gestao-de-Pessoas-o-Novo-Papel.pdf>

Coimbra Business School - ISCAC. (2025, Março 7). Controlo de Gestão. [Iscac.pt](https://www.iscac.pt/cursos/mestrados/controlo-de-gestao/).  
<https://www.iscac.pt/cursos/mestrados/controlo-de-gestao/>

Comissão de Normalização Contabilística. (2005). Plano Oficial de Contabilidade (POC). Lisboa: CNC. [https://www.cnc.min-financas.pt/\\_siteantigo/POC/POContabilidade.pdf](https://www.cnc.min-financas.pt/_siteantigo/POC/POContabilidade.pdf)

Costa R. L. da (2012). O papel da consultoria de gestão no processo da formulação e implementação da estratégia das PME em Portugal: Estudo de caso [Tese de doutoramento, ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa]. Repositório do Iscte – Instituto Universitário de Lisboa. <http://hdl.handle.net/10071/11881>

Costa, B. G. & Costa, S. A. da (2021). Mudança na carreira do profissional contábil. *Revista UNEMAT de Contabilidade*, 10 (20), páginas 40-54. [https://www.researchgate.net/publication/359690113\\_MUDANCA\\_NA\\_CARREIRA\\_DO\\_PROFISSIONAL\\_CONTABIL](https://www.researchgate.net/publication/359690113_MUDANCA_NA_CARREIRA_DO_PROFISSIONAL_CONTABIL)

Cunha, A. F. G. & Saraiva, H. I. B. (2023). Paralelismo entre o ensino da contabilidade e a evolução da profissão de contabilista em Portugal – Séculos XX e XXI. *Revista Española de Historia de la Contabilidad*, 20 (1), 45-73. <https://www.upo.es/revistas/index.php/decomputis/article/view/8035/6909>

Cunha, T. L. R. da (2019). Evolução das Competências na Profissão de Contabilista: Adequabilidade dos Perfis dos Contabilistas com o Mercado de Trabalho [Dissertação de mestrado, Universidade do Porto]. Repositório Aberto. da Universidade do Porto. <https://hdl.handle.net/10216/124286>

Curião, M de F. (2022). O Acesso à Profissão de Contabilista Certificado [Dissertação de mestrado, Instituto Politécnico de Leiria]. Repositório Comum. <http://hdl.handle.net/10400.26/41630>

Decreto-lei n.º 23-A/2021, de 24 de março: Presidência do Conselho de Ministros. (2021). Diário da República, Série I, n.º 58/2021, de 2021-03-24 (p.48-(2) a 48-(8)). <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/decreto-lei/23-a-2021-160149401>

- Decreto-lei n.º 47/77, de 7 de fevereiro: Ministérios do Plano e Coordenação Económica e das Finanças. (1977). Diário da República, I Série, n.º 31/1977, de 07-02-1977 (p. 200-(6) a 200-(53)). <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/decreto-lei/47-1977-221746>
- Decreto-Lei n.º 310/2009: Procede à alteração do Estatuto da Câmara dos Técnicos Oficiais de Contas – Capítulo VI. (2009). Diário da República, I Série, n.º 207/2009, de 2009-10-26. <https://diariodarepublica.pt/dr/legislacao-consolidada/decreto-lei/2009-185983422-185984375>
- Decreto-lei n.º 452/99, de 5 de novembro: Ministério das Finanças. (1999). Diário da República, I Série A, n.º 258/1999, de 1999-11-05 (p. 7669 - 7682). <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/decreto-lei/452-1999-693823>
- Fernando, R. H. (2015). A Importância do Controlo de Gestão no Sucesso Empresarial: estudo de caso [Dissertação de mestrado, Instituto Politécnico de Setúbal]. Repositório Comum. <http://hdl.handle.net/10400.26/9117>
- Dias, J. M. (2023). Ferramentas de Controlo de Gestão: relatório de estágio curricular na Olano Portugal Logística e Distribuição Lda. [Relatório de estágio, Universidade Beira Interior]. Repositório Universidade Beira Interior. <http://hdl.handle.net/10400.6/14002>
- Equipe TOTVS (2022, Março 04). Plano de carreira: o que é, importância, tipos e como fazer. TOTVS. <https://www.totvs.com/blog/carreiras/plano-de-carreira/>
- Ferreira, A. & Rodrigues, J. (2014). Relação entre controlo de gestão e estratégica: perspetiva histórica. Revista Iberoamericana de Contabilidad de gestión, 12 (23), 1-23. <http://hdl.handle.net/10071/9555>
- Flick, U. (2014). The SAGE Handbook of Qualitative Data Analysis (S. P. Inc., Ed.). SAGE Publications Inc.
- Franco, P. (2023). O papel do Contabilista Certificado de sucesso é o de ser um consultor. *Pontos de Vista*, 10-11. <https://antigo.occ.pt/fotos/editor2/pfpontosdevista15maio2023.pdf>

- Franco, P. (2023, Maio 19). Governo quer acabar com a profissão de contabilista certificado. [Poster]. Comunicação aos membros, Lisboa. <https://www.occ.pt/pt-pt/noticias/comunicado-da-bastonaria-governo-quer-acabar-com-profissao-de-contabilista-certificado>
- Freixo, S. (2022). Desafios dos contabilistas certificados para 2023. *Valor Magazine*. <https://www.valormagazine.pt/desafios-dos-contabilistas-certificados-para-2023/>
- Gariso, C. M. S. (2023). A norma contabilística das entidades do sector não lucrativo: tratamento dos bens do património histórico, artístico e cultural. *Revista De Gestão E Secretariado*, 14 (4), 4487–4515. <https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/1915/956>
- Gil, A.C. (2008) “Métodos e técnicas de pesquisa social”. São Paulo. Editora Atlas, 6ª edição.
- Gil, A. C. (2022). Métodos e técnicas de pesquisa social. Editora Atlas, 8ª edição.
- Gonçalves, S. M. dos S. (2005). Contabilidade de gestão estratégica: o modelo de custeio baseado nas actividades (abc) instrumento de informação relevante para a toma de decisão estratégica [Dissertação de mestrado, Universidade de Évora]. Repositório Universidade de Évora. <http://hdl.handle.net/10174/15748>
- Gooderham, P. N., Tobiassen, A., Doving, E. & Nordhaug, O. (2024). Accountants as Sources of Business Advice for Small Firms. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 22 (1), 5-22. <https://doi.org/10.1177/0266242604039478>
- Grácio, L. C. (2024). O Impacto da inteligência Artificial na Contabilidade – A visão dos Contabilistas Certificados [Dissertação de mestrado, Instituto Politécnico de Leiria]. Repositório do Instituto Politécnico de Leiria. <http://hdl.handle.net/10400.8/9816>
- Grzeszesztn, G. (2005). Contabilidade Gerencial Estratégica: conceito e caracterização. *Revista Capital Científico – Eletrônica (RCCe)*, 3 (1), 09-27. <https://revistas.unicentro.br/index.php/capitalcientifico/article/view/607>

- Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto. (2025, Março 7). Mestrado em Controlo de Gestão e Finanças – Mestrado Profissionalizante. Iscap.ipp.pt. <https://www.iscap.ipp.pt/cursos/mestrado/1057>
- ISCAL – Politécnico de Lisboa. (2025, Março 7). Mestrado em Controlo de Gestão e Avaliação de Desempenho. Iscal.ipl.pt. <https://www.iscal.ipl.pt/cursos/mestrados/mestrado-em-controlo-de-gestao-e-avaliacao-de-desempenho>
- ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa. (2025, Março 7). Contabilidade e Controlo de Gestão. Iscte-iut.pt. <https://www.iscte-iul.pt/curso/codigo/0380/mestrado-contabilidade-controlo-de-gestao>
- Ittner, C. D. & Larcker, D. F. (2023). Coming Up Short on Nonfinancial Performance Measurement. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2003/11/coming-up-short-on-nonfinancial-performance-measurement>
- Jackson, D., Michelson, G. & Munir, R. (2022). Developing accountants for the future: new technology, skills, and the role of stakeholders. *Accounting Education*, 32 (2), 150-177. <https://doi.org/10.1080/09639284.2022.2057195>
- Jackson, D., Richardson, J., Michelson, G. & Munir, R. (2022). Perceptions and experiences of career success among aspiring and early career accountants and the role of organisational support. *Accounting & Finance*, 63 (1), 229-245. <https://doi.org/10.1111/acfi.13029>
- Jackson, D., Richardson, J., Michelson, G. & Munir, R. (2023). The Future of Accounting Talent: Career Values, Choices and Satisfaction Among Early Career Accountants. *Australian Accounting Review*, 33 (4), 391-406. <https://doi.org/10.1111/AUAR.12409>
- Jakubowski, S. T., Chau, P., Huh, S. K. & Maheshwari, S. (2002). A Cross-Country Comparison of the Codes of Professional Conduct of Certified/Chartered Accountants. *Journal of Business Ethics*, 35, 111 - 129. <https://link.springer.com/article/10.1023/A:1013011120754>
- Jordan, H., Neves, J. C., & Rodrigues, J. A. (2007). O Controlo de Gestão ao Serviço da Estratégia e dos Gestores (7ª Edição). Área Editores, S.A.

- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2000). Having Trouble with Your Strategy? Then Map It. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2000/09/having-trouble-with-your-strategy-then-map-it>
- Kramer, B. & Bosman, J. (2024). Recognition and Rewards in Academia – Recent Trends in Assessment. In M. Thunnissen & P. Boselle (Ed.) *Talent Management in Higher Education* (pp. 55-75). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/978-1-80262-685-820241004>
- Lei n.º 12/2022, de 27 de junho: Assembleia da República. (2022). Diário da República, Série I, n.º 122/2022, de 2022-06-27 (p. 2 - 291). <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/lei/12-2022-185224662>
- Lei n.º 24-D/2022, de 30 de dezembro: Assembleia da República. (2022). Diário da República, 2º Suplemento Série I, n.º 251/2022, de 2022-12-30 (p. 90 - 377). <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/lei/24-d-2022-205557192>
- Lei n.º 68/2023, de 7 de dezembro: Assembleia da República. (2023). Diário da República, Série I, n.º 236/2023, de 2023-12-07 (p. 30 - 55). <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/lei/68-2023-225397114>
- Lei n.º 119/2019, de 18 de setembro: Assembleia da República. (2019). Diário da República, Série I, n.º 179/2019, de 2019-09-18 (p. 3 - 27). <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/lei/119-2019-124793094>
- Lei n.º 139/2017, de 7 de setembro: Assembleia da República. (2015). Diário da República, Série I, n.º 174/2015, de 2015-09-07 (p. 7093-7135). <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/lei/139-2015-70196966>
- Loureiro, A. C. da C. (2014). O Papel dos Controlores de Gestão nas Organizações – Um Estudo de Caso [Dissertação de mestrado, Faculdade de Economia Universidade do Porto]. Repositório Aberto da Universidade do Porto. <https://hdl.handle.net/10216/77555>
- Martins, C. Q., Covas, A., Riberis, J. C., Soares, V. J. S. (2022). Competências técnicas relevantes na perceção dos profissionais de contabilidade no contexto português. *Inovar revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 33 (88), páginas 83-100.

[https://www.researchgate.net/publication/379385305\\_Competencias\\_tecnicas\\_relevantes\\_na\\_percecao\\_dos\\_profissionais\\_de\\_contabilidade\\_no\\_contexto\\_portugues](https://www.researchgate.net/publication/379385305_Competencias_tecnicas_relevantes_na_percecao_dos_profissionais_de_contabilidade_no_contexto_portugues)

Mata, C. M. S. da (2007). Práticas de controlo de gestão nas cooperativas de consumo [Dissertação de mestrado, ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa]. Repositório do Iscte – Instituto Universitário de Lisboa. <http://hdl.handle.net/10071/1337>

Miranda, C. V. (2018). Impacto da auditoria interna na externa numa empresa multinacional: um estudo de caso [Dissertação de mestrado, Instituto superior de Contabilidade e Administração de Lisboa]. Repositório científico do Politécnico de Lisboa. <https://repositorio.ipl.pt/entities/publication/349d09c3-ef3c-49ca-bcbb-544d1328a126>

Mota, L. A. (2018). A importância da contabilidade gerencial e do planeamento estratégico: estudo caso nas micro e pequenas empresas [TCC, Centro Universitário de Brasília]. Repositório UNICEUB. <https://repositorio.uniceub.br/jspui/handle/prefix/13931>

Oliveira, L. F. F. de (2013). Gestão de riscos estratégicos: action reseach numa empresa de tecnologias de informação [Dissertação de mestrado, Lisboa School of Economics & Management]. Repositório da Universidade de Lisboa. <http://hdl.handle.net/10400.5/6239>

Ordem dos Contabilistas Certificados. (2010, Janeiro 12). IPL promove mestrado em Controlo de Gestão.\* <https://www.occ.pt/pt-pt/noticias/ipl-promove-mestrado-em-controlo-de-gestao>

Patton, M.Q. (2002). “Qualitative research & Evaluation Methods”. (3th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications - página 55 (arquivo/394 livro)

Pereira, M. I. M. G. (2018). Controlo de gestão e performance organizacional [Relatório de estágio, Instituto Politécnico de Coimbra]. Repositório Comum. <http://hdl.handle.net/10400.26/27851>

Pimentel, E. (2014, setembro, 05). A tecnologia é uma oportunidade para tornar a profissão mais atrativa. Ordem dos Contabilistas Certificados\*. <https://www.occ.pt/index.php/pt-pt/noticias/erica-pimentel-tecnologia-e-uma-oportunidade-para-tornar-profissao-mais-atrativa>

- Politécnico de Leiria. (2025, Março 7). Mestrado Controlo de Gestão. Ipleiria.pt.  
<https://www.ipleiria.pt/curso/mestrado-em-controlo-de-gestao/>
- Politécnico de Leiria. (2025, Abril 4). Controlo de Gestão. <https://www.ipleiria.pt/estg-dge/oferta-formativa/mestrados/mcg/>
- Portaria n.º 220/2015, de 24 de julho: Ministério das Finanças. (2015). Diário da República, Série I, n.º 143/2015, de 2015-07-24 (p. 4984 - 5018).  
<https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/portaria/220-2015-69866634>
- Ryan, G. W., & Bernard, H. R. (2003). Techniques to identify themes. *Field Methods*, 15(1), 85–109. <https://doi.org/10.1177/1525822X02239569> - p. 94-96
- Regulamento n.º 305-A/2024, de 18 de março: Ordem dos Contabilistas Certificados. (2024). Diário da República, Suplemento, Série II, n.º 55/2024, de 2024-03-18.  
<https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/regulamento/305-a-2024-856211154>
- Regulamento n.º 350/2024, de 28 de março: Ordem dos Contabilistas Certificados. (2024). Diário da República, Série II, n.º 63/2024, de 2024-03-28.  
<https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/regulamento/350-2024-857832012>
- Regulamento n.º 351/2024, de 28 de março: Ordem dos Contabilistas. (2024). Diário da República, Série II, n.º 63/2024, de 2024-03-28.  
<https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/regulamento/351-2024-857832013>
- Regulamento n.º 352/2024, de 28 de março: Ordem dos Contabilistas Certificados. (2024). Diário da República, Série II, n.º 63/2024, de 28-03-2024.  
<https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/regulamento/352-2024-857832014>
- Regulamento n.º 353/2024, de 28 de março: Ordem dos Contabilistas Certificados. (2024). Diário da República, Série II, n.º 63/2024, de 2024-03-28.  
<https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/regulamento/353-2024-857832015>
- Regulamento n.º 361/2024, de 1 de abril: Ordem dos Contabilistas Certificados. (2024). Diário da República, Série II, n.º 64/2024, de 2024-04-01.  
<https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/regulamento/361-2024-858196443>

- Regulamento n.º 362/2024, de 1 de abril: Ordem dos Contabilistas Certificados. (2024). Diário da República, Série II, n.º 64/2024, de 2024-04-01. <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/regulamento/362-2024-858196444>
- Regulamento n.º 363/2024, de 1 de abril: Ordem dos Contabilistas Certificados. (2024). Diário da República, Série II, n.º 64/2024, de 2024-04-01. <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/regulamento/363-2024-858196445>
- Reis, P. N. C., Paula, S.A. de, Ferreira, S. L., Martins, G. A., Silva, F. G. de & Alcantara, J. P. T. de (2023). Contabilidade Estratégica e Gestão de Pessoas: os desafios na construção de Profissionais Éticos em tempos da Indústria 4.0. [Congresso]. Congresso Brasileiro de Ciências e Saberes Multidisciplinares, Volta Redonda, RJ. <https://doi.org/10.47385/tudoeciencia.990.2023>
- Rodrigues, L. M. P. L., Gomes, D. R. da R. G. & Craig, R. (2011). Aula do Comércio: Primeiro estabelecimento de ensino técnico profissional oficialmente criado no Mundo? [https://www.researchgate.net/publication/228866666\\_Aula\\_do\\_Comercio\\_Primeiro\\_estabelecimento\\_de\\_ensino\\_tecnico\\_profissional\\_oficialmente\\_criado\\_no\\_Mundo](https://www.researchgate.net/publication/228866666_Aula_do_Comercio_Primeiro_estabelecimento_de_ensino_tecnico_profissional_oficialmente_criado_no_Mundo)
- Roque, J. O. C. (2012). O papel do diretor técnico na gestão da sua equipa: a liderança em contexto de creche [Dissertação de mestrado, Faculdade de economia – Universidade de Coimbra]. Repositório científico da UC. <https://hdl.handle.net/10316/21435>
- Rosa, L. A. B. da, Dias, E. O., Campos, W. Y. Y. Z., Godoy, T. P., Hoffmann, C. F. & Rodrigues, M. C. M. (2021). Success and satisfaction in the career: na analysis with higher education teachers. Revista de administração da UFSM, 14 (número), 1069-1085. <https://doi.org/10.5902/1983465964754>
- Santos, A. C., Pires, R., Alves, M-C. (2023). Na Analyseis of the Use of Accounting Information by Portuguese SMEs. J. Risk Financial Manag, 16 (4), páginas 225. <https://doi.org/10.3390/jrfm16040225>
- Santos, C., Rocha, Á. & Silva, A. Contabilidade gerencial como sistema de inteligência empresarial. Exame em pequenas e médias empresas portuguesas. Computação Neural e Aplicações (2025). <https://doi.org/10.1007/s00521-025-11118-4>

- Santos, T. M. M. dos (2018). *Gestão de Performance Organizacional: definição e implementação de um Modelo de Informação de Gestão num grupo empresarial do setor têxtil* [Dissertação de mestrado, Faculdade de Engenharia – Universidade do Porto]. Repositório Aberto da Universidade do Porto. <https://hdl.handle.net/10216/111171>
- Saraiva, H. I. B. & Pires, A. M. M. (2019). *Perspetiva histórica da normalização contabilística em Portugal a partir das principais influências ou determinantes e das características da envolvente. XXIX Jornadas Hispano Lusas.* [https://www.academia.edu/84529797/Perspetiva\\_hist%C3%B3rica\\_da\\_normaliza%C3%A7%C3%A3o\\_contabil%C3%ADstica\\_em\\_Portugal\\_a\\_partir\\_das\\_principais\\_influ%C3%A2ncias\\_ou\\_determinantes\\_e\\_das\\_caracter%C3%ADsticas\\_da\\_envolvente](https://www.academia.edu/84529797/Perspetiva_hist%C3%B3rica_da_normaliza%C3%A7%C3%A3o_contabil%C3%ADstica_em_Portugal_a_partir_das_principais_influ%C3%A2ncias_ou_determinantes_e_das_caracter%C3%ADsticas_da_envolvente)
- Silva, B. M. T. da (2024). *Inovação e Excelência Profissional: um estudo sobre as competências do contabilista certificado português* [Dissertação de mestrado, Universidade Europeia]. Repositório Comum. <http://hdl.handle.net/10400.26/52774>
- Silva, F. F. & Neto, E. N. de S. (2021). *Plano de carreira – eficaz Ferramenta de gestão de pessoas. Revista Multidisciplinar do Sertão, 3 (2), 265-574.* <https://doi.org/10.37115/rms.v3i2.352>
- Silva, P. M. da (2018). *O controlo de gestão e o desempenho organizacional* [Dissertação de mestrado, Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto]. Repositório do Porto. <http://hdl.handle.net/10400.22/13003>
- Simons, R. (1995). *Control in na Age of Empowerment. Harvard Business Review.* <https://hbr.org/1995/03/control-in-an-age-of-empowerment>
- Sousa, M. J. & Baptista, C. S. (2011). *Como fazer investigação, dissertações, tese e relatórios.* Pactor
- Suleman, F., Figueiredo, M. da C. T. & Guimarães, R. H. (2023). *Are Graduates Working in Graduate Occupations? Insights from the Portuguese Labour Market.* In P. Siivonen & M. Tomlinson (Eds.), *Rethinking Graduate Employability in Context* (pp. 135-159). Springer Nature Link. [https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-031-20653-5\\_7](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-031-20653-5_7)

- Tavares, V. J. G. (2022). O Papel do contabilista no apoio à gestão em contexto de pandemia [Relatório de estágio, Instituto Superior de Contabilidade e Administração Politécnico de Coimbra]. Repositório Comum. <http://hdl.handle.net/10400.26/42374>
- Universidade de Aveiro. (2025, Março 7). Mestrado em Contabilidade e Controlo de Gestão.Ua.pt. <https://www.ua.pt/pt/curso/453>
- Universidade do Porto. (2025, Março 7). *Oferta Formativa*. Up.pt. <https://www.up.pt/portal/pt/estudar/mestrados/oferta-formativa/fep/1079/>
- Vieira, G. de S. C., Morch, R. B., Rodrigues, R. A. T. & Ferreira, A. C. de S. (2010). O Uso da Contabilidade Estratégica nas Organizações: um Modelo de Análise Estratégica para o Departamento de Contabilidade. *Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade*, 4 (1), 84-105. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=441642769006>
- Vieira, T. F. F. (2017). A evolução do controlo de gestão em Portugal: o caso da Lúcius Engenharia & Construção [Dissertação de mestrado, Universidade Católica Portuguesa]. Repositório da Universidade Católica Portuguesa. <http://hdl.handle.net/10400.14/23563>
- Vicente, A. F. D. (2023). O impacto das frequentes alterações da legislação no trabalho do contabilista [Relatório de Estágio, Instituto Politécnico de Santarém]. Repositório do Instituto Politécnico de Santarém. <http://hdl.handle.net/10400.15/4355>
- Vinagre, F. M. R. (2019). Competências essenciais para o sucesso de um contabilista: visão de estudantes universitários [Dissertação de mestrado, Iscte - Instituto Universitário de Lisboa]. Repositório do Iscte. <http://hdl.handle.net/10071/19183>
- Yin, R. K. (2001). Estudo de caso: planeamento e métodos. Tradução Daniel Grassi - 2.ed. -Porto Alegre: Bookman

## Apêndices

### Apêndice I – Cartões de entrevistas

**Os objetivos da empresa são de natureza diversa, não apenas financeira**

**Alinhamento com a estratégia entre as divisões ou setores e a empresa**

**O controlo de gestão conduz a um sistema de incentivos, sendo parte integrante do controlo de gestão o sistema de sanções e recompensas**

**Vista à ação e não à documentação ou burocracia**

**Descentralização e delegação da autoridade**

**Os atores de primeira linha no controlo de gestão são muito mais os responsáveis operacionais do que os controladores de gestão**

**O controlo de gestão tem natureza comportamental atuando mais sobre os homens do que os números**

**Horizonte do controlo de gestão é o futuro**

**Controlo de gestão como meio de comunicação, monitorização, adaptação e implementação estratégica**

**Controlo de gestão como estratégia a longo prazo com indicadores financeiros e não financeiros**

**História 1:** Na AlphaTech, os gestores tinham dificuldades em acompanhar o desempenho organizacional. Para solucionar isso, implementaram instrumentos de pilotagem, como um plano operacional, orçamento, controlo orçamental, *Tableau de Bord* (TBD) e *Balanced Scorecard* (BSC). Esses instrumentos permitiram um acompanhamento contínuo e ajustes rápidos, melhorando a eficiência e o alcance das metas.

**História 2:** Na Nova Horizonte, a descentralização gerava desalinhamento com os objetivos estratégicos. Para desenvolver, foram implementados centros de responsabilidade, avaliação de desempenhos e preços de transferência interna, promovendo alinhamento, colaboração e eficiência, o que resultou em grandes melhorias nos resultados.

**História 3:** Na Aurora, a comunicação entre departamentos era limitada, prejudicando os projetos. Foram implementadas reuniões regulares, debates interdepartamentais e relatórios de desempenho, o que melhorou a integração das equipas, alinou objetivos e promoveu mais inovação, resultando em maior eficiência e sucesso estratégico.

## Apêndice II – Guião das Entrevistas

### Identificação

Sexo:  Masculino  Feminino

Idade: \_\_\_\_\_

Lugar: \_\_\_\_\_

Empresa: \_\_\_\_\_

Formação: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

**Há quanto tempo trabalha na área de contabilidade?**

R.: \_\_\_\_\_

**Porque escolheu esta área?**

R.: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

// // // // //

**Pergunta 1: Na sua opinião, existe um plano de carreira delineado para si? Fale a respeito.**

**Resposta:** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Pergunta 2: Para si, qual a importância de um plano de carreira?**

**Resposta:** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Pergunta 3: Na sua opinião, o investimento pessoal em educação em nível superior (pós-graduações, mestrados, etc) é reconhecido pelo mercado? Fale a respeito.**

**Resposta:** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Pergunta 4: Identifique quais desses princípios se aplicam a sua rotina de trabalho, ordenando conforme a sua importância. Não é necessário usar todos os cartões. Pode haver princípios não utilizados ou sem importância na sua opinião. Explique a sua organização dos cartões.**

1. Os objetivos da empresa são de natureza diversa, não apenas financeira
2. Descentralização e delegação da autoridade

3. Alinhamento com a estratégia entre as divisões ou setores e a empresa
4. Vista à ação e não à documentação ou burocracia
5. Horizonte do controlo de gestão é o futuro
6. O controlo de gestão tem natureza comportamental atuando mais sobre os homens do que os números
7. O controlo de gestão conduz a um sistema de incentivos, sendo parte integrante do controlo de gestão o sistema de sanções e recompensas
8. Os atores de primeira linha no controlo de gestão são muito mais os responsáveis operacionais do que os controladores de gestão

**Resposta:** \_\_\_\_\_

---

---

**Pergunta 5: Algum desses usos do controlo da gestão fazem parte da sua rotina de trabalho? Se sim, como?**

1 – Controlo da gestão como meio de comunicação, monitorização, adaptação e implementação estratégica

2 – Controlo da gestão como estratégia a longo prazo com indicadores financeiros e não financeiros

**Resposta:** \_\_\_\_\_

---

---

**Pergunta 6: Algumas dessas abordagens poderia dar-lhe vantagem na sua carreira/ seria valorizado pelo mercado de trabalho? Se sim, como?**

**Resposta:** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Pergunta 7: Verifique se algum dos exemplos das histórias resolveria algum problema concreto da sua empresa.**

História 1: Na AlphaTech, os gestores tinham dificuldades em acompanhar o desempenho organizacional. Para solucionar isso, implementaram instrumentos de pilotagem, como um plano operacional, orçamento, controlo orçamental, Tableau de Bord (TBD) e Balanced Scorecard (BSC). Esses instrumentos permitiram um acompanhamento contínuo e ajustes rápidos, melhorando a eficiência e o alcance das metas.

História 2: Na Nova Horizonte, a descentralização gerava desalinhamento com os objetivos estratégicos. Para resolver, foram implementados centros de responsabilidade, avaliação de desempenhos e preços de transferência interna, promovendo alinhamento, colaboração e eficiência, o que resultou em grandes melhorias nos resultados.

História 3: Na Aurora, a comunicação entre departamentos era limitada, prejudicando os projetos. Foram implementados reuniões regulares, debates interdepartamentais e relatórios de desempenho, o que melhorou a integração das equipas, alinhou objetivos e promoveu mais inovação, resultando em maior eficiência e sucesso estratégico.

**Resposta:** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Pergunta 8: Sente que saber as ferramentas e técnicas de alguma das três histórias seria vantajoso para a sua carreira / seria valorizado pelo mercado de trabalho? Se sim, como?**

**Resposta:** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

### **Apêndice III – Transcrição das Entrevistas**

**Questão 1: Na sua opinião, existe um plano de carreira delineado por si? Fale a respeito.**

#### **Professor 1**

"Formalmente nunca pensei [num plano de carreira]."

"Tenho a minha própria sociedade [...], a minha carreira está diretamente ligada a essa mesma sociedade [...], depende de mim."

"Não tenho nenhum plano formal de carreira aqui na escola em termos de objetivos no futuro."

"Antes de ter a sociedade [...] trabalhava por conta de outrem [...], tinha as ambições normais de querer subir no departamento de gestão [...]."

"Era um plano informal [...], queria chegar algum dia a Diretor Financeiro da empresa [...], não acabei por chegar."

#### **Professor 2**

"Não, o meu plano de carreira foi sendo delineado."

"Quando comecei a trabalhar nesta componente administrativa, não tinha formação nenhuma."

"Minha formação base era de ciências, não tinha nada a haver com contabilidade."

"Gostei desta função e a partir daí comecei a pensar em tirar outra área."

"Tirei outra área de secundário em contabilidade e administração."

"Quando terminei a Licenciatura comecei a trabalhar na área, concorri à Ordem."

"Gostava muito de complementar a componente profissional com a formação."

"Fiz uma pós-graduação e depois o Mestrado em Controlo de Gestão."

"Nunca pensei chegar onde cheguei hoje, foi sendo delineado."

#### **Professor 3**

“Sim, acho que todos nós temos um plano de carreira.”

“O meu primeiro plano de carreira não tinha nada a haver com contabilidades nem com ensinios.”

“Tinha a haver com seguir uma empresa familiar, do qual fui gerente durante um conjunto de anos.”

“Fui convidado para dar aulas por 6 meses no Politécnico de Leiria.”

“Comecei a tomar gosto porque havia junção de duas coisas que gostava: ensino e contabilidade.”

“Quando vi as duas coisas juntas, comecei a definir aqui um plano de carreira.”

#### **Professor 4**

“Sim, depois a partir de um momento em que percebi.”

“Trabalhei em empresas em Lisboa e gostei muito da área da contabilidade e da formação.”

“Tive uma experiência em África e aí sentia que queria trabalhar sempre na academia.”

“Comecei a fazer o Mestrado precisamente já para depois ir para a área académica.”

“Surgiu uma publicação de que precisavam de professores em Leiria, eu concorri, fiquei.”

“Depois tracei um bocadinho aquilo que queria fazer dentro da academia.”

#### **Gestor 1**

“No meu caso, não [existe plano de carreira].”

“No meu tempo não se falava muito nessas coisas [...] as pessoas rapidamente entravam no mercado de trabalho.”

“Quando cheguei a Portugal, comecei a trabalhar e só depois retomei os estudos.”

“Trabalhava já na área da contabilidade [...] depois vim tirar então o Bacharelato no pós-laboral.”

“Não se pode dizer que houve verdadeiramente um plano de carreira nem na formação académica.”

“Fui saltitando de empresa em empresa até em 2004 criar o meu próprio gabinete de contabilidade.”

“O gabinete [...] era a consequência lógica de tudo isso.”

“Hoje, já há 22 anos que estou à frente deste projeto.”

### **Gestor 2**

“Informalmente sim, e informalmente já o alterei completamente.”

“Trabalhei 22 anos nessa empresa.”

“Aos 40 anos resolvi virar a minha vida do avesso.”

“Despedi-me e abri o meu próprio gabinete.”

“Tinha um plano delineado com o objetivo de progressão e de me manter naquela empresa.”

“Acabei por anular esse plano e criar um plano completamente diferente.”

### **Gestor 3**

“Eu acho que todos delineamos e claramente eu também delinee.”

“Todos temos os nossos objetivos, independentemente da nossa idade.”

“Quando somos novinhos, os planos de carreira são quase inatingíveis [...]”

“Quando era jovem, pensava em ser futebolista.”

“Com o tempo vamos crescendo e amadurecendo as ideias.”

“O meu plano de carreira foi ter um emprego estável, um trabalho que gostasse.”

“E é isso que tem acontecido.”

**Colaborador 1**

“Não, como não tinha plano de carreira, fui assim testando.”

**Colaborador 2**

"Só fui para a Licenciatura 2 anos depois de estar a trabalhar, e depois surgiu a oportunidade de estudar e entrar na área da contabilidade."

**Colaborador 3**

“Não”

**Questão 2: Para si qual a importância de um plano de carreira?**

**Professor 1**

"Plano de carreira está muito ligado com a ambição da pessoa."

"É muito importante termos uma estratégia delineada."

"Penso o plano de carreira pessoal como um negócio: um rumo, uma direção, um objetivo."

"Sem dúvida que é muito importante não andarmos à navegação, estarmos sem rumo."

"Ter uma perspetiva e um plano de carreira, nem que seja formal, é fundamental."

**Professor 2**

"É muito importante, porque quando temos um plano de carreira definido lutamos sempre para alcançar esse objetivo."

"Eu fui delineando, mas tinha sempre aquele objetivo."

"É muito importante, principalmente para os novos profissionais saberem o que querem e procurar sempre atingir esse objetivo."

"O plano pode ser adaptado ao longo do tempo, mas é fundamental definir o que queremos fazer para ter um objetivo a alcançar."

**Professor 3**

"Um plano de carreira nos permite começar a preparar aquilo que vai ser exigido."

"Mesmo não precisando do Mestrado na altura, fiz porque gostava e porque poderia abrir portas."

"O plano de carreira é uma perspetiva, mas pode mudar; por isso, é importante arranjar competências para estar preparado para quando decidir seguir outro caminho."

#### **Professor 4**

"É fundamental a pessoa saber para onde quer ir."

"Não há bom vento para barco a pessoa não sabe para onde quer ir."

"As pessoas devem perceber o que gostam de fazer e encaminhar-se para isso."

"Os sonhos podem ser concretizados se lutarmos por eles."

#### **Gestor 1**

"É importante [...] identificar os nossos objetivos de longo prazo."

"Vai facilitar imenso as nossas escolhas [...] se tivermos o objetivo de longo prazo muito claro."

"Vamos poder mais facilmente dizer não a muitas situações [...] tudo vai fazer muito mais sentido."

"Sem isso, vamos navegando [...] conforme as oportunidades."

"Não somos verdadeiramente os decisores da nossa carreira."

"Faz todo o sentido pensar muito bem o que queremos no longo prazo [...] facilitar imenso todas as nossas escolhas."

#### **Gestor 2**

"As pessoas têm de ter objetivos e de saber para onde vão"

"Não gosto de planos demasiado rígidos"

"Temos de ter flexibilidade para poder adaptar às circunstâncias ou a alterações"

"Aos 18 anos digamos que queremos aqui [...] 10 anos depois já não queremos nada daquilo"

"Temos de ter margem de manobra para poder adaptar"

### **Gestor 3**

"Sim, muito importante"

"Embora nos tempos que corram eles terão que ser corrigidos, alterados a qualquer altura"

"Vamos ter de ajustar os planos de carreira à evolução dos tempos"

"Os tempos estão a correr muito rápido"

"Mesmo com mais idade que alterar um bocado os planos"

### **Colaborador 1**

"Sim é importante ter um objetivo para as pessoas lutarem por isso"

### **Colaborador 2**

"Acho que ter objetivos é importante"

### **Colaborador 3**

"Se calhar sim, depende dos objetivos que tenham. Principalmente agora se pensarem ir para o estrangeiro, acho que é muito bom para ganharem outras visões, experiências que na altura não pude optar por questões pessoais e acho que é bom. Quando acabei o curso vinha iludida, tirei o curso de Administração Pública e esquece quem vai para o público já lá tem o pé e alguma cunha. Neste momento é um sítio que não me vejo, em sítios públicos. Mas nunca delinee esse se calhar também por nunca ter esse objetivo, no curso que me fosse incutido."

**Questão 3: Na sua opinião, o investimento pessoal em educação em nível superior (pós-graduações, mestrados, etc) é reconhecido pelo mercado? Fale a respeito.**

**Professor 1**

"No setor público, a formação superior (pós-graduações, mestrados, dissertações) é essencial para a evolução na carreira."

"Sem esse esforço constante de estudo e produção académica, não conseguimos evoluir na vertente pública."

"No setor privado, o reconhecimento da formação superior depende também dos resultados práticos do dia a dia – é um equilíbrio de 50%-50% entre formação e desempenho."

"Ter um mestrado é uma vantagem inicial na seleção, mas deve ser acompanhado de resultados visíveis."

"A formação académica e a experiência profissional têm pesos semelhantes no setor privado."

"No setor público, coloco 75%-25% – a formação tem mais peso do que a experiência."

**Professor 2**

"Depende muito da nossa base [...] cada percurso é um percurso."

"As pós-graduações são importantes para nos profissionalizarmos em áreas mais específicas."

"Os Mestrados começaram a ganhar peso porque a formação base de 3 anos muitas vezes não é suficiente para quem recruta."

"Os Mestrados complementam a formação inicial e cobrem temas mais especializados."

"Mesmo quem quer ser apenas Contabilista precisa de formação complementar, porque hoje em dia exige-se muito mais, como conhecimentos em sustentabilidade ou controlo de gestão."

**Professor 3**

"Depende muito do que nós queremos fazer."

"Com o formato Bolonha, o Mestrado passou a ser mais reconhecido pelas empresas."

"As empresas começaram a valorizar o Mestrado como continuidade da antiga formação de 5 anos."

"A formação não é só pelas competências, mas também pelos graus, pois permite progressão."

"No mercado concorrencial atual, o Mestrado é um elemento diferenciador e uma boa estratégia de carreira."

#### **Professor 4**

"Acho que sim, as empresas valorizam quando a pessoa decide fazer uma especialização ou Mestrado numa área específica."

"Depende da função e da empresa, mas no geral é valorizado."

"Na área da contabilidade, o investimento é relevante porque permite afunilar em áreas como auditoria ou fiscalidade."

"Mesmo que não seja para carreira académica, o Mestrado é valorizado para aprofundar conhecimentos."

#### **Gestor 1**

"É mais importante a atitude do que propriamente os conhecimentos."

"A indústria do ensino promove sempre mais e mais formação [...] mas verdadeiramente o que faz a diferença é a atitude e a força de vontade."

"O conhecimento [...] será adquirido perante um problema na empresa, face a um cliente, face a uma dificuldade."

"Há pessoas com muito potencial para o conhecimento teórico [...] mas nem todos estão talhados para esse tipo de carreira."

"Os conteúdos ensinados deviam ser mais eficazes na aplicação ao dia a dia."

"Ferramentas gratuitas já fazem grande parte daquele trabalho [...] o sistema de ensino tem que ser mais pragmático."

"A Inteligência Artificial e tudo mais vão revolucionar o mundo académico [...] o valor do conhecimento está a ser debatido."

"Mais importante é ensinar a usar o conhecimento do que insistir em acumulá-lo."

#### **Gestor 2**

"Sim, é reconhecido. O mestrado é cada vez mais relevante."

"A maioria das empresas são PME [...] não têm capacidade de retribuir monetariamente essa qualificação."

"Acaba por ainda estar muito focado na parte académica, do ensino."

"Empresas com maior dimensão contratam e valorizam isso."

"As mais pequenas, mesmo que valorizem, não vão conseguir dar uma remuneração aliciante para ter um doutorado nos quadros."

### **Gestor 3**

"Sim, cada vez mais, não só pelas empresas, mas também na forma pessoal."

"Quem entrar por esses caminhos vai ter outras perspetivas."

"Quanto mais as pessoas forem qualificadas, mais oportunidades vão ter."

"O futuro será diferente com isso pelos conhecimentos que têm acima dos outros."

"Ter mestrados é muito importante, mas [...] é preciso ter uma experiência de vida que permita tirar rentabilidade dos estudos."

### **Colaborador 1**

"Claro que é importante as pessoas prosseguirem estudos pois existem pessoas que se sentem que não estão a ser valorizadas pelas qualificações que tem mas é obvio que saber quanto mais melhor. Para quem quer ser Contabilista Certificado não é muito valorizado atualmente, se calhar à uns anos atrás quem tinha mais graduação eram mais valorizados, mas de futuro poderá ser novamente mais valorizados."

### **Colaborador 2**

"Nem a licenciatura quanto mais mestrado e pós-graduação, mas sim eu parei na Licenciatura também, pois o meu objetivo era ser Contabilista Certificada e mais que isso acabei por achar que não existe grande recompensa"

5 – Os autores de primeira linha no controlo de gestão são muito mais os responsáveis operacionais do que os controladores de gestão

6 – O controlo de gestão conduz a um sistema de incentivos, sendo parte integrante do controlo de gestão o sistema de sanções e recompensas

7 – O controlo de gestão tem natureza comportamental atuando mais sobre os homens do que os números

8 – Horizonte do controlo de gestão é o futuro

### **Colaborador 3**

“[...] na minha opinião depende do sítio onde se trabalha e do objetivo. Se realmente quiser dar aulas, aí sim vale a pena investires em Mestrado e Doutoramento. No meu caso sei que tirar o Mestrado não vou passar daquilo, não me vale a pena. Também não concordo atualmente com as Licenciaturas e os Mestrados integrados na minha opinião, devia de vir a 2007 (antes de Bolonha) e tirar nos mestrados quando já estão no mercado de trabalho, e quando tem alguma experiência do que realmente é e o que querem porque se calhar hoje em dia a maioria tira o mestrado porque está integrado mas depois não vão fazer nada daquilo que estudara. [...] Sinceramente acho que é bom investir quando se vê que existe progressão na carreira, num local onde sabes que irá gerar mais rendimentos, irá poder evoluir. [...]”

**Questão 4: Identifique quais desses princípios se aplicam na sua rotina de retrabalho, ordenando conforme a sua importância. Não é necessário usar todos os cartões. Pode haver princípios não utilizados ou sem importância na sua opinião. Explique a organização.\**

### **Professor 1**

1 – Descentralização e delegação da autoridade

2 – Vista à ação e não à documentação

3 – Os objetivos da empresa são de natureza diversa, não apenas financeira

4 – O controlo de gestão tem natureza comportamental atuando mais sobre os homens do que os números

5 – Os autores de primeira linha no controlo de gestão são muito mais os responsáveis operacionais do que os controladores de gestão

6 – Horizonte do controlo de gestão é o futuro

7 – O controlo de gestão conduz a um sistema de incentivos, sendo parte integrante do controlo de gestão o sistema de sanções e recompensas

**Professor 2**

- 1 – Os objetivos da empresa são de natureza diversa, não apenas financeira
- 2 – O controlo de gestão conduz a um sistema de incentivos, sendo parte integrante do controlo de gestão o sistema de sanções e recompensas
- 3 – Alinhamento com a estratégia entre as divisões ou setores e a empresa
- 4 – Os autores de primeira linha no controlo de gestão são muito mais os responsáveis operacionais do que os controladores de gestão
- 5 – O controlo de gestão tem natureza comportamental atuando mais sobre os homens do que os números
- 6 – Descentralização e delegação da autoridade
- 7 – Horizonte do controlo de gestão é o futuro
- 8 – Vista à ação e não à documentação

**Professor 3**

- 1 – Alinhamento com a estratégia entre as divisões ou setores e a empresa
- 2 – Horizonte do controlo de gestão é o futuro
- 3 – Os objetivos da empresa são de natureza diversa, não apenas financeira
- 4 – O controlo de gestão tem natureza comportamental atuando mais sobre os homens do que os números
- 5 – Vista à ação e não à documentação
- 6 – Descentralização e delegação da autoridade
- 7 – O controlo de gestão conduz a um sistema de incentivos, sendo parte integrante do controlo de gestão o sistema de sanções e recompensas
- 8 – Os autores de primeira linha no controlo de gestão são muito mais os responsáveis operacionais do que os controladores de gestão

**Professor 4**

- 1 – Alinhamento com a estratégia entre as divisões ou setores e a empresa
- 2 – Vista à ação e não à documentação

- 3 – Os objetivos da empresa são de natureza diversa, não apenas financeira
- 4 – Descentralização e delegação da autoridade
- 5 – Os autores de primeira linha no controlo de gestão são muito mais os responsáveis operacionais do que os controladores de gestão
- 6 – O controlo de gestão conduz a um sistema de incentivos, sendo parte integrante do controlo de gestão o sistema de sanções e recompensas
- 7 – O controlo de gestão tem natureza comportamental atuando mais sobre os homens do que os números
- 8 – Horizonte do controlo de gestão é o futuro

### **Gestor 1**

Descartou todos

### **Gestor 2**

- 1 – Os objetivos da empresa são de natureza diversa, não apenas financeira
- 2 – Horizonte do controlo de gestão é o futuro
- 3 – Vista à ação e não à documentação
- 4 – O controlo de gestão tem natureza comportamental atuando mais sobre os homens do que os números
- 5 – Os autores de primeira linha no controlo de gestão são muito mais os responsáveis operacionais do que os controladores de gestão
- 6 – O controlo de gestão conduz a um sistema de incentivos, sendo parte integrante do controlo de gestão o sistema de sanções e recompensas
- 7 – Alinhamento com a estratégia entre as divisões ou setores e a empresa
- 8 – Descentralização e delegação da autoridade

### **Gestor 3**

- 1 – Os objetivos da empresa são de natureza diversa, não apenas financeira

- 2 – Horizonte do controlo de gestão é o futuro
- 3 – Descentralização e delegação da autoridade
- 4 – Os autores de primeira linha no controlo de gestão são muito mais os responsáveis operacionais do que os controladores de gestão
- 5 – O controlo de gestão tem natureza comportamental atuando mais sobre os homens do que os números
- 6 – O controlo de gestão conduz a um sistema de incentivos, sendo parte integrante do controlo de gestão o sistema de sanções e recompensas

### **Colaborador 1**

- 1 – Os objetivos da empresa são de natureza diversa, não apenas financeira
- 2 – Os autores de primeira linha no controlo de gestão são muito mais os responsáveis operacionais do que os controladores de gestão
- 3 – Descentralização e delegação da autoridade
- 4 – Alinhamento com a estratégia entre as divisões ou setores e a empresa
- 5 – Vista à ação e não à documentação

### **Colaborador 2**

- 1 – Descentralização e delegação da autoridade
- 2 – Os autores de primeira linha no controlo de gestão são muito mais os responsáveis operacionais do que os controladores de gestão

### **Colaborador 3**

- 1 – Os autores de primeira linha no controlo de gestão são muito mais os responsáveis operacionais do que os controladores de gestão
- 2 – Os objetivos da empresa são de natureza diversa, não apenas financeira
- 3 – O controlo de gestão conduz a um sistema de incentivos, sendo parte integrante do controlo de gestão o sistema de sanções e recompensas
- 4 – O controlo de gestão tem natureza comportamental atuando mais sobre os homens do que os números

5 – Horizonte do controlo de gestão é o futuro

**Questão 5: Algum desses usos do controlo de gestão fazem parte da sua rotina de trabalho? Se sim, como?**

**Professor 1**

1 – Controlo da gestão como meio de comunicação, monitorização, adaptação e implementação estratégica

2 – Controlo da gestão como estratégia a longo prazo com indicadores financeiros e não financeiros

**Professor 2**

1 – Controlo da gestão como meio de comunicação, monitorização, adaptação e implementação estratégica

2 – Controlo da gestão como estratégia a longo prazo com indicadores financeiros e não financeiros

**Professor 3**

1 – Controlo da gestão como meio de comunicação, monitorização, adaptação e implementação estratégica

2 – Controlo da gestão como estratégia a longo prazo com indicadores financeiros e não financeiros

**Professor 4**

1 – Controlo da gestão como meio de comunicação, monitorização, adaptação e implementação estratégica

2 – Controlo da gestão como estratégia a longo prazo com indicadores financeiros e não financeiros

**Gestor 1**

1-Controlo da gestão como meio de comunicação, monitorização, adaptação e implementação estratégica

2- Controlo da gestão como estratégia a longo prazo com indicadores financeiros e não financeiros

**Gestor 2**

1- Controlo da gestão como meio de comunicação, monitorização, adaptação e implementação estratégica

2- Controlo da gestão como estratégia a longo prazo com indicadores financeiros e não financeiros

**Gestor 3**

1-Controlo da gestão como meio de comunicação, monitorização, adaptação e implementação estratégica

2- Controlo da gestão como estratégia a longo prazo com indicadores financeiros e não financeiros

**Colaborador 1**

“Faz parte, mas não consigo te explicar muito bem sinceramente. Eu não sei se estou a interpretar isto bem ou não” (1 – Controlo da gestão como meio de comunicação, monitorização, adaptação e implementação estratégica)

**Colaborador 2**

“Adaptação do mapa de trabalho e gerir os prazos e tempos” (1 – Controlo da gestão como meio de comunicação, monitorização, adaptação e implementação estratégica)

“Dar prioridade a empresas que tenham a pagar e se tenha de preparar mais cedo” (2 – Controlo da gestão como estratégia a longo prazo com indicadores financeiros e não financeiros)

**Colaborador 3**

“Eu acho que não.”

**Questão 6: Alguma dessas abordagens poderia dar-lhe vantagem na sua carreira/ seria valorizado pelo mercado de trabalho? Se sim, como?**

**Professor 1**

"Sim, eu ponho esta imagem no mercado de trabalho"

"É importante que as empresas tenham uma imagem social à volta favorável"

"Não é apenas o CG, mas ajuda"

"Funcionar como ajuda depois no mercado de trabalho e conseguimos recrutar mais colegas"

"Tem de ser comunicada, havendo imagem que passe para o exterior"

**Professor 2**

"Trazem sempre as 2"

"Normalmente quando se faz uma perspetiva no trabalho orçamental temos uma perspetiva a longo prazo e a curto prazo"

"Ao implementar todos os procedimentos de CG, o objetivo será analisar também o curto prazo"

"Definimos dentro de 3 a 5 anos e está aqui a componente de longo prazo"

"Ela tem de ser ajustada e trabalhada a curto prazo"

"Trazem ambas as medidas vantagens sim"

**Professor 3**

"Na área do CG, sim de certeza"

"Indicadores financeiros e não financeiros são efetivamente usados na área do CG"

"Os não financeiros... vai ser onde vai haver os maiores desenvolvimentos no futuro da profissão"

"Exigência de pessoas no CG que queiram implementar rotinas... para mensurar os não financeiros"

"O relato empresarial... é trabalho do contabilista"

"Nos últimos 2 anos... o tema foi o relato não financeiro e a sustentabilidade"

"Métricas que ainda não existem muitas... ambientais e sociais"

"Está presente em quase tudo: contabilistas, auditores, docentes"

#### **Professor 4**

"Acho que sim, que qualquer uma delas valoriza"

#### **Gestor 1**

"CG e estratégia são coisas muito diferentes. O CG é uma função que consiste em analisar uma série de indicadores para termos uma indicação se estamos ou não a cumprir com os objetivos que por sua vez foram definidos com base numa estratégia."

"Há uma visão, uma estratégia, os objetivos e depois o CG, vai tudo encadeando umas coisas nas outras."

"Agora um CG como estratégia a longo prazo, esta frase eu não consigo entender muito bem."

"Monitorização sim, adaptação evidentemente porque ao monitorizar vamos ver se estamos a desviar e então pode haver lugar a adaptações."

"O CG é a ferramenta que nos vai permitir depois termos indicação se aquilo que foi definido a nível estratégico se estamos aí no caminho certo."

#### **Gestor 2**

"Eu acho que as 2 serão valorizadas."

#### **Gestor 3**

"Sim"

**Colaborador 1**

“Se calhar a abordagem 2, do controlo de gestão como estratégia a longo prazo com indicadores financeiros e não financeiros”

**Colaborador 2**

“Abordagem 2 (Controlo da gestão como estratégia a longo prazo com indicadores financeiros e não financeiros) - Tendo em conta que existem empresas que não tenham dado a pagar, podemos dar importância sim a empresas que tenham”

**Colaborador 3**

“Sim”

**Questão 7: Verifique se algum dos exemplos das histórias resolveria algum problema concreto da sua empresa.**

**Professor 1**

→ História 1

“História 1 não resolveu nenhum problema, não posso dizer que resolveu [...] não tenho essa experiência porque tentamos planear o máximo.”

“A não existência [de instrumentos de pilotagem] irá criar um problema [...] mas na minha empresa não tenho essa experiência.”

→ História 2

“Aqui sim confesso que todos os dias tento delegar o melhor possível encontrando as pessoas certas para as tarefas certas [...] esta implementação já me resolveu alguns problemas quando tivemos alguma pessoa que não estaria na função ‘certa’.”

“Criamos uma secção mais ligada com projetos de investimento [...] trocamos a pessoa que estava à frente desse departamento porque entendemos que a pessoa antiga não tinha esse perfil e de facto isso resolveu o nosso problema.”

“Criar CR e fazer avaliação de desempenho em que consigamos recompensar [...] faz com que possa resolver alguns problemas.”

→ História 3

“A comunicação realmente entre todos é muito importante. [...] o facto de reunirem-se semanalmente à segunda-feira tornou-se fundamental, importantíssimo.”

“Este debate acabou por ser muito importante. Esta integração das equipas, ligação entre todos, de facto resolve problemas.”

“Cada vez mais uma pessoa sozinha não resolve nada [...] reuniões regulares ajudam o CG.”

### **Professor 2**

“Não havendo comunicação, basicamente não há interligação entre procedimentos, entre estratégias e temos de caminhar todos para o mesmo sentido.”

“Sem dúvida a comunicação aqui será muito importante, para implementar todas as outras medidas, quer sejam elas na área financeira, no próprio CG, na contabilidade.”

“Foram implementadas reuniões regulares, debates interdepartamentais e relatórios de desempenho e eu acho que isso é fundamental.”

“Não é propriamente uma medida [...] considerada como CG mas é aquilo que leva a haver a gestão e o controlo das empresas.”

### **Professor 3**

#### **História 1:**

“Para mim o orçamento é importante [...] uma instituição pública ou privada tem de definir um orçamento.”

“Se há menos receitas, tem de haver menos gastos com base no orçamento.”

#### **História 2:**

“Centros de responsabilidade e avaliação de desempenho sim, nomeadamente o último porque acho que está para melhoria, sendo difícil de implementar [...] sabendo que melhora porque as pessoas sabem que sendo avaliados positivamente e se tiver consequências nos seus resultados individuais dá mais e melhor.”

#### **História 3:**

“Percebo aqui bastante a questão da comunicação [...] numa hierarquia mais superior [...] os debates interdepartamentais são muito importantes.”

“Em inovação e desenvolvimento temos de conhecer e falar com todos [...] aí, sim.”

**Professor 4**

**História 3:**

“Já estive como coordenadora do departamento e coordenadora de curso [...] a parte da comunicação é fundamental.”

“Quando há comunicação limitada nota-se que prejudica, claramente, e já aconteceu.”

“Implementar reuniões regulares, debates e as coisas avançarem muito mais.”

**História 1:**

“História 1 não porque nunca trabalhei em termos práticos com o CG.”

**História 2:**

“Trabalhei numa empresa [...] tínhamos um bocadinho esta implementação dos centros de custo, a avaliação do desempenho.”

“Por isso também acho que a 2 posso dizer que sim.”

**Gestor 1**

“A história 3 faz mais sentido porque falam em implementar reuniões regulares, debates interdepartamentais e relatórios de desempenho. Efetivamente esta é uma das formas que melhor funciona, por pôr as pessoas a participar na definição dos objetivos.”

“É importante não cair no excesso de reuniões. Existem reuniões que têm de ser ordinárias e acontecer, mas sem mobilizar recursos em demasia.”

“Na nossa empresa temos reuniões trimestrais, preparadas com antecedência. Passo conteúdos e o plano da reunião antes, para que no primeiro minuto já se discutam questões concretas.”

“Quanto melhor o trabalho de preparação, mais produtiva será a reunião. Peço para trazerem ideias e sugestões, evitando contextualizações demoradas.”

“Reuniões regulares, debates e relatórios são ferramentas que melhoram o desempenho, podem gerar inovação e contribuem para amadurecer a estratégia.”

### **Gestor 2**

“A história 1 fez mais sentido porque cada vez mais é necessária informação fiel e rápida.”

“Na empresa onde trabalhava antes, desenvolvemos ferramentas para ter informação em tempo real sobre vendas, objetivos, vendedores, análise financeira, encomendas, ruturas de stock e reclamações de clientes.”

“Na realidade mais recente implementei um mapa que analisa os SAFTs e informação financeira, avaliando periodicamente custos, proveitos e rácios.”

“A informação foi simplificada para ser fácil de ler por quem não tem formação em contabilidade, mas precisa de dados para saber para onde caminhar.”

### **Gestor 3**

#### **História 1 – Já acontece**

“Traçamos planos e orçamentos, mas adaptamos estratégias diariamente conforme os resultados. O controlo é feito de forma contínua e imediata, não com estratégias de médio prazo.”

#### **História 2**

“Estamos a atribuir mais responsabilidades aos responsáveis existentes, com avaliações de desempenho, para desenvolver colaboradores mais responsáveis e obter melhores resultados.”

#### **História 3 – Planeada**

“Está estudado e previsto implementar reuniões regulares, debates entre a equipa e melhoria dos objetivos, focando na qualidade como base para o futuro.”

**Colaborador 1**

“A História 3, eu acho que se houver mais interligação de todos da empresa, desde as hierarquias do topo até à base acaba por ser mais vantajoso para a empresa, existindo mais compreensão, pois. As vezes o topo pode não estar a perceber as necessidades dos outros”

**Colaborador 2**

“A História 3 pois acho que se houve mais comunicação entre os departamentos, entre nós empresa, com mais reuniões e debate entre nós”

**Colaborador 3**

H1 – “Sim, aqui não sei se dava para aplicar, era complicado porque tem a ver com o tipo de clientes”

H2 – “Acho que se conseguia aplicar de alguma maneira, em termos de valorização profissional, se calhar somos uma empresa muito pequena”

H3 – “É relativo, porque conheço empresas e já trabalhei em muitos, em que se fazia muitas reuniões e saíamos nem expressamos nada. Aqui não temos tempo, mas em debates, assuntos de dúvidas como se fazia no ano passado, mas não temos tempo, se calhar era bom, mas depende dos sítios, tipo de empresa e das pessoas.”

**Questão 8: Sente que saber as ferramentas e técnicas de alguma das três histórias seria vantajoso para a sua carreira/ seria valorizado pelo mercado de trabalho? Se sim, como?**

**Professor 1**

“Sim, ou seja, esta imagem no mercado, comunicação, interligação da equipa num todo também ajuda no mercado de trabalho, havendo melhor imagem da empresa, recrutando mais pessoas.”

**Professor 2**

**História 3:**

“Numa empresa onde não haja debates, comunicação, esta ligação interdepartamental, relatórios de desempenho, acho que é valorizado pela própria empresa.”

“Eu acho que uma empresa funciona muito melhor assim.”

### **História 1:**

“Falamos muito do TB e do Balanced Scorecard, também são medidas importantes [...] mas na prática não se utilizam muito.”

“Plano orçamental, orçamento, controlo orçamental, isso sim, é colocado em prática.”

### **História 2:**

“O Centro de responsabilidade é definirmos basicamente a determinação de custos.”

“Acho que começamos com a comunicação, depois com estas medidas que são mais de ajuste a curto prazo [...] havendo um alinhamento e não uma ordem.”

### **Professor 3**

“Para mim, como tenho uma veia muito financeira, a questão do orçamento, e do controlo orçamental.”

“O Tableau de Bord ou o BSC, são outros instrumentos que não conheço tão bem, acho que isso é também importante.”

“Depois aqui a questão da responsabilidade de avaliação de desempenho. Eu daria prioridade a essas duas.”

### **Professor 4**

“Sim, porque é sempre bom percebermos o que resulta e não resulta.”

“Acho que os estudos de caso são pequenas histórias, mas podia tentar perceber mais detalhes sobre cada uma destas histórias.”

“Como as empresas geriram dificuldades, como as superaram [...] isso pode ajudar a encontrar boas soluções para o presente.”

**Gestor 1**

“Eu sou apologista da história 3.”

**Gestor 2**

“Sim, acho que temos sempre um problema porque as empresas são sempre muito resistentes à mudança, é a informação relevante, importante, mas principalmente nos empresários mais conservadores ou com mais idade vai encontrar sempre aquela resistência, mas eu trabalho à 30 anos assim, sempre funcionou porque que éder fazer de outra forma. Acho que todas elas são muito importantes, em alguns casos vai ser difícil de vender a ideia e que ela seja bem acolhida.”

**Gestor 3**

“Penso que sim, estamos a falar de colaboradores aí e acho que algumas pessoas na minha empresa sabem disso perfeitamente”

**Colaborador 1**

“História 2, a nível de mercado de trabalho, poderá ser a mais valorizada porque vai mais ao encontro das necessidades financeiras das empresas.”

**Colaborador 2**

“As 3 tem vantagens dependente de cada empresa, na nossa a história 3 é a que tem mais vantagem”

**Colaborador 3**

“Sim, acho que as vezes as reuniões que sai de lá, muitas vezes é os líderes, sócios que falam muito, mas não fazem, não existe estratégia, muitas vezes perdesse uma tarde e saísse de lá com nada. [...] Muitas vezes é perca de tempo certas reuniões, mas depende muito de quem coordena, de quem gere e acho havendo um bom líder a equipa e meio caminho andado para ir como deve de ser. As vezes o problema é de muitos sítios não é ser do momento certo e hora indicada, sendo muito importante.”