

INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA
INSTITUTO SUPERIOR DE
CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DE
LISBOA



ISCAL

*CONTROLLER: BEAN COUNTER
OU BUSINESS PARTNER? UMA
ANÁLISE ÀS OFERTAS
DIVULGADAS NO LINKEDIN EM
PORTUGAL E NOS CINCO
PRINCIPAIS DESTINOS DE
EMIGRAÇÃO JOVEM*

Carolina Isabel Gaspar Varela

Lisboa, abril de 2026

INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E
ADMINISTRAÇÃO DE LISBOA

*CONTROLLER: BEAN COUNTER OU
BUSINESS PARTNER? UMA ANÁLISE
ÀS OFERTAS DIVULGADAS NO
LINKEDIN EM PORTUGAL E NOS
CINCO PRINCIPAIS DESTINOS DE
EMIGRAÇÃO JOVEM*

Carolina Isabel Gaspar Varela

Dissertação submetida ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Contabilidade, realizada sob a orientação científica da Professora Doutora Alexandra Domingos e do Professor Doutor Fábio Albuquerque, professores coordenadores da área departamental de Contabilidade e Auditoria.

Constituição do Júri:

Presidente: Doutora Ana Dias

Agente: Doutora Patrícia Quesado

Orientador: Doutora Alexandra Domingos e Doutor Fábio Albuquerque

Lisboa, abril de 2026

Agradecimentos

Gostaria de expressar, do fundo do meu coração, a mais profunda gratidão a todos os que, de alguma forma, tornaram possível a realização desta dissertação.

Em primeiro lugar, o meu eterno agradecimento aos meus pais, cujo amor incondicional, apoio incansável e confiança em mim nunca vacilaram ao longo de toda a minha caminhada acadêmica. Sem o vosso carinho e dedicação, este sonho não teria chegado a concretizar-se. Vocês são a minha força e inspiração diária.

Aos meus orientadores, Professora Doutora Alexandra Domingos e Professor Doutor Fábio Albuquerque, sou imensamente grata pela orientação rigorosa, pela disponibilidade, paciência infinita e pelos ensinamentos preciosos que iluminaram a minha jornada. A vossa dedicação fez toda a diferença na minha aprendizagem e crescimento.

Ao Ricardo, o meu namorado, deixo o meu mais sincero obrigado pelo apoio emocional constante e pela motivação que nunca me deixou desistir, mesmo quando os desafios pareciam intransponíveis.

Por fim, um agradecimento especial a toda a minha família e amigos, cujo suporte constante e palavras de incentivo foram pilares fundamentais para que este projeto se tornasse realidade.

A todos vós, muito obrigada.

Resumo

O papel do *controller*, tradicionalmente associado à preparação de informação para apoiar a gestão, tem vindo a transformar-se face às crescentes exigências dos *stakeholders* e à complexidade dos contextos empresariais. Este estudo analisa o perfil do *controller* tal como descrito em ofertas de emprego publicadas na plataforma *LinkedIn*, com foco em Portugal e nos cinco principais destinos da emigração jovem portuguesa. O objetivo é analisar se a função se mantém essencialmente técnica (*bean counter*) ou se evolui para uma dimensão estratégica (*business partner*), tendo como referência o modelo de competências de empregabilidade e de tecnologias digitais proposto por Suarta et al. (2023). A investigação recorreu a uma metodologia mista, combinando análise qualitativa e quantitativa do conteúdo dos anúncios. Os resultados evidenciam a predominância do perfil de *business partner* tanto em Portugal, como nos países em análise, revelando uma valorização crescente de competências estratégicas e de apoio à tomada de decisão. Este estudo contribui para uma visão atualizada da evolução da função de *controller*, oferecendo um mapeamento comparativo das competências mais procuradas e identificando tendências relevantes para instituições de ensino, organizações e profissionais.

Palavras-chave: competências, *controller*, emigração jovem, empregabilidade, Portugal.

Abstract

The role of the controller, traditionally associated with preparing information to support management, has been undergoing transformation considering growing stakeholder demands and the complexity of business environments. This study analyzes the controller's profile as described in job postings published on the LinkedIn platform, focusing on Portugal and the five main destinations of young Portuguese emigration. The objective is to assess whether the role remains essentially technical (bean counter) or evolves toward a strategic dimension (business partner), using as a reference the employability and digital technology competency model proposed by Suarta et al. (2023). The research employed a mixed methodology, combining qualitative and quantitative analysis of job-posting content. The results highlight the predominance of the business partner profile both in Portugal and in the countries under analysis, revealing a growing appreciation for strategic competencies and decision-support capabilities. This study contributes to an updated view of the evolution of the controller's role, offering a comparative mapping of the most sought-after competencies and identifying relevant trends for educational institutions, organizations, and professionals.

Keywords: skills, controller, youth emigration, employability, Portugal.

Índice

Lista de Abreviaturas, Acrónimos e Siglas	viii
Índice de Tabelas	ix
1. Introdução	1
2. Enquadramento teórico.....	5
2.1. O controller e a dualidade de perfis: BC <i>versus</i> BP.....	5
2.2 Competências emergentes do <i>controller</i> contemporâneo	10
3. Metodologia.....	14
3.1 Métodos e técnicas de investigação	14
3.2 Recolha de dados e caracterização da amostra.....	14
3.3 Variáveis do estudo	17
3.4 Técnicas estatísticas utilizadas.....	27
4. Análise e discussão dos resultados	29
4.1. Análise dos resultados	29
4.2. Discussão dos Resultados.....	36
5. Conclusões.....	40
Referências Bibliográficas.....	43
Apêndices	49
Apêndice A – Descrição das competências genéricas	49
Apêndice B – Descrição dos atributos pessoais	51
Apêndice C – Descrição de competências em tecnologias digitais	52

Lista de Abreviaturas, Acrónimos e Siglas

- AP – Atributos pessoais
- BC – *Bean counter*
- BP – *Business partner*
- CEFAP – Centro de Estudos da Federação Académica do Porto
- CG – Competências genéricas
- CRM – *Customer Relationship Management*
- ERP – *Enterprise Resource Planning*
- EUA – Estados Unidos da América
- IA – Inteligência Artificial
- ICB – *Industry Classification Benchmark*
- KPIs – *Key Performance Indicators*
- KW – *Kruskal-Wallis*
- MW – *Mann-Whitney*
- Número – n.º
- Números – n.ºs
- POS – *Point of Sale*
- SAP – *System Applications and Products in Data Processing*
- SCG – Sistema de Controlo de Gestão
- SNS – *Social Networking Sites*
- SQ – Subquestão(ões) de investigação
- SQL – *Structured Query Language*
- TD – Tecnologias digitais
- TI – Tecnologia de informação

Índice de Tabelas

Tabela 2.1 Comparação entre os perfis de BC e BP.....	6
Tabela 2.2 Principais funções e características dos dois perfis de <i>controller</i>	7
Tabela 2.3 Funções e requisitos para <i>controllers</i> de <i>supply chain</i> e logística.....	12
Tabela 3.1 Distribuição dos anúncios de emprego analisados por país.....	16
Tabela 3.2 Modelo conceptual de competências de Suarta et al. (2023).....	17
Tabela 3.3 Codificação das competências propostas por Suarta et al. (2023).....	18
Tabela 3.4 Competências associadas a cada um dos perfis do <i>controller</i> : BC versus BP ..	25
Tabela 4.1 Frequência relativa e índices por competência e país e teste de KW por índice	30
Tabela 4.2 Teste de MW por índice de competências.....	31
Tabela 4.3 Teste de Wilcoxon na comparação entre índices de competências por país e total	32
Tabela 4.4 Índices dos perfis de <i>controller</i> e testes de Wilcoxon e KW por país e total	34
Tabela 4.5 Teste de MW para os índices por perfis de <i>controller</i>	35

1. Introdução

Os avanços tecnológicos das últimas décadas têm levado a transformações significativas na orientação estratégica das organizações, com impacto direto no perfil de várias profissões, entre as quais se destaca a função do *controller*. A natureza das suas funções tem evoluído gradualmente, deixando de se centrar exclusivamente em tarefas técnico-contabilísticas para assumir um papel mais estratégico, colaborativo e orientado para a criação de valor nas organizações (Saputro et al., 2022). Contudo, continua pouco claro até que ponto estas transformações tecnológicas e organizacionais se refletem, de forma concreta, no papel e na identidade profissional do *controller*, bem como na sua capacidade de adaptação às pressões crescentes de um contexto em permanente mudança (Rautiainen et al., 2024).

A literatura reconhece uma tendência para que o *controller* se afaste do estereótipo do *bean counter* (BC), profissional associado à produção de relatórios financeiros e ao controlo orçamental, e se aproxime progressivamente da figura de *business partner* (BP), profissional com maior participação ativa na definição e acompanhamento da estratégia (Goretzki et al., 2013; Vaivio & Kokko, 2006). Diversos estudos confirmam esta transição, salientando a necessidade de um conhecimento profundo do negócio, uma postura proativa e a integração em equipas multidisciplinares (Jakobsen, 2024; Lindqvist & Matson, 2019; Samanthi & Gooneratne, 2023; Souza et al., 2020; Wiggers et al., 2015; Wolf et al., 2015). Contudo, esta mudança de perfil não tem sido generalizada e, em alguns contextos, parece ainda não ter ocorrido de forma clara (Järvenpää, 2007; Souza et al., 2020).

A rápida evolução das tecnologias de informação (TI), associada aos avanços na contabilidade financeira, na estatística e na comunicação, bem como na forma e no conteúdo dos relatos financeiros, tem impulsionado a redefinição das competências exigidas aos *controllers*, levando-os a uma colaboração mais estreita com outras áreas funcionais e à integração em equipas orientadas para projetos (Rautiainen et al., 2024). Este novo contexto requer uma identidade profissional mais flexível, capaz de responder a desafios emergentes de forma ágil e estratégica (Lavarda et al., 2020). Assim, o papel do *controller* torna-se cada vez mais multifacetado, não se limitando à transição para BP, mas abrangendo um conjunto mais amplo de competências (Goretzki et al., 2013).

Desta forma, o domínio das designadas competências de empregabilidade, entre as quais se incluem o pensamento crítico, a comunicação eficaz, a resolução de problemas e a literacia digital, surge como um fator diferenciador para os profissionais da área. Para Suarta et al.

(2023), estas competências, combinadas com a proficiência em tecnologias emergentes, são cada vez mais valorizadas pelo mercado de trabalho, sobretudo num ambiente digital e globalizado. Em particular, a ascensão do *big data* tem transformado de forma significativa as exigências colocadas aos *controllers*, que passaram a necessitar de articular competências analíticas e tecnológicas com uma compreensão aprofundada do negócio (Franke & Hiebl, 2023; Oesterreich & Teuteberg, 2019).

De acordo com os dados disponíveis mais recentes (2024), estima-se que cerca de 30% dos portugueses nascidos em Portugal e com idades entre os 15-39 anos vivem atualmente no estrangeiro, resultando num total de mais de 850 mil jovens fora do país (Pires et al., 2025). Uma análise realizada pelo Centro de Estudos da Federação Académica do Porto (CEFAP), revela que mais de 73% dos jovens ponderam emigrar após concluírem o Ensino Superior – sendo que 25% já tomou a decisão de emigrar, enquanto apenas 10% dos mesmos garantem que irão permanecer em Portugal (Alves & Mota, 2025). Países como Espanha, Suíça, Reino Unido, Alemanha e Países Baixos constituem os cinco destinos mais procurados por jovens portugueses entre os 15 e os 39 anos (Pires et al., 2025).

Considerando o enquadramento anterior, a seguinte questão central motivou o desenvolvimento da presente investigação: em que medida as competências de empregabilidade e as competências em tecnologias digitais (TD) exigidas para a função de *controller*, em Portugal e nos cinco principais destinos de emigração jovem portuguesa, refletem a perceção deste profissional como BC ou BP?

De forma a dar resposta à questão central, foram ainda definidas as seguintes subquestões (SQ):

- SQ1. Quais são as competências de empregabilidade e as competências em TD mais frequentemente exigidas para a função de *controller* em Portugal e nos cinco principais destinos da emigração jovem portuguesa?
- SQ2. Existem diferenças significativas entre as competências de empregabilidade e as competências em TD mais frequentemente exigidas para a função de *controller* entre Portugal e esses cinco destinos?
- SQ3. O perfil global de competências exigidas pelo mercado de trabalho, em Portugal e nos cinco principais destinos da emigração jovem portuguesa, aproxima o papel do *controller* da visão de BC ou de BP?

No sentido de dar resposta à questão e subquestões anteriormente propostas, o presente estudo tem como objetivo geral analisar o perfil do *controller* por parte de entidades empregadoras em Portugal e nos cinco principais países que se apresentam como destinos da emigração jovem portuguesa, de forma a identificar se a função assume uma natureza predominantemente técnica (associada ao BC) ou estratégica (associada ao BP).

Para atingir o objetivo geral proposto, nomeadamente a análise comparativa proposta, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- i. identificar as competências mais valorizadas em cada mercado em termos das competências de empregabilidade e em TD exigidas pelos empregadores nos anúncios de emprego;
- ii. analisar as diferenças significativas entre as referidas competências na comparação entre o mercado de trabalho nacional (anúncios veiculados em Portugal) e internacional (anúncios oriundos de cinco outros países que se apresentam como destinos da emigração jovem portuguesa).

O objeto de análise deste estudo incide, assim, sobre os anúncios de emprego publicados na plataforma *LinkedIn*, os quais servirão de base à identificação das competências exigidas aos profissionais da área do controlo de gestão. Por seu turno, o referencial teórico de competências adotado corresponde ao identificado e validado no estudo de Suarta et al. (2023), objeto de posterior desenvolvimento, que distingue, por um lado, as competências de empregabilidade, que englobam as competências genéricas (CG) e os atributos pessoais (AP) e, por outro, as competências TD.

Este estudo assume particular relevância ao situar-se na interseção entre a transformação digital da profissão de *controller* e o crescente fenómeno da emigração jovem qualificada em Portugal. Através da análise comparativa das competências de empregabilidade e de TD exigidas em Portugal e nos cinco principais destinos de emigração jovem portuguesa, analisa-se o grau de alinhamento (ou desalinhamento) entre a formação académica nacional e as exigências do mercado global. Adicionalmente, os resultados deste estudo permitem atualizar a literatura acerca do papel do *controller* na era digital, como oferecem contributos práticos para instituições de ensino superior e organizações e decisores políticos, apoiando estratégias de retenção de talento e a preparação de profissionais mais ajustados às dinâmicas contemporâneas do mercado de trabalho.

O estudo encontra-se estruturado em cinco capítulos para além deste primeiro, relativo à introdução. O segundo apresenta o enquadramento teórico, onde se descreve a evolução da função do *controller* e as competências de empregabilidade e TD atualmente exigidas aos referidos profissionais. Seguidamente, apresenta-se a metodologia, incluindo a descrição do método e técnicas de estudo, os critérios utilizados para a seleção e recolha dos dados, definição de variáveis e os procedimentos de análise utilizados para a análise dos dados. O quarto capítulo apresenta e discute os resultados obtidos. Por fim, o quinto capítulo descreve as principais conclusões obtidas, bem como as suas limitações e sugestões para futuras investigações.

2. Enquadramento teórico

O presente capítulo tem como objetivo apresentar o referencial teórico que sustenta e contextualiza o tema desenvolvido nesta dissertação. Para o efeito, encontra-se estruturado em duas secções. A primeira analisa a distinção entre o perfil tradicional e estratégico do *controller*, identificados com os perfis BC e BP, respetivamente. A segunda, por seu turno, discute a transformação e adaptação do *controller* às competências atualmente exigidas para o desempenho das suas funções.

2.1. O *controller* e a dualidade de perfis: BC versus BP

A transformação do papel do profissional de contabilidade tem constituído, nas últimas décadas, um tema recorrente na investigação na área (Samanthi & Gooneratne, 2023). Em particular, a função de *controller* tem vindo a sofrer transformações profundas, impulsionadas pela evolução das necessidades das partes interessadas e pela crescente complexidade e dinamismo dos contextos empresariais (Goretzki et al., 2013; Schaffer et al., 2013).

O termo *controller*, amplamente utilizado em diversos países europeus, corresponde ao que, nos países de língua inglesa, como os Estados Unidos da América (EUA) e o Reino Unido, é designado por *management accountant* (Oesterreich & Teuteberg, 2019). Inicialmente, esta função estava fortemente associada a uma orientação para a redução de custos, quer numa perspetiva financeira, quer operacional. Contudo, ao longo do tempo, o âmbito de atuação do *controller* foi-se expandindo, passando a incorporar a análise do ambiente organizacional numa perspetiva mais abrangente, que inclui não apenas dimensões financeiras, mas também não financeiras e estratégicas (Dobroszek, 2020).

A literatura identifica dois perfis distintos para estes profissionais: o BC e o BP (Goretzki et al., 2013; Jakobsen, 2024; Lindqvist & Matson, 2019; Rajeevan, 2019; Samanthi & Gooneratne, 2023; Saputro al., 2022; Souza et al., 2020; Wiggers et al., 2015; Wolf, et al., 2015), evidenciado que o papel do *controller* se encontra em transição, evoluindo progressivamente do perfil tradicional de BC para o de BP.

A Tabela 2.1 sistematiza as diferentes perspetivas analisadas na revisão da literatura efetuada, distinguindo entre o perfil tradicional e a visão contemporânea do *controller*.

Tabela 2.1 Comparação entre os perfis de BC e BP

Dimensão	BC	BP	Estudos
Foco principal	Dados financeiros e históricos	Dados financeiros e não financeiros, com foco no futuro estratégico	Dobroszek (2020) Souza et al. (2020)
Principais funções	Elaboração de relatórios, controlo orçamental, cumprimento normativo	Planeamento estratégico, apoio à decisão, análise integrada de desempenho	Anderson et al. (2019) Goretzki et al. (2013)
Interação com outras áreas	Baixa – atuação isolada, limitado a funções do departamento financeiro	Elevada – colaboração transversal com diferentes áreas da organização	Souza et al. (2020) Horton e Wanderley (2018)
Participação na gestão	Limitada – apoio indireto, função de fiscalização	Ativa – participação direta em decisões estratégicas	Anderson et al. (2019) Goretzki et al. (2013)
Orientação temporal	Passado – relato de dados e conformidade	Futuro – projeções, análises preditivas	Samanthi e Gooneratne (2023) Wolf et al. (2015)
Imagem/percepção	Antiquado, burocrático, associado a conotações negativas	Contemporâneo, valorizado, elemento-chave para inovação e estratégia	Anderson et al. (2019) Goretzki et al. (2013)
Tipo de exigência organizacional	Estruturas centralizadas e com foco operacional	Organizações descentralizadas, dinâmicas e orientadas para o desempenho estratégico	Souza et al. (2020) Lindqvist e Matson (2019)
Versatilidade	Perfil técnico e especializado	Perfil híbrido e adaptável a vários contextos	Caicedo et al. (2018)

Em síntese, o BC caracteriza-se pela mensuração e registo de dados financeiros, com foco na execução de tarefas rotineiras e no controlo dos processos, desempenhando uma função essencialmente administrativa e limitada à elaboração de relatórios destinados à gestão. Em contrapartida, o BP assume um papel mais estratégico, centrando-se na mensuração de dados não financeiros, na análise de informação e no planeamento, colaborando com diferentes áreas da organização e participando ativamente no aconselhamento à gestão, contribuindo de forma direta para o desenvolvimento estratégico do negócio (Anderson et al., 2019; Dobroszek, 2020; Goretzki et al., 2013; Lindqvist & Matson, 2019; Souza et al., 2020).

Goretzki et al. (2013) identificaram que, no passado, o *controller* era maioritariamente percecionado como um BC, frequentemente associado a conotações negativas, como antiquado e visto sobretudo como um fiscalizador do desempenho dos gestores. Com o tempo, este papel evoluiu, sendo gradualmente substituído pela figura do BP, um colaborador diretamente envolvido na definição e implementação da estratégia organizacional (Horton & Wanderley, 2018). Este perfil é geralmente descrito de forma positiva e tem vindo a ser crescentemente valorizado pelas organizações, sendo considerado mais contemporâneo e desejável. O BP centra-se sobretudo em informações orientadas para o futuro, assumindo um papel ativo na tomada de decisão estratégica enquanto membro integrante da equipa de gestão (Anderson et al., 2019).

Contudo, Horton e Wanderley (2018) questionam a dicotomia “antiquado *versus* contemporâneo”, argumentando que o perfil do *controller* é condicionado por múltiplos fatores organizacionais, incluindo elementos de identidade profissional, conforme já explorado por Goretzki et al. (2013). Esta complexidade dificulta a definição de um perfil ideal e universal para a profissão. Em consonância com esta perspetiva, Caicedo et al. (2018) sustentam que o *controller* deve ser um profissional versátil, capaz de se adaptar a diferentes exigências e de atuar eficazmente em ambos os perfis.

A Tabela 2.2, por sua vez, sistematiza as principais funções e características associadas aos perfis de BC e BP, identificadas pelos autores analisados, incluindo também uma síntese das conclusões apresentadas nos respetivos estudos.

Tabela 2.2 Principais funções e características dos dois perfis de *controller*

Autor(es)	Funções e características do BC	Funções e características do BP	Síntese conclusiva dos estudos
Samanthi e Gooneratne (2023)	Práticas tradicionais, controlo rigoroso de custos, precisão dos dados, conformidade, postura operacional e técnica.	Papel estratégico, envolvimento em decisões, análise financeira, funções multidisciplinares, adaptação às necessidades do ambiente.	Mudanças institucionais e tecnológicas impulsionam a evolução do <i>controller</i> para um papel mais ágil e estratégico.
Dobroszek (2020)	Competências técnicas elevadas: conhecimentos em TI (<i>Excel</i> , SAP, BI), <i>controlling</i> , <i>forecasting</i> , orçamentação, cálculo de custos.	Competências comportamentais: trabalho em equipa, comunicação, autonomia, adaptabilidade, foco nos resultados, coordenação de atividades.	<i>Controllers</i> em <i>supply chain</i> /logística combinam competências técnicas com <i>soft skills</i> para responder a desafios complexos.

Autor(es)	Funções e características do BC	Funções e características do BP	Síntese conclusiva dos estudos
Souza et al. (2020)	Funções técnicas e operacionais: contabilidade, elaboração de relatórios financeiros, controle orçamental, domínio de sistemas ERP.	Funções estratégicas: análise de dados, visão estratégica, comunicação, proatividade, liderança, apoio ao planeamento estratégico.	O <i>controller</i> contemporâneo requer combinação de <i>hard</i> e <i>soft skills</i> para atuar de forma estratégica e eficaz na organização.
Anderson et al. (2019)	Garantia de controle rigoroso, conformidade, tarefas operacionais como auditoria e verificação, postura burocrática.	Participação estratégica, planeamento financeiro, apoio à gestão, comunicação interdepartamental, foco na criação de valor sustentável.	<i>Controllers</i> no setor público precisam de equilibrar o controle técnico com o suporte estratégico para cumprir normas e criar valor.
Lindqvist e Matson (2019)	Orientação para tarefas técnicas, controle rigoroso, precisão dos números, cumprimento de normas, papel operativo.	Apoio ao planeamento, análise crítica, comunicação, criação de valor, postura proativa, influência nas decisões.	O <i>controller</i> navega entre as duas identidades, equilibrando precisão técnica e valor estratégico conforme as necessidades.
Caicedo et al. (2018)	Abordagem técnica e operacional, controle financeiro, elaboração de relatórios, monitorização de custos, interação limitada.	Participação ativa em decisões estratégicas, colaboração interdepartamental, análise financeira, papel orientador, alinhamento estratégico.	<i>Controllers</i> oscilam entre BC e BP, adaptando-se às mudanças institucionais e às necessidades da organização.
Horton e Wanderley (2018)	Perfil tradicional, conformidade, precisão, controle, minimização de riscos, baixa autonomia e envolvimento restrito em decisões.	Maior autonomia, papel deliberativo e colaborativo, agente de mudança institucional, foco na criação de valor e transformação de práticas.	O conflito de identidade entre os papéis é motor para evolução do papel do BP e mudanças institucionais.
Wolf et al. (2015)	Controle financeiro tradicional, recolha e apresentação de dados, conformidade, atuação técnica e reativa.	Atuação estratégica e colaborativa, apoio à tomada de decisão, interação interdepartamental, foco na criação de valor e melhoria do desempenho.	Há tendência crescente para os <i>controllers</i> assumirem o papel de BP, aumentando a sua relevância organizacional.
Goretzki et al. (2013)	Foco no controle, conformidade, precisão, uso de sistemas ERP para garantir fiabilidade, atuação centralizada e padronizada.	Apoio personalizado, análises adaptadas às unidades locais, papel colaborativo e estratégico, mobilização do conhecimento local.	<i>Controllers</i> que atuam no setor público oscilam entre BC e BP, adaptando-se às necessidades locais e contextos variados.

Wolf et al. (2015) distinguem entre o perfil de BC, centrado no controlo financeiro, conformidade e apresentação rigorosa de dados, e o de BP, caracterizado por uma atuação estratégica e colaborativa, apoiando o planeamento e a criação de valor. Embora o perfil tradicional se mantenha, os autores identificam uma tendência crescente para a adoção do papel de BP, considerado essencial para reforçar a relevância e o impacto dos *controllers* na competitividade organizacional.

Por sua vez, Horton e Wanderley (2018) destacam o conflito de identidade decorrente da coexistência de múltiplas expectativas institucionais. Embora não utilizem os termos BC e BP, identificam-se funções próximas destes estereótipos: uma identidade tradicional, centrada na conformidade, precisão técnica e controlo de riscos, e outra mais autónoma e colaborativa, em que o *controller* atua como agente de mudança e criação de valor. Os autores concluem que este conflito identitário, longe de ser um obstáculo, constitui um motor de transformação das práticas e de reforço do papel estratégico do BP.

Já Lindqvist e Matson (2019) e Caicedo et al. (2018) evidenciam que o *controller* oscila entre os dois perfis. O perfil de BC mantém-se associado a funções técnicas e operacionais, centradas na precisão, no controlo financeiro e na conformidade normativa, com reduzido impacto estratégico. Já o perfil de BP assume uma postura colaborativa e deliberativa, participando ativamente na gestão, apoiando o planeamento e contribuindo para a criação de valor. Ambos os estudos sublinham que esta dualidade reflete a necessidade de os profissionais equilibrarem rigor técnico e orientação estratégica, adaptando-se às exigências organizacionais e às mudanças institucionais.

Por outro lado, Dobroszek (2020) descreve o contabilista de gestão do setor público como estando numa posição intermédia: mantém características de BC, como o foco no controlo, conformidade e utilização de informação rígida de sistemas *Enterprise Resource Planning* (ERP), mas revela também sinais de aproximação ao BP, sobretudo quando apoia localmente unidades de negócio com análises estratégicas. De forma complementar, Goretzki et al. (2013) associam ao BP a capacidade de produzir informação personalizada, apoiar a decisão e colaborar estreitamente com as áreas operacionais, enquanto Anderson et al. (2019) sublinham que, no setor público, a eficácia resulta do equilíbrio entre os dois perfis: a precisão técnica e o controlo do BC e a visão estratégica e colaborativa do BP.

Não obstante, Souza et al. (2020) concluíram que, embora a literatura internacional indique uma transição do BC para o BP, continua a ser fundamental compreender de que forma

determinados fatores, externos e internos, influenciam essa mudança no exercício da profissão. Os autores organizam as funções do *controller* em três categorias principais: (i) funções técnicas e operacionais, associadas ao perfil tradicional do BC; (ii) funções estratégicas, alinhadas com o papel de BP; e (iii) funções mistas, que combinam elementos dos ambos os perfis. Esta classificação permite identificar um conjunto abrangente de competências consideradas essenciais para um desempenho eficaz da função.

2.2 Competências emergentes do *controller* contemporâneo

Samanthi e Gooneratne (2023) referem que o *controller* contemporâneo, ao assumir responsabilidades cada vez mais amplas, da análise estratégica à gestão de riscos, atua em contextos multidisciplinares e apoia a criação de valor organizacional. Esta transformação tem, assim, implicado uma reconfiguração significativa do conjunto de competências exigidas ao *controller*, que atualmente vai muito para além das capacidades contabilísticas tradicionais.

A evolução do *controller* para um papel estratégico, exige competências de liderança, comunicação e análise (Saputro et al., 2023). Os autores demonstram, também, o potencial da tecnologia *blockchain* para reforçar este papel, ao melhorar a qualidade da informação e automatizar tarefas rotineiras.

O avanço acelerado das TD, nomeadamente *big data*, *cloud computing*, sistemas ERP avançados, inteligência artificial (IA) e automação, têm modificado profundamente a natureza do trabalho em contabilidade e no controlo de gestão (Carlsson-Wall et al., 2022; Moll & Yigitbasioglu, 2019; Zhang et al., 2023). Desta forma, as competências digitais assumem crescente relevância, exigindo que os *controllers* desenvolvam conhecimentos sólidos em análise de dados, literacia tecnológica e capacidade de interpretar sistemas de informação complexos (Suartha et al., 2023).

Não obstante, as competências interpessoais e cognitivas, como comunicação, ética, pensamento crítico e trabalho em equipa, mantêm-se igualmente centrais (Bowles et al., 2020). Neste enquadramento, verifica-se que as entidades empregadoras valorizam recém-graduados autónomos na utilização de ferramentas digitais como *Excel*, ERP e *softwares* de contabilidade, incluindo SAP (Tan & Laswad, 2018; Suartha et al., 2023).

Estudos recentes evidenciam que a capacidade de trabalhar com *data analytics* se tornou uma competência central para assegurar a qualidade das decisões de gestão (Franke & Hiebl,

2023; Spraakman et al., 2021). Oesterreich e Teuteberg (2019) corroboram esta tendência, destacando que o domínio de *business analytics* se encontra hoje no cerne dos novos perfis dos profissionais de controle de gestão. Paralelamente, a crescente incorporação de sistemas de IA exige que os *controllers* compreendam algoritmos, processos automatizados e os riscos éticos inerentes à sua utilização (Leitner-Hanetseder et al., 2021; Zhang et al., 2023).

Rîndaşu et al. (2023a) demonstraram que, apesar das disparidades existentes nos níveis de digitalização entre países, existe consenso quanto à importância das competências digitais, incluindo ERP, *business intelligence* e análise de dados, como fatores determinantes de vantagem competitiva. Os resultados reforçam a transição de um perfil tradicional de BC para um BP na Indústria 4.0, evidenciando que, embora algumas tecnologias emergentes ainda sejam utilizadas de forma limitada, a sua relevância tende a aumentar de forma consistente. A incorporação destas tecnologias tem contribuído para libertar o *controller* de tarefas rotineiras e repetitivas, permitindo-lhe concentrar-se em atividades de maior valor acrescentado e, conseqüentemente reforçar o seu papel enquanto parceiro estratégico (Andreassen, 2020; Roozen et al., 2019).

De forma geral, a literatura distingue entre *hard skills*, competências técnicas adquiridas através da formação académica e da experiência profissional, e *soft skills*, de natureza interpessoal e comportamental. Embora as primeiras permaneçam fundamentais, as segundas assumem hoje um papel crescente, influenciando a liderança, a comunicação e a colaboração, e revelando-se determinantes para o desempenho e a eficácia organizacional (Matteson et al., 2016; Matturo et al., 2019; Robles, 2012; Vasanthakumari, 2019). Resultantes da combinação de atitudes, aptidões e hábitos individuais, estas competências intangíveis impactam de forma decisiva o desempenho e as dinâmicas relacionais nas organizações (Matturo et al., 2019).

No contexto da evolução do papel do *controller*, a crescente orientação para um perfil colaborativo reforça a centralidade das competências comportamentais. A literatura evidencia que os *controllers* contemporâneos necessitam de comunicar eficazmente, negociar, influenciar diferentes níveis de gestão e trabalhar em equipas multidisciplinares (Horton & Wanderley, 2018; Rautiainen et al., 2024; Robles, 2012).

Para além das competências transversais, autores como Dobroszek (2020) destacam as competências emergentes associadas a contextos específicos. O autor identifica um conjunto de competências técnicas e comportamentais críticas para *controllers* de *supply chain* e

logística, que lidam com fluxos de informação complexos, variabilidade operacional e exigências crescentes de transparência. Desta forma, o autor destacou um conjunto de competências técnicas (*hard skills*) e competências pessoais/comportamentais (*soft skills*) apresentado de forma sintetizada na Tabela 2.3.

Tabela 2.3 Funções e requisitos para *controllers* de *supply chain* e logística

<i>Hard skills</i>	<i>Soft skills</i>
Sólido conhecimento em TI: domínio de <i>Microsoft Office</i> (especialmente <i>Excel</i>), <i>SAP ERP</i> , <i>Business Intelligence</i> , módulos de controlo financeiro e material <i>flow</i> (fluxo de materiais).	Capacidade de trabalho em equipa (“ <i>teamwork</i> ”) e coordenação com colegas sob pressão.
Formação académica relevante: administração de empresas, logística, contabilidade ou <i>controlling</i> , com preferência por especializações nestas áreas.	Boa organização de trabalho, sentido de responsabilidade, autonomia no desempenho das funções.
Experiência em <i>controlling</i> , <i>reporting</i> , <i>forecasting</i> e orçamentação; também uso de <i>software</i> especializado, macros, SQL ou linguagens similares quando aplicáveis.	Comunicação eficaz, inclusive em ambientes internacionais e em diferentes níveis da organização (com clientes, parceiros e gestores).
Conhecimentos técnicos de cálculo de custos, modelos de <i>pricing</i> e conhecimentos específicos do sector logístico, como armazenagem, transporte, projetos logísticos ou transportes marítimos (em alguns casos).	Orientação para resultados (“ <i>result-oriented</i> ”), espírito empreendedor (“ <i>entrepreneurial spirit</i> ”).
	Capacidade de adaptação, flexibilidade, trabalhar sob pressão, coordenação de atividades variadas, consoante tarefas logísticas ou de <i>supply chain</i> .

Fonte: Adaptado de Dobroszek (2020, p. 511)

Dobroszek (2020) recorre a modelos de competência para enquadrar tanto os *controllers* de *supply chain* como os de logística num nível profissional designado “*engaged inspirer*”, isto é, profissionais que ultrapassam o mero controlo operacional, assumindo um papel ativo no planeamento, na tomada de decisão e na definição e manutenção de processos.

As principais tarefas identificadas incluem:

- Atividades de definição e de manutenção de processos, indicadores e relatórios, incluindo a definição de *Key Performance Indicators* (KPIs), a estruturação e desenvolvimento de sistemas de reporte, a automatização de processos de *controlling* logístico e da cadeia de abastecimento, a conceção de relatórios normalizados e a preparação de recomendações para gestão.

- No caso do *supply chain controller*, destaca-se igualmente uma forte componente analítica, análise de desvios, avaliação do desempenho logístico e produtivo, elaboração de previsões, bem como participação ativa nos processos de decisão.
- Para o *logistics controller*, para além da dimensão analítica, assumem particular relevância o planeamento, o controlo de custos, o encaminhamento e disponibilização de dados, o reporte de métricas logísticas, o controlo financeiro e logístico, bem como a preparação de estatísticas e previsões.

Verifica-se, assim, que alguns estudos mais recentes apontam para um perfil híbrido que combina competências técnicas, analíticas, digitais e comportamentais (Bals et al., 2019; Oesterreich & Teuteberg, 2019; Rîndaşu et al., 2023a). Segundo Caicedo et al. (2018), o desenvolvimento do papel do *controller* depende da sua capacidade para integrar múltiplas áreas de conhecimento, contribuindo simultaneamente para o rigor financeiro e para a criação de valor estratégico. Este conjunto diversificado de competências está alinhado com a expectativa crescente de que o *controller* seja um elemento ativo na formulação de políticas, na modelação de cenários e no aconselhamento aos gestores (Järvenpää, 2007; Jordan et al., 2021).

3. Metodologia

O presente capítulo encontra-se estruturado em três secções. A primeira caracteriza o estudo em termos dos métodos e técnicas de investigação propostos. A segunda dedica-se à descrição do processo de recolha dos dados e caracterização da amostra. A terceira apresenta as variáveis recolhidas para a análise a ser efetuada. A quarta, por fim, descreve os procedimentos subjacentes à análise dos dados, incluindo as técnicas estatísticas propostas.

3.1 Métodos e técnicas de investigação

Para dar resposta às questões e subquestões propostas e, bem assim, atingir os objetivos geral e específicos propostos para este estudo, identificados na introdução desta dissertação, esta investigação assenta numa metodologia mista, integrando uma análise qualitativa e quantitativa.

A componente qualitativa foi efetuada através da análise documental dos 289 anúncios de emprego, centrando-se na identificação, interpretação e categorização das competências de empregabilidade e de TI associadas a cada perfil do *controller*. Para o efeito, recorreu-se aos procedimentos e critérios de análise de conteúdo propostos por Bardin (2016), que orientam a interpretação sistemática dos textos, permitindo a identificação de padrões, significados e inferências presentes nos anúncios. A análise de conteúdo materializou-se na categorização e codificação dos textos, através de um sistema de codificação que permitiu, numa segunda fase, proceder à análise quantitativa (Saunders et al., 2015).

A componente quantitativa foi materializada por meio da análise dos dados subjacentes aos referidos anúncios, nomeadamente através de técnicas de estatística descritiva e de testes não paramétricos, os quais serão descritos nas secções seguintes.

A integração dos resultados quantitativos e qualitativos permitiu enriquecer a interpretação dos resultados e robustecer as conclusões do estudo, tal como recomendado por Suarta et al. (2023).

3.2 Recolha de dados e caracterização da amostra

Atualmente, os anúncios de emprego representam uma fonte de dados relevante, uma vez que fornecem informações claras sobre as tarefas e responsabilidades associadas às funções disponíveis, refletindo as expectativas das entidades relativamente aos seus futuros

colaboradores (Rîndaşu et al., 2023b; Suarta et al., 2023; Tan & Laswad, 2018). Este estudo seguiu o modelo de investigações já efetuadas anteriormente (Dobroszek, 2020; Domingos et al., 2023; Tan & Laswad, 2018; Uwizeyemungu et al., 2020; Verma et al., 2019).

O recrutamento através de redes sociais, nomeadamente o *LinkedIn*, tornou-se prática generalizada, o que reforça a importância da gestão estratégica dos perfis para evidenciar as competências dos candidatos. Paralelamente, esta plataforma tem desempenhado um papel determinante na transformação da comunicação empresarial e na relação com investidores, modificando de forma significativa os processos de diálogo e interação com os seus *stakeholders* (Pisano et al., 2017).

Assim, para identificar as competências exigidas pelo mercado de trabalho aos profissionais do controlo de gestão, procedeu-se a uma análise de conteúdo dos anúncios de emprego publicados na plataforma *LinkedIn*, entre 31 de março de 2025 e 24 de abril de 2025. A recolha incidiu sobre ofertas divulgadas por entidades sediadas em Portugal e nos cinco principais destinos de emigração dos jovens portugueses: Espanha, Suíça, Reino Unido, Alemanha e Países Baixos.

A seleção dos países considerados na comparação com a realidade portuguesa baseia-se nos últimos dados relativos à emigração, que identificam a Espanha, a Suíça, o Reino Unido, a Alemanha e os Países Baixos como os cinco destinos mais procurados por jovens portugueses entre os 15 e os 39 anos (Pires et al., 2025).

A seleção das palavras-chave utilizadas na pesquisa visou garantir uma cobertura ampla e rigorosa das diferentes funções relacionadas ao profissional de controlo de gestão, atendendo ao facto de a terminologia variar consoante a organização ou o país. A combinação destas palavras-chave permitiu analisar o papel do *controller* sob múltiplas perspetivas, financeira, de negócios e de gestão, oferecendo uma visão mais completa e precisa do mercado de trabalho atual, tanto em Portugal como nos principais destinos de emigração jovem.

Para o efeito, foram consideradas as seguintes categorias de pesquisa durante o período indicado:

- Cargo: "*controller*", "*financial controller*", "*finance controller*", "*business controller*", "*management accountant*".
- País: Portugal, Espanha, Suíça, Reino Unido, Alemanha e Países Baixos.

O processo de recolha dos anúncios foi realizado semanalmente, uma a duas vezes por semana, ao longo do período referido, com o objetivo de compilar todas as ofertas que cumpriam os critérios previamente estabelecidos.

Foram inicialmente recolhidos 300 anúncios provenientes de 286 entidades distintas. Em seguida, procedeu-se à eliminação de duplicados, garantindo a validade e fiabilidade do conjunto de dados de acordo com os critérios de seleção definidos. Posteriormente, verificou-se que alguns anúncios apresentavam informação insuficiente ou incompleta relativamente às competências exigidas, motivo pelo qual foram excluídos. No total, foram removidos 11 anúncios: 1 de Portugal (n.º 33), 4 de Espanha (n.ºs 73, 74, 79 e 94), 1 da Suíça (n.º 135), 4 do Reino Unido (n.ºs 158, 160, 166 e 191) e 1 dos Países Baixos (n.º 279).

A Tabela 3.1 apresenta a distribuição dos anúncios por país, constituindo a amostra considerada no estudo.

Tabela 3.1 Distribuição dos anúncios de emprego analisados por país

País	N.º de anúncios	Em %
Portugal	49	17,0
Alemanha	50	17,3
Espanha	46	15,9
Países Baixos	49	17,0
Reino Unido	46	15,9
Suíça	49	17,0
Total	289	100

A amostra inclui ofertas para posições de nível intermédio e sénior, abrangendo distintos setores de atividade. Contudo, apenas foram considerados os anúncios diretamente relacionados com as funções de *controller*, excluindo-se aqueles cuja descrição se afastava claramente do âmbito funcional em análise.

Importa ressaltar, por fim, que os dados foram recolhidos exclusivamente a partir de anúncios publicamente disponíveis no *LinkedIn*, assegurando o cumprimento das normas éticas de investigação, nomeadamente a anonimização das fontes e o uso responsável da informação.

3.3 Variáveis do estudo

O procedimento de identificação das competências, destinado à preparação das variáveis a mensurar, seguiu o modelo proposto por Suarta et al. (2023), apresentado na Tabela 3.2. Este modelo organiza as competências em dois grandes grupos: competências de empregabilidade, subdivididas em CG e AP, e competências em TD.

Tabela 3.2 Modelo conceptual de competências de Suarta et al. (2023)

COMPETÊNCIAS DE EMPREGABILIDADE		COMPETÊNCIAS EM TD
CG	AP	
Competências analíticas e de resolução de problemas	Adaptabilidade	<i>Software</i> de contabilidade
Competências interpessoais e de comunicação	Ambição	Bases de dados e tecnologia
Criatividade e inovação	Orientação para o detalhe	<i>Software</i> ERP
Aprendizagem	Disciplina e dedicação	<i>Software</i> financeiro
Organização	Honestidade e integridade	Literacia em TI
Gestão	Personalidade	<i>Microsoft office</i>
Trabalho em equipa	Responsabilidade	<i>Software</i> fiscal
	Ética profissional	Outras aplicações

Fonte: Adaptado de Suarta et al. (2023, pp. 6, 12, 14 e 17)

No modelo de Suarta et al. (2023), cada competência é ilustrada com exemplos extraídos dos anúncios de emprego analisados pelos autores, evidenciando a sua aplicação prática. Os apêndices A a C detalham, por essa ordem, as competências de empregabilidade CG e AP e as competências em TD propostas pelo autor.

O processo de tabulação dos anúncios de emprego consistiu na organização sistemática dos dados numa tabela no *Excel*, onde se registaram as características do anúncio, tais como o país e o nome da entidade, a função ou cargo proposto, a data da recolha da informação, a data de início e término do anúncio, o setor de atividade e o *link* do anúncio.

Em simultâneo, foi retirada, na íntegra, a descrição para a vaga, presente em cada anúncio, para um documento *Word* com o conteúdo da descrição do cargo publicado pela organização. Todos estes elementos foram transcritos exatamente como surgiam em cada anúncio.

Cada anúncio foi analisado e codificado com os requisitos académicos, competências técnicas e experiência exigida, bem como as variáveis qualitativas relacionadas com a

descrição da função, posicionamento estratégico do *controller* e competências comportamentais solicitadas. O protocolo de codificação foi desenvolvido com base nas recomendações metodológicas de Suarta et al. (2023), garantindo rigor e consistência.

A Tabela 3.3 identifica o conjunto de itens codificados a partir do modelo de Suarta et al. (2023).

Tabela 3.3 Codificação das competências propostas por Suarta et al. (2023)

COMPETÊNCIAS DE EMPREGABILIDADE				COMPETÊNCIAS EM TD	
Item	CG	Item	AP	Item	
CG1	Competências analíticas e de resolução de problemas	AP1	Adaptabilidade	TD1	<i>Software</i> de contabilidade
CG2	Competências interpessoais e de comunicação	AP2	Ambição	TD2	Bases de dados e tecnologia
CG3	Criatividade e inovação	AP3	Orientação para o detalhe	TD3	<i>Software</i> ERP
CG4	Aprendizagem	AP4	Disciplina e dedicação	TD4	<i>Software</i> financeiro
CG5	Organização	AP5	Honestidade e integridade	TD5	Literacia em TI
CG6	Gestão	AP6	Personalidade	TD6	<i>Microsoft office</i>
CG7	Trabalho em equipa	AP7	Responsabilidade	TD7	<i>Software</i> fiscal
		AP8	Ética profissional	TD8	Outras aplicações

Para a análise qualitativa, os textos completos das descrições dos 289 anúncios de emprego foram importados para a plataforma *NVivo*, uma ferramenta especializada no tratamento e interpretação de dados textuais (Sepasgozar & Davis, 2018). A utilização do *NVivo* permitiu organizar o *corpus* documental de forma sistemática e desenvolver os processos de codificação necessários ao desenvolvimento deste estudo, tal como propostos na literatura (designadamente, Uwizeyemungu et al., 2020).

Os textos inseridos nesta plataforma foram, então, examinados linha a linha, seguindo uma abordagem indutiva que não partia de categorias pré-definidas. Este procedimento visou identificar unidades de significado, conceitos relevantes e padrões linguísticos recorrentes

associados ao papel do *controller* nas organizações. A leitura dos textos permitiu identificar a diversidade de competências mencionadas nos anúncios e a forma como poderiam ser atribuídas, isto é, associadas, às categorias identificadas na Tabela 3.3.

A título de exemplo, no âmbito das CG foram identificadas, no caso da CG1, as expressões mais utilizadas pelos recrutadores incluem a “forte capacidade analítica”, a “capacidade de resolução de problemas e foco em soluções”, a “capacidade para identificar e resolver problemas”, as “capacidades analíticas excepcionais” e o “perfil analítico”. Relativamente à CG2, por sua vez, entre as formulações mais recorrentes encontram-se o “bom relacionamento interpessoal”, as “excelentes capacidades de comunicação”, as “fortes competências de comunicação”, as “excelentes competências de comunicação e interpessoais” e a “capacidade de comunicar tanto internamente como com os vários *stakeholders*”.

No que respeita aos AP, e utilizando a AP7 como exemplo, as expressões mais frequentemente utilizadas pelos recrutadores incluem as seguintes palavras ou expressões: “elevado/grande sentido de responsabilidade”, a “proatividade” e “responsável”.

Relativamente às TD, e tendo o caso da TD6 como ilustração, foram identificadas como expressões mais recorrentes as seguintes: “proficiência/conhecimentos avançados em *Excel*”, “*Power BI*”, “experiência com o pacote *Office*”, “bons conhecimentos de *MS Office*, especialmente *Excel*” e “possui boas competências em *Excel* e *Microsoft 365*”.

Para efeitos de análise e categorização das competências entre os perfis BC e BP, e tendo por referência as descrições propostas no modelo de Suarta et al. (2023), verificou-se que algumas competências possuem um enquadramento mais consensual na literatura, permitindo a sua associação direta a cada perfil, enquanto outras evidenciam potencial para se integrarem em ambos. Para a análise, adotou-se o seguinte critério: sempre que a literatura não fornece uma atribuição imediata, a classificação da competência é fundamentada com base nas características que aquela atribui a cada perfil.

A literatura permite identificar um conjunto de atributos tradicionalmente ligados ao BC, como o foco no *reporting* financeiro, a orientação para tarefas rotineiras, a ênfase no cumprimento de normas e o predomínio de competências técnicas de contabilidade e controlo. Pelo contrário, o perfil de BP é caracterizado por uma atuação estratégica, orientação para a tomada de decisão, capacidade analítica avançada, competências comunicacionais e colaborativas, bem como uma maior integração com as áreas

operacionais e de gestão. Assim, tendo por base estes contributos teóricos, a Tabela 3.4 estabelece a correspondência entre as categorias identificadas durante a análise qualitativa e os atributos definidos na literatura, permitindo distinguir os dois perfis do *controller*.

Desta forma, no que respeita ao perfil BC, caracterizado por ter um foco eminentemente técnico, sustentado pelo rigor, pela precisão e pela execução de processos estruturados, foram incluídas as seguintes CG:

- CG4: “Aprendizagem”, atendendo a que a literatura evidencia que este perfil continua dependente de conhecimento técnico atualizado (atualização técnica contínua), tal como salientado em Anderson et al. (2019), Caicedo et al. (2018), Goretzki et al. (2013) e Souza et al. (2020);
- CG5: “Organização”, considerando que o BC exige controlo, sistematização e manutenção rigorosa da informação para garantir fiabilidade e cumprimento de prazos, conforme defendem Samanthi e Gooneratne (2023) e Wolf et al. (2015). Um perfil baseado em processos rígidos e estruturados exige organização como competência-chave;
- CG6: “Gestão do tempo”, que envolve a definição de prioridades e capacidade de trabalhar sob pressão, refletindo características operacionais e de controlo que se alinham claramente com o BC, sendo descritas na literatura como essenciais para assegurar consistência e cumprimento de processos exigentes (Horton & Wanderley, 2018; Lindqvist & Matson, 2019; Samanthi & Gooneratne, 2023; Wolf et al., 2015). Importa destacar que, no perfil BP, a gestão assume uma orientação mais estratégica e influenciadora, o que não corresponde ao tipo de gestão descrita por Suarta et al. (2023).

No mesmo perfil, foram incluídos os seguintes AP:

- AP3: “Orientação para o detalhe”, centrada na precisão e no detalhe, sendo fundamental para garantir a fiabilidade da informação financeira produzida (Anderson et al., 2019; Goretzki et al., 2013; Lindqvist & Matson, 2019; Horton & Wanderley, 2018; Samanthi & Gooneratne, 2023);
- AP4: “Disciplina e dedicação”, tendo em conta que o perfil tradicional do *controller* exige disciplina para seguir normas e procedimentos (Horton & Wanderley, 2018; Wolf et al., 2015);

- AP5: “Honestidade e integridade”, sendo a integridade indispensável num papel centrado no cumprimento e na fiabilidade dos registos (Anderson et al., 2019; Horton & Wanderley, 2018);
- AP7: “Responsabilidade”, uma vez que funções técnicas como auditoria, verificação e conformidade implicam responsabilidade direta sobre a informação financeira, reforçando um elevado sentido de responsabilidade (Anderson et al., 2019; Goretzki et al., 2013);
- AP8: “Ética profissional”, dado que o BC exerce funções onde a transparência, o cumprimento rigoroso das normas e a conformidade com princípios éticos são fundamentais, assegurando a qualidade, a veracidade e a legalidade da informação produzida (Goretzki et al., 2013; Lindqvist & Matson, 2019).

Embora estas competências também sejam relevantes para o BP, nelas não reside o núcleo distintivo do seu papel, mais orientado para a comunicação, a influência e o apoio estratégico (Anderson et al., 2019; Caicedo et al., 2018; Goretzki et al., 2013; Lindqvist & Matson, 2019; Horton & Wanderley, 2018; Souza et al., 2020).

No domínio tecnológico, foram incluídas as seguintes competências em TD:

- TD1: “*Software* de contabilidade”, sendo o perfil de BC tradicionalmente associado ao desempenho de tarefas técnicas e operacionais, como o controlo orçamental e a elaboração de relatórios financeiros. Trata-se de um profissional orientado para a execução rigorosa dos processos contabilísticos e para o cumprimento normativo, funções que dependem diretamente do domínio de sistemas contabilísticos especializados (Caicedo et al., 2018; Souza et al., 2020). Assim, esta competência encontra-se claramente alinhada com as responsabilidades técnico-operacionais que caracterizam este perfil.
- TD4: “*Software* financeiro”, na medida em que o BC assegura a precisão e a fiabilidade dos dados financeiros, desempenhando um papel central na execução e validação de transações relacionados com o registo, a verificação e o controlo das operações correntes. Estas funções estão tipicamente associadas ao controlo operacional e ao cumprimento rigoroso de procedimentos (Horton & Wanderley, 2018; Wolf et al., 2015);

- TD5: “Literacia em TI”, na medida em que a literacia digital básica constitui um requisito essencial para o desempenho das tarefas técnicas e repetitivas características do perfil BC. Esta competência sustenta a execução eficiente das funções de rotina e de controlo, estando predominantemente associada a atividades de natureza operacional, em detrimento de uma dimensão estratégica (Anderson et al., 2019; Goretzki et al., 2013).
- TD7: “*Software* fiscal”, uma vez que este tipo de *software* está diretamente associado ao cumprimento de obrigações legais, à conformidade tributária e ao reporte formal, aspetos que a literatura associa de forma consistente ao papel tradicional e burocrático do perfil BC (Caicedo et al., 2018; Horton & Wanderley, 2018).

Pelo contrário, o BP recorre sobretudo a sistemas integrados, ferramentas analíticas e plataformas de visualização para interpretar a informação de forma transversal e gerar valor estratégico.

No que respeita ao perfil BC, foram incluídas as seguintes CG:

- CG1: “Competências analíticas e de resolução de problemas”, cuja aplicação prática ultrapassa a mera precisão dos dados, assumindo uma dimensão estratégica na interpretação da informação e na resolução de problemas complexos, ao gerar contributos que suportam a tomada de decisão. A capacidade de análise crítica e de formulação de soluções fundamentadas permite ao BP articular indicadores financeiros com variáveis operacionais e de mercado, promovendo a criação de valor organizacional e o alinhamento das estratégias empresariais com as expectativas dos *stakeholders*;
- CG2: “Competências interpessoais e de comunicação”, fundamentais para o desempenho do BP, que necessita de comunicar de forma eficaz, apresentar informação com clareza e estabelecer relações sólidas, conforme evidenciado por Anderson et al. (2019), Dobroszek (2020) e Lindqvist e Matson (2019);
- CG3: “Criatividade e inovação”, uma vez que este profissional deve ser capaz de pensar de forma criativa, identificar soluções inovadoras e demonstrar iniciativa empreendedora (Horton e Wanderley, 2018; Lindqvist e Matson, 2019);

- CG7: “Trabalho em equipa”, dado que o BP atua de forma transversal e integra equipas multifuncionais, exigindo uma elevada capacidade de colaboração, conforme descrito por Suarta et al. (2023) e corroborado por Dobroszek (2020), Caicedo et al. (2018) e Wolf et al. (2015).

No mesmo perfil, foram incluídos os seguintes AP:

- AP1: “Adaptabilidade”, uma vez que a literatura evidencia que o *controller* contemporâneo deve ser capaz de atuar em ambientes dinâmicos, exigindo flexibilidade e capacidade de resposta rápida à mudança (Caicedo et al., 2018; Dobroszek, 2020; Horton & Wanderley, 2018; Lindqvist & Matson, 2019);
- AP2: “Ambição”, associada à procura de impacto, liderança e relevância estratégica, sendo uma característica valorizada em funções de apoio à decisão e de natureza estratégica (Horton & Wanderley, 2018; Lindqvist & Matson, 2019).
- AP6: “Personalidade”, na medida em que traços como extroversão, simpatia, confiança e espontaneidade, identificados por Suarta et al. (2023), são típicos de funções que exigem interação, influência e a construção de relações próximas com diferentes áreas do negócio.

Ao nível tecnológico, foram incluídas as seguintes TD:

- TD2: “Bases de dados e tecnologia”, na medida em que o domínio de bases de dados e de ferramentas analíticas sustenta a capacidade de desenvolver análises avançadas, calcular KPI’s e compreender padrões operacionais (Dobroszek, 2020); Oesterreich & Teuteberg, 2019; Rîndaşu et al., 2023a; Souza et al., 2020);
- TD3: “*Software* ERP”, uma vez que a utilização de sistemas ERP permite obter uma visão integrada dos processos organizacionais, essencial para avaliar impactos, analisar cenários e apoiar a tomada de decisão (Dobroszek, 2020; Goretzki et al., 2013; Souza et al., 2020).
- TD6: “*Microsoft Office*”, dado que este profissional necessita de transformar dados financeiros e operacionais em informação útil e orientada para a decisão. Ferramentas como *Excel* avançado, *PowerPoint*, *Google Sheets* e aplicações de visualização de dados, como o *Power BI*, permitem não só o tratamento e análise de grandes volumes de dados, mas também a sua comunicação de forma clara,

estratégica e visualmente apelativa a diferentes *stakeholders* (Dobroszek, 2020; Souza et al., 2020);

- TD8: “Outras aplicações”, na medida em que a utilização de ferramentas como soluções de *business intelligence*, *software* bancário avançado ou plataformas analíticas permite transformar grandes volumes de dados em informação estratégica, possibilitando a criação de *dashboards*, a monitorização de KPI's e a identificação de tendências relevantes para a gestão (Goretzki et al., 2013; Lindqvist & Matson, 2019; Samanthi & Gooneratne, 2023).

No que diz respeito à análise das competências, considerou-se o *software* Primavera como uma ferramenta de contabilidade, uma vez que, embora possua características de um sistema de planeamento de recursos empresariais (ERP), é predominantemente utilizado para fins contabilísticos e de gestão, sendo esta a sua dimensão mais relevante. Segundo a categorização apresentada por Suarta et al. (2023), a distinção entre um ERP e um *software* de contabilidade reside fundamentalmente na amplitude funcional: enquanto o ERP abrange processos integrados de diversas áreas (produção, logística, Recursos Humanos, entre outras), o *software* de contabilidade foca-se nas operações contabilísticas e financeiras.

No caso do *Primavera*, apesar de não existir uma classificação formal em estudos científicos que o rotule explicitamente como “*software* de contabilidade”, decidiu-se enquadrá-lo nesta categoria devido ao seu uso operacional predominantemente direcionado às funções contabilísticas.

De forma semelhante, o SAP é frequentemente associado a *softwares* de ERP nos anúncios analisados; contudo, segundo Suarta et al. (2023), é considerado um *software* contabilístico. Assim, nesta análise, adotou-se essa classificação.

O *Netsuite* foi igualmente considerado um ERP, uma vez que o próprio autor o classifica dessa forma. Quanto ao *Salesforce*, cuja classificação não é especificada pelos autores citados, optou-se por considerá-lo como um *software* de contabilidade, em conformidade com as referências feitas nos anúncios estudados.

Para os autores, o *Power BI* é uma ferramenta do *Microsoft Office* e, por isso, foi incluído nesta categoria na análise. Apesar de, nos anúncios, o *Power BI* frequentemente ser associado a *softwares* de *business intelligence*, o que poderia justificá-lo na classificação de "outras aplicações".

Cada competência identificada nos anúncios foi, assim, codificada em uma das três categorias de competências estabelecidas, CG, AP e TD e posteriormente associada ao perfil correspondente, seguindo o modelo proposto por Suarta et al. (2023).

Nesse sentido, a Tabela 3.4 sistematiza as competências de empregabilidade e de tecnologias digitais associadas a cada um dos perfis.

Tabela 3.4 Competências associadas a cada um dos perfis do *controller*: BC versus BP

Competências	Perfil	
	BC	BP
CG	CG4: Aprendizagem	CG1: Competências analíticas e de resolução de problemas
	CG5: Organização	CG2: Competências interpessoais e de comunicação
	CG6: Gestão	CG3: Criatividade e inovação
		CG7: Trabalho em equipa
AP	AP3: Orientação para o detalhe	AP1: Adaptabilidade
	AP4: Disciplina e dedicação	AP2: Ambição
	AP5: Honestidade e integridade	AP6: Personalidade
	AP7: Responsabilidade	
	AP8: Ética profissional	
TD	TD1: <i>Software</i> de contabilidade	TD2: Bases de dados e tecnologia
	TD4: <i>Software</i> financeiro	TD3: <i>Software</i> ERP
	TD5: Literacia em TI	TD6: <i>Microsoft office</i>
	TD7: <i>Software</i> fiscal	TD8: Outras aplicações

Na sequência da classificação anteriormente proposta, os itens das competências foram sintetizados por meio da criação de índices por grupos ou categorias, concebidos como métricas numéricas capazes de quantificar a presença das competências requeridas aos *controllers* nos anúncios de emprego. Estes índices permitiram medir a predominância dos perfis BC e BP, assegurando uma leitura sistematizada do conteúdo das ofertas.

Para a elaboração dos índices CG, AP e TD, foi efetuada uma classificação binária das competências presentes em cada anúncio, para cada grupo de competências, atribuindo-se 1 ou 0 consoante a competência fosse exigida ou não, respetivamente, no anúncio. O somatório das classificações identificadas foi, então, dividido pelo número máximo admissível de competências para cada grupo.

As equações 3.1. a 3.3 apresenta as equações subjacentes aos índices CG, AP e TD, respetivamente.

$$CG_i = \frac{\sum_{x=1}^n CG_{ix}}{n} \quad (3.1)$$

Onde:

i = anúncio analisado;

n = número máximo admissível de competências da categoria CG;

CG_{ix} = variável binária que assume o valor 1 caso a CG x esteja presente no anúncio i , e 0 caso contrário.

$$AP_i = \frac{\sum_{x=1}^n AP_{ix}}{n} \quad (3.2)$$

Onde:

i = anúncio analisado;

n = número de competências da categoria AP;

AP_{ix} = 1 ou 0, em consonância com a classificação binária explicada anteriormente.

$$TD_i = \frac{\sum_{x=1}^n TD_{ix}}{n} \quad (3.3)$$

Onde:

i = anúncio analisado;

n = número de competências da categoria TD;

TD_{ix} = 1 ou 0, em consonância com a classificação binária explicada anteriormente.

De forma semelhante, procedeu-se ao cálculo dos índices de BC e BP para cada anúncio. Para o efeito, o somatório da classificação binária das competências associadas a cada um dos perfis foi dividido pelo número máximo admissível das referidas competências associadas a cada um dos perfis, conforme apresentados nas equações 3.4 e 3.5, respetivamente.

$$BC_i = \frac{\sum_{k=1}^{mi} Y_{ik}^{(BC)}}{v} \quad (3.4)$$

Onde:

i = anúncio analisado;

m_i = número total de competências identificadas no anúncio i ;

v = número de competências associadas ao perfil (BC);

$Y_{ik} = 1$ se a competência k do anúncio pertencer ao perfil BC, caso contrário $Y_{ik} = 0$

$$BP_i = \frac{\sum_{k=1}^{m_i} Y_{ik}^{(BP)}}{v} \quad (3.5)$$

Onde:

i = anúncio analisado;

m_i = número total de competências identificadas no anúncio i ;

v = número de competências associadas ao perfil (BP);

$Y_{ik} = 1$ se a competência k do anúncio pertencer ao perfil BP, caso contrário $Y_{ik} = 0$

3.4 Técnicas estatísticas utilizadas

Os dados quantitativos obtidos foram submetidos a técnicas estatísticas descritivas e inferenciais, incluindo frequências, médias, testes de normalidade e testes de diferenças não paramétricos. O tratamento dos dados foi efetuado no *software IBM SPSS Statistics versão 30*, após a recolha, organização e codificação inicial realizada no *NVivo* e posteriormente estruturada em *Microsoft Excel*.

Para assegurar a validade das técnicas selecionadas, aplicaram-se previamente os testes de normalidade de *Kolmogorov-Smirnov* e *Shapiro-Wilk* às distribuições das CG, AP e TD, bem como dos índices associados aos perfis. Os resultados revelaram valores de significância inferiores a 5%, confirmando a ausência de normalidade e, conseqüentemente, a necessidade de recorrer a testes não paramétricos.

A partir desta evidência, os índices foram analisados com recurso aos testes não paramétricos de *Wilcoxon*, *Kruskal-Wallis* (KW) e *Mann-Whitney* (MW), permitindo analisar a existência de potenciais diferenças estatisticamente significativas na valorização das competências pelos empregadores. Conforme referido por Dolce et al. (2020), os testes não paramétricos

apresentam a vantagem de não exigirem que os dados sigam uma distribuição normal, razão pela qual se mostram particularmente adequados para este tipo de análise. A interpretação dos resultados seguiu um nível de significância de 5%, correspondente a um intervalo de confiança de 95%, sendo as decisões estatísticas fundamentadas nos valores obtidos para aquele indicador relativamente a cada teste efetuado.

O teste de *Wilcoxon* foi utilizado por se destinar à análise de amostras emparelhadas (Domingos et al., 2023), permitindo comparar distintas variáveis, nomeadamente as competências exigidas pelos empregadores em cada anúncio, para um mesmo conjunto de observações, nomeadamente a amostra na sua totalidade ou por subamostras de países.

Já o teste de KW mostra-se adequado para comparar três ou mais grupos independentes (Cahyadi et al., 2019) e foi aplicado para avaliar diferenças entre as variáveis para as diferentes subamostras de países, permitindo identificar se tais dados poderiam ser considerados como provenientes de uma mesma população.

Complementarmente, o teste U de MW foi utilizado para comparar pares de grupos independentes (Guimarães, 2008), nomeadamente a comparação entre subamostras de países, dois a dois, permitindo identificar diferenças entre as variáveis para cada par proposto, oferecendo uma análise mais detalhada do que a proporcionada pelo teste de KW.

4. Análise e discussão dos resultados

Este capítulo tem como objetivo analisar e discutir os resultados obtidos, com base na metodologia apresentada no capítulo anterior. Para o efeito, encontra-se dividido em duas secções, sendo a primeira dedicada à apresentação dos resultados e a segunda à sua discussão.

4.1. Análise dos resultados

A Tabela 4.1 apresenta a frequência relativa e índices (valores médios) por competência e país de origem dos anúncios, bem como para o total dos 289 anúncios recolhidos em Portugal e nos cinco principais destinos de emigração jovem portuguesa. Adicionalmente, são também apresentados os níveis de significância obtidos para o teste de KW, que permitem aferir a existência ou inexistência de diferenças significativas entre os vários países para cada índice em análise.

Os dados da Tabela 4.1 permitem identificar padrões diferenciados na distribuição das competências valorizadas nos anúncios analisados. Assim, a leitura global dos índices evidencia que, entre os países analisados, o grupo das CG apresenta a maior frequência global (33%), seguido das TD (20%), enquanto os AP registam a menor expressão (16%). Esta distribuição sugere que os anúncios valorizam sobretudo competências transversais de natureza geral, a que se seguem as competências digitais e, em último plano, as competências gerais relativas às características pessoais dos candidatos.

Relativamente às CG, Portugal (42%) destaca-se pela maior incidência destas competências, contrastando sobretudo com Espanha (27%). No que respeita ao índice das TD, observam-se maiores divergências entre os valores médios de vários países, com o Reino Unido e os Países Baixos a apresentar valores mais reduzidos (14% e 17%, respetivamente) e a Alemanha a posicionar-se como o país onde tais competências surgem com maior frequência (25%). Por fim, relativamente aos AP, apenas a Suíça, com um valor médio mais alto para o referido índice (21%), a que se segue Portugal (17%), parece distanciar-se mais dos restantes países, que apresentam valores médios entre os 13% e os 15%.

Os resultados do teste de KW, por sua vez, identificam que as diferenças estatisticamente significativas entre os vários países se concentram, essencialmente, nos índices das CG e das TD.

Tabela 4.1 Frequência relativa e índices por competência e país e teste de KW por índice

País	Em percentagem								CG
	CG1	CG2	CG3	CG4	CG5	CG6	CG7		
Portugal	86	67	20	8	43	37	35		42
Alemanha	70	58	14	6	24	18	42		33
Espanha	54	37	4	7	28	28	33		27
Países Baixos	69	76	10	2	16	16	22		30
Reino Unido	61	63	17	9	46	35	13		35
Suíça	69	53	12	12	24	20	37		33
Total	69	59	13	7	30	26	30		33
Nível de significância do teste de KW									1,73
País	Em percentagem								AP
	AP1	AP2	AP3	AP4	AP5	AP6	AP7	AP8	
Portugal	20	4	49	2	2	2	43	12	17
Alemanha	12	0	14	22	10	10	30	2	13
Espanha	22	15	26	9	2	9	39	2	15
Países Baixos	16	4	10	4	2	14	51	8	14
Reino Unido	28	4	17	2	4	15	33	4	14
Suíça	27	6	27	8	20	14	51	14	21
Total	21	6	24	8	7	11	41	7	16
Nível de significância do teste de KW									13,31
País	Em percentagem								TD
	TD1	TD2	TD3	TD4	TD5	TD6	TD7	TD8	
Portugal	33	2	22	4	16	78	0	18	22
Alemanha	38	14	16	10	22	82	0	16	25
Espanha	33	13	46	2	2	78	0	20	24
Países Baixos	22	0	22	18	6	53	0	14	17
Reino Unido	13	4	24	7	9	46	0	9	14
Suíça	39	0	22	4	12	76	0	12	21
Total	30	6	25	8	11	69	0	15	20
Nível de significância do teste de KW									0,40

A análise dos itens evidencia um comportamento distinto dentro de cada índice.

No âmbito das CG, verifica-se a predominância das CG1 e CG2, cuja elevada expressão é transversal à maioria dos países. Esta forte presença, associada na literatura ao perfil de BP, sugere uma tendência para a valorização deste perfil, o que dialoga diretamente com a questão geral de investigação sobre a medida em que as competências exigidas ao *controller* refletem a perceção deste profissional como BC ou BP. Competências como CG3 e CG4 surgem, pelo contrário, de forma residual, sugerindo uma menor relevância operacional ou

uma eventual tendência por parte dos empregadores para as integrar implicitamente noutras categorias.

Dinâmica semelhante é observável nos AP, onde AP7 aparece como o atributo de maior peso relativo, designadamente nos Países Baixos e na Suíça. Pelo contrário, itens como AP2, AP4, AP5 e AP6 apresentam pouca expressividade, o que poderá indiciar que estes atributos são interpretados como implícitos ou assumidos como pré-condições de candidatura, não exigindo, por conseguinte, menção explícita.

No domínio das TD, salienta-se a competência TD6 (*Microsoft Office*), que atinge valores muito elevados em todos os países, superando os 75% em Portugal, Alemanha, Espanha e Suíça. Também TD3 apresenta expressão relevante em alguns casos (Espanha, com 46%). Já TD7 não é referida em nenhum dos países, ao passo que TD2 surge, na sequência, com valores reduzidos. Tais diferenças sugerem que as exigências tecnológicas se concentram em ferramentas amplamente disseminadas e de uso mais transversal.

Em complemento à análise anteriormente efetuada a partir do teste de KW, a Tabela 4.2 apresenta os resultados (níveis de significância) do teste de MW, o qual permite comparar potenciais diferenças estatisticamente significativas entre os países numa análise dois a dois, permitindo uma análise mais detalhada de tais diferenças.

Tabela 4.2 Teste de MW por índice de competências

Países							Níveis de significância do teste de MW (em percentagem)		
PT	ES	CH	UK	DE	NL	Grupo de comparação	CG	AP	TD
x	X					PT vs. ES	0,23	46,70	62,39
x		x				PT vs. CH	1,58	31,98	79,37
x			x			PT vs. UK	7,62	17,91	0,52
x				x		PT vs. DE	3,60	15,68	30,21
x					x	PT vs. NL	0,18	38,50	8,14
	X	x				ES vs. CH	15,42	10,15	41,62
	X		x			ES vs. UK	15,99	50,23	0,54
	X			x		ES vs. DE	17,85	51,16	80,10
	X				x	ES vs. NL	38,56	95,65	6,14
		x	x			CH vs. UK	89,97	2,36	2,10
		x		x		CH vs. DE	89,31	1,71	21,61
		x			x	CH vs. NL	35,26	6,12	17,83
			x	x		UK vs. DE	93,43	97,20	0,06
			x		x	UK vs. NL	44,28	48,50	27,30
				x	x	DE vs. NL	35,38	50,74	1,13

Legenda: PT: Portugal; ES: Espanha; CH: Suíça; UK: Reino Unido; DE: Alemanha; NL: Países Baixos.

Assim, os resultados da Tabela 4.2 identificam que, no âmbito das CG, as diferenças estatisticamente significativas concentram-se, sobretudo, em comparações envolvendo Portugal, nomeadamente na comparação com Espanha (0,23%), Suíça (1,58%), Alemanha (3,60%) e Países Baixos (0,18%). A comparação com o Reino Unido ultrapassa (7,62%), exceccionalmente, a significância estatística definida para este estudo (de 5%), não superando, no entanto, o limiar dos 10%, indicativo de alguma disparidade entre ambos. Entre os restantes pares, os níveis de significância apontam para uma maior proximidade nos níveis observados para os valores médios do índice das CG entre os países.

Relativamente aos AP, os resultados evidenciam poucas diferenças significativas entre pares de países. Destacam-se, no entanto, diferenças envolvendo a Suíça, nomeadamente na comparação com o Reino Unido (2,36%) e a Alemanha (1,71%), ao que se seguem os Países Baixos (6,12%), embora ligeiramente acima do limiar dos 5% de significância proposto para este estudo. Assim, os resultados sugerem que, no âmbito dos AP, a Suíça tende a posicionar-se de forma diferenciada em relação a vários países.

Para o índice das TD, destacam-se de forma clara as comparações entre o Reino Unido e alguns países, como Portugal (0,52%), Espanha (0,54%) e Alemanha (0,06%). Acresce-se a estas a comparação entre a Alemanha e os Países Baixos (1,13%). Estes resultados indicam, assim, que o Reino Unido apresenta um padrão mais distinto face a outros países no que diz respeito à frequência das competências digitais solicitadas.

Seguidamente foi efetuada uma comparação entre os índices por país e para o total de observações, através do teste de *Wilcoxon*, cujos resultados (níveis de significância) são apresentados na Tabela 4.3.

Tabela 4.3 Teste de *Wilcoxon* na comparação entre índices de competências por país e total

País	Níveis de significância do teste de <i>Wilcoxon</i> (em percentagem)		
	CG versus AP	CG versus TD	TD versus AP
Portugal	0,00	0,00	11,07
Alemanha	0,00	1,80	0,02
Espanha	0,14	50,16	2,06
Países Baixos	0,00	0,00	23,05
Reino Unido	0,00	0,00	80,10
Suíça	0,03	0,01	82,13
Total	0,00	0,00	0,00

Globalmente, observa-se que as comparações entre o índice CG e AP, entre o índice CG e o TD ou entre o índice TD e o AP apresentam níveis de significância inferiores a 1%, revelando diferenças estatisticamente significativas entre os referidos pares de índices no conjunto da amostra.

Contudo, a comparação por país revela algumas diferenças que importa destacar.

Assim, relativamente às diferenças entre os índices CG e AP, identificam-se para a generalidade dos países níveis de significância inferiores ao limiar de 5%, o que indica a existência de diferenças significativas, em cada país, para os valores obtidos em cada um dos referidos índices.

Resultados similares observam-se relativamente à comparação entre CG e TD, à exceção da Espanha (50,16%), com valores médios mais próximos para os referidos índices, de 27% e 24%, respetivamente.

Contrariamente aos resultados anteriores, no que toca à comparação entre os valores médios para os índices TD e AP, apenas no contexto da Alemanha (X% e Y%, respetivamente) e da Espanha (X% e Y%, respetivamente) observam-se diferenças significativas, o que indica uma maior proximidade de valores para tais índices entre os restantes países.

Em síntese, os resultados identificam que a diferença entre CG e as restantes categorias (AP e TD) é mais pronunciada e consistente entre os países, contrariamente a diferença entre estas duas últimas.

Seguidamente, a Tabela 4.4 apresenta as médias correspondentes aos índices calculados para cada perfil de *controller* em análise (BC e BP) por país e para o total das observações, bem como os níveis de significância do teste de *Wilcoxon* para cada país e do teste de KW para a comparação global entre os vários países.

O resultado global da amostra, identificado na Tabela 4.4, demonstra que o perfil BP (29%) apresenta uma frequência superior à do perfil BC (17%). De igual modo, observa-se que o índice BP apresenta valores superiores ao índice BC transversalmente entre os países, sugerindo uma maior ênfase do mercado de trabalho nas competências associadas ao perfil de BP, reforçando a ideia de que as competências associadas a este perfil são mais amplamente procuradas nos anúncios analisados.

Tabela 4.4 Índices dos perfis de *controller* e testes de Wilcoxon e KW por país e total

País	Em percentagem		
	BC	BP	Níveis de significância do teste de Wilcoxon (BC versus BP)
Portugal	21	32	0,00
Alemanha	16	30	0,00
Espanha	15	30	0,00
Países Baixos	13	27	0,00
Reino Unido	15	26	0,00
Suíça	19	30	0,01
Total	17	29	0,00
Nível de significância do teste de KW	1,50	11,50	

Os resultados do teste de Wilcoxon corroboram tais resultados, revelando diferenças estatisticamente significativas entre ambos os perfis, quer para o total das observações, quer no contexto de cada um dos países em análise.

Por sua vez, o teste de KW, aplicado para verificar diferenças entre os vários países para os índices relativos a cada um dos perfis, revela diferenças estatisticamente significativas apenas no que toca ao perfil BC (1,5%). Para o referido índice, observa-se um valor mínimo de 13% para a média obtida nos Países Baixos e o máximo de 21% para Portugal, seguido de perto pela Suíça (com 19%). Contrariamente, o nível de significância para o mesmo teste relativamente aos valores médios do índice BP afasta-se do nível de 10% (11,5%), indicando maiores semelhanças entre os países nesse âmbito. Para este último, o valor mínimo observa-se para o Reino Unido (26%), seguido novamente dos Países Baixos (27%), com o máximo igualmente observado para Portugal (32%), sendo secundado, uma vez mais, pela Suíça, mas também pela Alemanha e Espanha (todos com 30%).

Globalmente, observa-se que Portugal apresenta-se como o país com maior valor médio de requisitos requeridos em ambos os perfis, potencialmente explicado pelos maiores níveis de CG, integrantes de ambos os perfis, especificadas nos anúncios das entidades portuguesas (42%).

Por fim, a Tabela 4.5 sintetiza os resultados do teste de MW aplicado à análise de cada um dos índices associados aos dois perfis de *controller* em análise (BC e BP) entre pares de países.

Tabela 4.5 Teste de MW para os índices por perfis de *controller*

Países						Nível de significância (teste de MW)		
PT	ES	CH	U K	DE	NL	Grupo de comparação	BC	BP
x	x					PT vs. ES	1,81	27,86
x		x				PT vs. CH	54,93	44,26
x			x			PT vs. UK	1,10	1,17
x				x		PT vs. DE	8,71	63,69
x					x	PT vs. NL	0,18	3,25
	x	x				ES vs. CH	8,61	71,57
	x		x			ES vs. UK	79,45	20,56
	x			x		ES vs. DE	58,21	61,62
	x				x	ES vs. NL	51,76	48,78
		x	x			CH vs. UK	5,75	8,25
		x		x		CH vs. DE	26,63	73,62
		x			x	CH vs. NL	1,55	19,38
			x	x		UK vs. DE	43,60	5,77
			x		x	UK vs. NL	74,45	44,07
				x	x	DE vs. NL	21,42	12,57

Legenda: PT: Portugal; ES: Espanha; CH: Suíça; UK: Reino Unido; DE: Alemanha; NL: Países Baixos.

No que se refere ao perfil BC, os resultados evidenciados na Tabela 4.5 identificam poucos casos de diferenças entre países, isto é, pares de países com níveis de significância inferiores a 5%. Portugal encontra-se presente nalguns desses casos, nomeadamente na comparação com a Espanha (1,81%), o Reino Unido (1,10%) e os Países Baixos (0,18%), tendo com a Alemanha uma diferença evidenciada por um nível de significância ao nível dos 10%.

Adicionalmente, encontram-se diferenças significativas envolvendo também a Suíça. Nesse caso, no que toca à comparação entre o referido país e o Reino Unido (5,75%) ou os Países Baixos (1,55%). Todas as restantes comparações apresentam valores superiores ao limiar de significância, indicando ausência de diferenças estatisticamente relevantes. Estes resultados sugerem, assim, que a valorização do perfil BC é relativamente semelhante entre a maioria dos países, não obstante algumas diferenças envolvendo comparações entre estes e Portugal ou a Suíça, com destaque para o Reino Unido e os Países Baixos.

No que se refere ao perfil BP, verificam-se, novamente, diferenças significativas entre Portugal e o Reino Unido (1,17%) ou os Países Baixos (3,25%), assim como entre o Reino Unido e a Alemanha (5,77%). De notar, no entanto, a um nível de significância de 10%, uma potencial maior distância para os valores médios deste índice também entre a Suíça e o Reino Unido. Globalmente, estes resultados indicam que, na comparação com o perfil BC, as

diferenças entre países na valorização das competências associadas ao perfil BP são mais restritas, reforçando a ideia de que o papel estratégico do *controller* tem vindo a consolidar-se de forma relativamente mais uniforme entre os países analisados.

Estes resultados complementam, assim, os testes de *Wilcoxon* e anteriormente efetuados. Assim, enquanto o primeiro sugeria a existência de diferenças entre perfis (BP e BC) no âmbito de cada país (ou para o total das observações), o teste de MW identifica que as diferenças entre países relativamente a cada perfil são relativamente pouco expressivas, à exceção dos casos específicos (pares de países) anteriormente mencionados.

A secção seguinte dedica-se à discussão dos resultados.

4.2. Discussão dos Resultados

Os resultados obtidos permitem compreender de que forma as competências valorizadas pelas entidades empregadoras se articulam com a evolução teórica do papel do *controller*, evidenciando simultaneamente padrões de convergência internacional e assimetrias relevantes.

De um modo geral, confirma-se a predominância das CG, sobretudo das capacidades analíticas e de resolução de problemas (CG1) e das competências interpessoais e de comunicação (CG2), que constituem pilares centrais do perfil de BP descrito pela literatura (Lindqvist & Matson, 2019; Samanthi & Gooneratne, 2023; Souza et al., 2020). Os resultados demonstram esta tendência, ao apontarem que a CG1 e a CG2 surgem em 69% e 59% dos anúncios, respetivamente. Tais valores apontam para a procura, por parte dos recrutadores, de profissionais capazes de interpretar dados, influenciar decisores e atuar de forma colaborativa nas organizações. Portugal destaca-se particularmente nesse contexto, apresentando 86% e 67% para CG1 e CG2, respetivamente, valores muito superiores aos de países como Espanha (54% e 37%, respetivamente) ou Suíça (69% e 53%, respetivamente), o que evidencia uma forte valorização das componentes analíticas e comunicacionais no mercado português.

Apesar desta predominância, competências como a criatividade (CG3) e a aprendizagem contínua (CG4) apresentam incidências reduzidas (13% e 7%, respetivamente, em termos globais). Países como Espanha (4% em CG3), os Países Baixos (10%) e a Suíça (12%) situam-se abaixo da média total, situação semelhante à verificada na aprendizagem contínua (CG4), que atinge apenas 2% nos Países Baixos e 6% na Alemanha. Estes resultados

contrastam com estudos que advogam a necessidade de um *controller* mais inovador, crítico e orientado para a adaptação (Rautiainen et al., 2024; Saputro et al., 2022), sugerindo que, apesar da ênfase acadêmica em competências transformacionais, estas ainda não se encontram plenamente refletidas nos processos formais de recrutamento. Tais resultados evidenciam, assim, a existência de um desfasamento entre discurso teórico e práticas de mercado.

No que diz respeito aos AP, os resultados apontam para a persistência de características tradicionalmente associadas ao perfil do BC. A responsabilidade (AP7) e a orientação para o detalhe (AP3) destacam-se globalmente (41% e 24%, respetivamente), sendo particularmente expressivas em Portugal, onde atingem 49% e 43%, respetivamente. Em contraste, países como os Países Baixos (10% em AP3) e a Alemanha (14%) revelam uma menor ênfase neste tipo de características. Tal evidência alinha-se com estudos que descrevem o *controller* tradicional como um profissional fortemente orientado para a conformidade e ao rigor procedimental (Souza et al., 2020; Lindqvist & Matson, 2019; Wolf et al., 2015). Por outro lado, atributos como ambição (AP2), honestidade (AP5) e ética (AP8) apresentam expressões residuais (6% e 7% globalmente), o que pode indicar que os empregadores os consideram intrínsecos e transversais à profissão, tal como sugerido por Bowles et al. (2020).

As competências TD revelam um padrão misto. Enquanto o domínio de ferramentas operacionais como o *Microsoft Office* (TD6) é praticamente universal (69% em termos globais, tendo valores superiores a 75% em Portugal, Alemanha e Espanha), as competências tecnológicas avançadas continuam a apresentar baixa expressão. Especificamente, competências em bases de dados (TD2) e ERP (TD3) atingem, globalmente, apenas 6% e 25%, respetivamente, apesar de valores elevados em Espanha em TD3 (46%). Portugal evidencia novamente um posicionamento mais tradicional, com apenas 2% para TD2 e 22% para TD3, contrastando com países mais avançados em maturidade digital, como Alemanha (14% em TD2) e Espanha (13% em TD2). Tais resultados divergem da literatura, que caracteriza o *controller* contemporâneo como um profissional orientado para dados, automação e sistemas integrados de apoio à decisão, especialmente no contexto da Indústria 4.0 (Carlsson-Wall et al., 2022; Franke & Hiebl, 2023; Oesterreich & Teuteberg, 2019).

As diferenças internacionais são reforçadas pelos testes estatísticos. Em termos mais transversais, o teste de KW revela diferenças significativas tanto para as CG (1,73%) como para as TD (0,40%), ao passo que os AP não apresentam diferenças significativas entre os

países (13,31%). Os resultados do teste de *Wilcoxon* mostram que, na maior parte dos países, as diferenças entre as CG e as AP ou entre as CG e as TD apresentam-se estatisticamente significativas, com a exceção da comparação entre as CG e as TD para a Espanha (50,16%).

Portugal destaca-se como um contexto marcado por traços tradicionais no que toca aos AP e TD, refletidos na elevada incidência de AP3 e na reduzida expressão de TD avançadas, contrastando com países como Alemanha, Reino Unido e Suíça, que apresentam estruturas de competências mais equilibradas e alinhadas com o perfil estratégico e colaborativo do BP (Anderson et al., 2019; Wolf et al., 2015; Goretzki et al., 2013). Os resultados do teste de MW reforçam estas diferenças, revelando distinções significativas sobretudo ao nível das TD, onde países com maior desenvolvimento tecnológico se destacam claramente.

No conjunto das CG, as diferenças significativas emergem sobretudo em comparações que envolvem Portugal – com exceção da comparação com o Reino Unido, embora estas permaneçam a um nível de 10% – ao passo que entre os restantes países europeus não se identificam discrepâncias relevantes. Relativamente aos AP, as diferenças observadas são mais residuais e surgem apenas nas comparações com a Suíça, designadamente face ao Reino Unido e à Alemanha. As TD apresentam maior número de diferenças significativas relativamente à comparação entre o Reino Unido e outros países, a que se juntam as diferenças entre a Alemanha e os Países Baixos.

A análise dos perfis BC e BP confirma a natureza híbrida do papel do *controller* contemporâneo. Seguindo a classificação tradicional, o perfil BP apresenta maiores frequências em todos os países (29% *versus* 17% globalmente), o que sugere que as organizações procuram cada vez mais *controllers* capazes de desempenhar funções estratégicas, comunicacionais e de apoio à decisão, em linha com Samanthi e Gooneratne (2023), Wolf et al. (2015) e Goretzki et al. (2013). Os testes estatísticos demonstram diferenças significativas entre os perfis BC e BP transversais a todos os países, reforçando a predominância do perfil orientado para o papel de parceiro de negócio. Contudo, os resultados do teste de KW mostram que as diferenças entre países são significativas apenas para o perfil BC (1,53%), mas não para o perfil BP, o que indica que a procura por este último perfil apresenta maior consistência entre os países, enquanto o perfil tradicional diverge consoante o mercado em análise.

Os testes de MW, no entanto, permitem um maior detalhe dessa análise. Nesse âmbito, o índice associado ao perfil BC apresenta diferenças estatisticamente significativas sobretudo

nas comparações entre o referido país e Espanha, Reino Unido e Países Baixos, a que se juntam as diferenças entre este último e a Suíça, ao passo que o índice relativo ao perfil BP apresenta igualmente diferenças significativas quando Portugal é comparado com o Reino Unido e os Países Baixos. Assim, Portugal distingue-se significativamente de vários países quer no perfil BC quer no BP, confirmando, simultaneamente: por um lado, a persistência na solicitação de atributos pessoais mais tradicionais e maior dificuldade na consolidação de competências digitais avançadas, associadas ao perfil BC; por outro, a exigência de competências no âmbito das CG mais atualizadas, associadas ao segundo perfil de *controller* (BP), por outro.

Globalmente, os resultados revelam que o papel do *controller* se encontra em transformação, mas continua a refletir assimetrias entre competências e entre mercados. Observa-se convergência em torno das competências analíticas, comunicacionais e colaborativas, centrais ao perfil BP, tal como demonstrado pelos valores elevados de CG1 e CG2 e pelas diferenças significativas identificadas a partir dos testes de *Wilcoxon*. Contudo, subsistem características associadas ao perfil tradicional, sobretudo em contextos menos digitalizados, onde atributos como AP3 e competências tecnológicas básicas permanecem fortemente valorizados. A coexistência entre BC e BP confirma que o *controller* contemporâneo assume um papel híbrido, cuja eficácia depende da capacidade de articular rigor técnico, pensamento crítico, competências relacionais e domínio tecnológico, em concordância com Rîndaşu et al. (2023a), Souza et al. (2020) e Caicedo et al. (2018). Assim, embora a evolução teórica do *controller* enquanto parceiro estratégico seja clara, a sua consolidação prática continua condicionada pelo grau de digitalização, pela maturidade organizacional e pelo contexto institucional de cada país.

5. Conclusões

A presente dissertação teve como objetivo analisar o perfil do *controller*, conforme apresentado nas ofertas de emprego divulgadas na plataforma *LinkedIn*, com especial ênfase em Portugal e nos cinco principais destinos dos jovens emigrantes portugueses, de forma a identificar se a função é predominantemente técnica ou estratégica, associada aos perfis BC ou BP, respetivamente.

As evidências obtidas indicaram que, transversalmente entre os países analisados, a profissão de *controller* está mais ligada ao perfil de BP. Globalmente, Portugal e Suíça apresentaram anúncios com maiores níveis de requisitos ligados ao perfil BC, diferenciando-se de alguns países nesse âmbito. Por outro lado, o Reino Unido e os Países Baixos, embora de forma menos expressiva, encontram-se entre os países que apresentaram os menores níveis de requisitos relacionados ao perfil BP, contrastando com Portugal, que também apresentou maiores níveis de requisitos associados ao perfil BC. Consequentemente, e na comparação entre os países, observou-se que Portugal e Suíça afastaram-se mais significativamente, e de forma mais consistente, dos restantes países relativamente ao perfil BC. É também Portugal que se distancia mais consistentemente do Reino Unido e dos Países Baixos relativamente ao perfil BP, indiciando que os anúncios oriundos desse país apresentam necessidades híbridas de competências profissionais, integrantes dos dois diferentes perfis de *controller* identificados na literatura.

Não obstante tais resultados, este estudo apresenta algumas limitações. A primeira relaciona-se com potenciais vieses de amostragem decorrentes da utilização exclusiva do *LinkedIn*, uma vez que esta plataforma não reflete a totalidade do mercado de trabalho, podendo sub-representar indústrias, cargos específicos e, em particular, entidades de menor dimensão, que tendem a apresentar padrões de exigência distintos das grandes empresas e multinacionais. Acresce à limitação anterior a subjetividade inerente ao processo de recolha e interpretação da informação, que pode dificultar a identificação precisa das competências exigidas. A omissão de determinadas competências nos anúncios, que, em muitos casos, apenas surgem em fases posteriores do processo de recrutamento, constitui igualmente um potencial fator de enviesamento dos resultados.

Adicionalmente, a necessidade de categorizar competências cuja descrição não se encontra claramente estabelecida na literatura introduz um grau adicional de incerteza na análise. Por fim, a própria construção dos índices BC e BP representa uma limitação, na medida em que

estes dependem da codificação prévia das competências e assumem que todas possuem o mesmo peso relativo, podendo simplificar excessivamente a complexidade real dos perfis profissionais e influenciar a interpretação comparativa entre anúncios, setores e países.

Seria igualmente pertinente desenvolver estudos que procurem colmatar algumas das lacunas identificadas anteriormente, nomeadamente através da utilização de novas tecnologias e abordagens analíticas capazes de reduzir a subjetividade e aumentar a precisão na identificação das competências presentes nos anúncios. Futuros estudos poderão, ainda, complementar a proposta patente nesta investigação com uma análise efetuada tendo por base os setores de atividade ou a dimensão empresarial das entidades que publicaram os anúncios de emprego.

Adicionalmente, sugere-se a realização de uma análise comparativa entre as competências exigidas nos anúncios dos países incluídos na amostra deste estudo e as requeridas pelas instituições de ensino superior, verificando o ajustamento dos cursos às necessidades do mercado. Através de métodos de investigação distintos, como a realização de entrevistas (*surveys*) a profissionais da área ou a gestão de topo de empresas com departamentos de controlo de gestão, novos estudos podem ser propostos no sentido de validar a utilidade prática das competências requeridas, no sentido de aferir o contributo estratégico desta função nas entidades.

Do mesmo modo, investigações futuras poderão propor novos enquadramentos conceptuais para os perfis BC e BP, no sentido de testar modelos alternativos, avaliando a sua robustez em diferentes contextos organizacionais e analisando se estes perfis se encontram a evoluir, a convergir ou a fragmentar-se em novas tipologias à luz das transformações digitais e das mudanças nas práticas de controlo de gestão.

Os resultados obtidos neste estudo proporcionam contributos relevantes para a academia, profissionais e entidades empregadoras ao ampliar a compreensão dos requisitos atualmente solicitados pelo mercado de trabalho para a função de *controller* em diferentes países europeus. Para a literatura, os dados empíricos permitem confirmar a tendência, amplamente discutida na literatura académica atual, de que este profissional se está a deslocar progressivamente de um perfil tradicional para um perfil estratégico.

Adicionalmente, o mapeamento detalhado das competências requeridas nos países analisados oferece contributos práticos: por um lado, permite que instituições de ensino superior possam ajustar e modernizar os conteúdos programáticos dos cursos, garantindo

que os futuros profissionais desenvolvam as competências exigidas pelo mercado de trabalho e, conseqüentemente, aumentar a competitividade dos jovens portugueses; por outro, fornece elementos para que os jovens profissionais e potenciais emigrantes orientem as suas escolhas de carreira, definindo estratégias de desenvolvimento de competências e otimização das estratégias de procura de emprego, com base no que é valorizado nos diferentes mercados internacionais.

O estudo fornece, ainda, referências sobre as expectativas do mercado de trabalho. Assim, as entidades a operar em Portugal podem avaliar o alinhamento das suas descrições de funções com as tendências internacionais e, assim, refinar e melhorar as suas estratégias de atração e retenção de talento qualificado, tornando-se mais competitivas no mercado de gestão de recursos humanos.

Referências Bibliográficas

- Alves, R., & Mota, P. (2025). A emigração de jovens portugueses qualificados: determinantes e impactos [PDF]. Centro de Estudos da Federação Académica do Porto. https://drive.google.com/file/d/1p7Z92tvkOsTh7bfZjY0l3gmSo4xCg_0L/vie_w
- Anderson, R., Maks, H., & Klaassen, H. (2019). An exploratory study assessing compliance among municipal controllers and the possible explanations for their degree of compliance. *Journal of Public Affairs*, 20(3), 1-13. <https://doi.org/10.1002/pa.2068>
- Andreassen, R.-I. (2020). Digital technology and changing roles: A management accountant's dream or nightmare. *Journal of Management Control*, 31(3), 209-238. <https://doi.org/10.1007/s00187-020-00303-2>
- Bals, L., Schulze, H., Kelly, S., & Stek, K. (2019). Purchasing and supply management (PSM) competencies: Current and future requirements. *Journal of purchasing and supply management*, 25(5), 100572. <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2019.100572>
- Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo*. Edições 70.
- Bowles, M., Ghosh, S., & Thomas, L. (2020). Future-proofing accounting professionals: Ensuring graduate employability and future readiness. *The Journal of Teaching and Learning for Graduate Employability*, 11(1), 1–21. <https://doi.org/10.21153/jtlge2020vol11no1art886>
- Cahyadi, D. D., Andayani, S., & Suryaningrum, D. H. (2019). Accounting students perceptions on factors affecting career choices. *Journal of Accounting and Strategic Finance (JASF)*, 2(2), 170-182. <https://doi.org/10.33005/jasf.v2i2.63>
- Caicedo, M. H., Martensson, M., & Hallstrom, K. T. (2018). The development of the management accountant's role revisited: An example from the Swedish Social Insurance Agency. *Financial Accountability & Management*, 34(3), 240-251. <https://doi.org/10.1111/faam.12156>
- Carlsson-Wall, M., Goretzki, L., Hofstedt, J., Kraus, K., & Nilsson, C. (2022). Exploring the implications of cloud-based enterprise resource planning systems for public sector management accountants. *Financial Accountability & Management*, 38(2), 177–201. <https://doi.org/10.1111/faam.12300>

- Dobroszek, J. (2020). Supply chain and logistics controller – two promising professions for supporting transparency in supply chain management. *Supply Chain Management: An International Journal*, 25(5), 505-519. <https://doi.org/10.1108/SCM-04-2019-0169>
- Dolce, V., Emanuel, F., Cisi, M., & Ghislieri, C. (2020). The soft skills of accounting graduates: perceptions versus expectations. *Accounting Education*, 29(1), 57-76. <https://doi.org/10.1080/09639284.2019.1697937>
- Domingos, A., Albuquerque, F., & Cláver, R. (2023). As competências dos contabilistas certificados requeridas pelos empregadores: Uma análise a partir dos anúncios divulgados no LinkedIn. *Revista de Gestão E Secretariado*, 14(4), 45166-4539. <http://doi.org/10.7769/gesec.v14i4.1916>
- Franke, F. & Hiebl, M.R.W. (2023). Big data and decision quality: the role of management accountants' data analytics skills. *International Journal of Accounting & Information Management* 31(1), 93-127. <https://doi.org/10.1108/IJAIM-12-2021-0246>
- Goretzki, L., Strauss, E., & Weber, J. (2013). An institutional perspective on the changes in management accountants' professional role. *Management Accounting Research*, 24 (1), 41-63. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2012.11.02>
- Guimarães, P. R. B. (2008). *Métodos Quantitativos Estatísticos*. IESDE Brasil.
- Horton, K. E., & Wanderley, C. A. (2018). Identity conflict and the paradox of embedded agency in the management accounting profession: Adding a new piece to the theoretical jigsaw. *Management Accounting Research*, 38, 39-50. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2016.06.002>
- Jakobsen, M. (2024). Management accounting practice as understanding, supporting and advancing local epistemic methods. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 21 (4), 289-316. <https://doi.org/10.1108/QRAM-05-2023-0075>
- Järvenpää, M. (2007). Making business partners: A case study on how management accounting culture was changed. *European Accounting Review*, 16(1), 99-142. <https://doi.org/10.1080/09638180701265903>
- Jordan, H., Neves, J. C., & Rodrigues, J. A. (2021). *O Controlo de Gestão - ao serviço da estratégia e dos gestores* (11.ª Ed.). Áreas Editora.

- Lavarda, R., Scussel, F. C., & Schäfer, J. D. (2020). O papel do controller na perspectiva da estratégia como prática: Um ensaio teórico. *Contabilidade, Gestão e Governança*, 23(3), 57-73. https://doi.org/10.51341/1984-3925_2020v23n3a5
- Leitner-Hanetseder, S., Lehner, O. M., Eisl, C., & Forstenlechner, C. (2021). A profession in transition: Actors, tasks and roles in AI-based accounting. *Journal of Applied Accounting Research*, 22(3), 539–556. <https://doi.org/10.1108/JAAR-10-2020-0201>
- Lindqvist, O., & Matson, F. (2019). *The number crunching business partner: A case study on the role of the controller*. Uppsala University. <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1333219/FULLTEXT01.pdf>
- Matteson, M., Anderson, L., & Boyden, C. (2016). Soft Skills: A Phrase in Search of Meaning. *Libraries and the Academy*, 16(1), 71-88. <https://doi.org/10.1353/pla.2016.0009>
- Matturo, G., Raschetti, F., & Fontán, C. (2019). A Systematic Mapping Study on Soft Skills in Software Engineering. *JUCS - Journal of Universal Computer Science*, 25(1), 16-41. <https://doi.org/10.3217/jucs-025-01-0016>
- Moll, J., & Yigitbasioglu, O. (2019). The role of internet-related technologies in shaping the work of accountants: New directions for accounting research. *The British Accounting Review*, 51(6), 100833. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2019.04.002>
- Oesterreich, T. D., & Teuteberg, F. (2019). The role of business analytics in the controllers and management accountants' competence profiles: An exploratory study on individual-level data. *Journal of accounting & organizational change*, 15(2), 330-356. <https://doi.org/10.1108/JAOC-10-2018-0097>
- Pires, R. P., Vidigal, I., Pereira, C., Azevedo, J., & Moura Veiga, C. (2025). *Emigração Portuguesa 2024: relatório estatístico* (Relatório Estatístico). Observatório da Emigração & Rede Migra; CIES-ISCTE. https://observatorioemigracao.pt/np4/file/10247/OEm_EmigracaoPortuguesa2024.pdf
- Pisano, S., Lepore, L., & Lamboglia, R. (2017). Corporate disclosure of human capital via LinkedIn and ownership structure: An empirical analysis of European companies. *Journal of Intellectual Capital*, 18(1), 102-127. <https://doi.org/10.1108/JIC-01-2016-0016>

- Rajeevan, S. (2019). Management accountant's role and society's expectations: Sri Lankan study. *Asian journal of accounting research*, 4(2), 202-232. <https://doi.org/10.1108/AJAR-05-2019-0032>
- Rautiainen, R. Scapens, M. Järvenpää, T. Auvinen, & P. Sajasalo. (2024). Towards fluid role identity of management accountants: A case study of a Finnish bank. *The British Accounting Review*, 101341–101341. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2024.101341>
- Rîndașu, S., Carlsson-Wall, M., Liu, Y., & Oesterreich, T. (2023a). Digital skills of management accountants: A comparative analysis across EU countries. *Journal of Accounting and Digital Transformation*, 10(2), 45-62. <http://dx.doi.org/10.20869/AUDITF/2023/172/027>
- Rîndașu, S.-M., Topor, I. D., & Ionescu-Feleagă, L. (2023b). The Evolution of Management Accountants' Digital Skills in Industry 4.0: A Qualitative Approach. *Oblik i Finansi*, 1(99), 38–48. [https://doi.org/10.33146/2307-9878-2023-1\(99\)-38-48](https://doi.org/10.33146/2307-9878-2023-1(99)-38-48)
- Robles, M. (2012). Executive Perceptions of the Top 10 Soft Skills Needed in Today's Workplace. *Business Communication Quarterly*, 75(4), 453-465. <https://doi.org/10.1177/1080569912460400>
- Roozen, F., Steens, B., & Spoor, L. (2019). Technology: Transforming the finance function and the competencies management accountants need. *Management Accounting Quarterly*, 21(1), 1–14. <https://www.imanet.org/insights-and-trends/management-accounting-quarterly/maq-index/2019/fall2019?ssopc=1>
- Samanthi, D., & Gooneratne, T. (2023). Bean counter to value-adding business partner: The changing role of the accountant and situated rationality in a multinational firm. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 19(3), 513-535. <https://doi.org/10.1108/JAOC-04-2022-0063>
- Saputro, S., Sugiarto, & Ritchi. (2022). Blockchain disruption on management accountant as business partner: Systematic literature review. *Journal of Digital Innovation Studies*, 1(1), 1–12. <https://jurnal.unpad.ac.id/digits/article/view/38547/17476>
- Saunders, M. N. K., Lewis, P., & Thornhill, A. (2015). *Research Methods for Business Students* (7th ed.). Pearson Education Limited.
- Schaffer, U., Rieder, L., & Losbichler, H. (2013). The essence of Controlling – the perspective of the Internationaler Controller Verein (ICV) and the International

- Group of Controlling (IGC). *Journal of Management Control*, 23(4), 311-317.
<https://doi.org/10.1007/s00187-013-0168-0>
- Sepasgozar, S. M. E., & Davis, S. (2018). Construction technology adoption cube: An investigation on process, factors, barriers, drivers and decision makers using NVivo and AHP analysis. *Buildings*, 8(6), 12–15. <https://doi.org/10.3390/buildings8060074>
- Souza, G. H. C., De Araújo Wanderley, C., & Horton, K. (2020). Perfis dos Controllers: Autonomia e Envolvimento dos Profissionais de Controladoria. *Advances in Scientific and Applied Accounting*, 1(1), 003–022.
<https://doi.org/10.14392/asaa.2020130301>
- Spraakman, G., Sanchez-Rodriguez, C., & Tuck-Riggs, C. A. (2021). Data analytics by management accountants. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 18(1), 127–147. <https://doi.org/10.1108/QRAM-11-2019-0122>
- Suarta, I. M., Suwintana, I. K., Sudiadnyani, I. G. A. O., & Sintadevi, N. P. R. (2023). Employability and digital technology: what skills employers want from accounting workers? *Accounting Education*, 33(3), 274–295.
<https://doi.org/10.1080/09639284.2023.2196665>
- Tan, L. M., & Laswad, F. (2018). *Professional skills required of accountants: What do job advertisements tell us?* *Accounting Education*, 27(4), 403–432.
<https://doi.org/10.1080/09639284.2018.1490189>
- Uwizeyemungu, S., Bertrand, J., & Poba-Nzaou, P. (2020). *Patterns underlying required competencies for CPA professionals: A content and cluster analysis of job ads.* *Accounting Education*, 29(2), 109–136. [10.1080/09639284.2020.1737157](https://doi.org/10.1080/09639284.2020.1737157)
- Vaivio, J., & Kokko, T. (2006). Counting big: Re-examining the concept of the bean counter controller. *Liiketaloudellinen Aikakauskirja*, 1, 33-46.
https://lta.lib.aalto.fi/2006/1/lta_2006_01_s3.pdf
- Vasanthakumari, S. (2019). Soft skills and its application in workplace World. *Journal of Advanced Research and Reviews*, 3(2), 66-72.
<https://doi.org/10.30574/wjarr.2019.3.2.0057>
- Verma, A., Yurov, K. M., Lane, P. L., & Yurova, Y. V. (2019). An investigation of skill requirements for business and data analytics positions: A content analysis of job

advertisements. *Journal of Education for Business*, 94(4), 243-250.
<https://doi.org/10.1080/08832323.2018.1520685>

Wiggers, N., Lunkes, R. J., & Souza, P. (2015). Controller: estudo sobre a relação entre funções, salário e formação acadêmica. *Enfoque: Reflexão Contábil*, 34(2), 1-14.
<https://doi.org/10.4025/enfoque.v34i2.25828>

Wolf, S., Weißenberger, B. E., Wehner, M. C., & Kabst, R. (2015). Controllers as business partners in managerial decision-making. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 11(1) 24-46. <https://doi.org/10.1108/JAOC-10-2012-0100>

Zhang, C., Zhu, W., Dai, J., Wu, Y., & Chen, X. (2023). Ethical impact of artificial intelligence in managerial accounting. *International Journal of Accounting Information Systems*, 49, 100619. <https://doi.org/10.1016/j.accinf.2023.100619>

Apêndices

Apêndice A – Descrição das competências genéricas

COMPETÊNCIAS DE EMPREGABILIDADE – Competências genéricas	
Competências analíticas e de resolução de problemas	Excelentes capacidades analíticas para gerir grandes volumes de dados; Excelentes competências de análise e resolução de problemas; Especialização em análise de dados e técnicas avançadas de modelação; Deve possuir boas competências analíticas e de raciocínio concetual; Competência em análise de dados e previsão estatística; Fortes capacidades analíticas e de pensamento estratégico; Capacidade analítica sólida para identificar riscos e oportunidades no negócio; Fortes competências numéricas e de análise financeira.
Competências interpessoais e de comunicação	Possuir boas competências de comunicação e apresentação; Excelentes capacidades de comunicação verbal e escrita; Competências interpessoais excecionais; Fortes capacidades interpessoais e de construção de relações; Competências interpessoais para coordenar com todos os níveis hierárquicos; possuir excelentes competências de comunicação, com a capacidade de estabelecer relações com <i>stakeholders</i> internos e externos.
Criatividade e inovação	Forte espírito empreendedor; Capacidade para tomar iniciativa; Pensamento criativo; Capacidade de pensar de forma inovadora.
Aprendizagem	Vontade de melhorar e aprender continuamente; Capacidade para aprender novas competências e ferramentas; Capacidade de integrar continuamente a experiência adquirida no trabalho; Aprendiz dinâmico e rápido; Elevada vontade de aprender; com iniciativa própria para aprender novos conceitos e participar em novos projetos.
Organização	Capacidade para manter um ambiente de trabalho harmonioso; Capacidade para trabalhar bem com colaboradores num ambiente multicultural; capaz de trabalhar num ambiente de trabalho dinâmico; Realizar e reportar atividades com base num conjunto de objetivos definidos; Boas competências organizacionais; Forte sentido de negócio; Competências sólidas de liderança, com dedicação à concretização e alcance de resultados; Fortes competências organizacionais e de gestão do <i>stress</i> .

COMPETÊNCIAS DE EMPREGABILIDADE – Competências genéricas	
Gestão	Capacidade para trabalhar sob pressão e cumprir prazos estabelecidos; Capaz de gerir múltiplos projetos e prioridades; Desempenho eficaz mesmo com carga elevada; Competências de gestão de tempo com capacidade para priorizar tarefas de forma eficaz; Capacidade para organizar o trabalho por prioridades; Pessoa empenhada e comprometida com o trabalho; Fortes competências em gestão do tempo e prioridades; Capacidade para realizar <i>multitasking</i> ; Competências de gestão de tempo; Disponível para trabalhar arduamente e capaz de trabalhar sob pressão.
Trabalho em equipa	Capacidade para trabalhar em equipa; Capacidade para trabalhar em equipa num ambiente acelerado; Demonstra um forte espírito de equipa e compromisso organizacional; Excelentes competências e atitude de colaboração em equipa; Boa capacidade para gerir colaboradores; Forte espírito de equipa que gosta de trabalhar colaborativamente com pessoas de diversas origens; Boas competências de trabalho em equipa; Forte interesse no desenvolvimento e fortalecimento das capacidades da equipa.

Fonte: Adaptado de Suarta et al. (2023, p. 12)

Apêndice B – Descrição dos atributos pessoais

COMPETÊNCIAS DE EMPREGABILIDADE – Atributos pessoais	
Adaptabilidade	Capaz de se adaptar a um ambiente de trabalho dinâmico; deve ser flexível e adaptável; Adaptável à mudança; Ágil e adaptável; Capaz de trabalhar num ambiente acelerado; capaz de trabalhar num ambiente com ritmo acelerado; flexível e capaz de responder à mudança; flexível e adaptável a prioridades em constante mudança.
Ambição	Elevada motivação para o trabalho; deve ser ambicioso(a); Paixão pelo crescimento pessoal e profissional; Gosta de enfrentar desafios no trabalho; Trabalhador(a) empenhado(a); Pessoa com carisma/presença cativante; Pessoa ativa; Deve ser proativo(a); Persistente/Tenaz.
Orientação para o detalhe	Precisão; Atenção ao detalhe – manter um elevado nível de precisão no processamento de transações; Cuidadoso(a); Excelente desempenho com forte atenção a detalhes numéricos; Elevado nível de exatidão e orientação para o detalhe; Meticuloso(a) e sistemático(a) com atenção ao pormenor; Minucioso(a).
Disciplina e dedicação	Disciplinado; Forte sentido de disciplina; Autodisciplinado(a); Capaz de agir com firmeza e sem hesitação; Assertivo(a); Dedicado(a); Com postura firme/Autoritário(a) (no sentido de ter autoridade e segurança).
Honestidade e integridade	Honestidade e integridade; Elevado sentido de honestidade; Forte integridade pessoal e profissional; Grande sentido de integridade; Honesto(a) e digno(a) de confiança.
Personalidade	Personalidade agradável e interessante; Personalidade genuína; Extrovertido(a) e simpático(a); Pessoa descontraída/de trato fácil; Diligente; Confiante; Boa apresentação; Humilde; Organizado(a) e cuidadoso(a) no trabalho; Paciente e calmo(a).
Responsabilidade	Sentido de responsabilidade bem desenvolvido; Forte sentido de responsabilidade e proatividade; Capaz de trabalhar com total lealdade e sentido de dever; Comprometido(a); Assumir a responsabilidade pelas suas ações; responsável pelos seus atos/Cumpridor(a) das suas obrigações.
Ética profissional	Forte ética de trabalho com elevados padrões pessoais de qualidade; Excelente atitude de serviço; Atitude proativa e forte ética de trabalho; Boa disposição e atitude positiva; Bom profissionalismo e ética profissional; Atitude positiva no trabalho; Ética sólida com capacidade para gerir dados confidenciais; ética de trabalho rigorosa e cuidadosa.

Fonte: Adaptado de Suarta et al. (2023, p. 14)

Apêndice C – Descrição de competências em tecnologias digitais

COMPETÊNCIAS EM TECNOLOGIAS DIGITAIS	
Software de contabilidade	Proficiência avançada em <i>softwares</i> como o <i>SAP Accounting Software</i> , <i>Xero Accounting System</i> , <i>MYOB</i> , <i>ACCPAC Accounting System</i> , <i>Zahir Accounting</i> , <i>Quickbooks</i> e <i>Accurate</i> .
Bases de dados e tecnologia	Ter conhecimento em base de dados, como Base de Dados Relacional, SQL, SQL Server, MySQL, PostgreSQL, sistema de fluxograma de dados, incluindo a capacidade de desenvolver aplicações de base de dados empresariais.
Software ERP	Ter conhecimento e familiaridade com <i>software</i> de planejamento de recursos empresariais, bem como com plataformas de tecnologia na <i>cloud</i> , como o <i>Oracle NetSuite</i> , <i>Axapta</i> , <i>Microsoft AX</i> e <i>Workday</i> .
Software financeiro	Ter capacidade para operar bem <i>software</i> financeiro, incluindo caixas de retalho e pontos de venda (POS).
Literacia em tecnologias de informação	Ter capacidade para operar computadores de forma eficiente, incluindo conhecimentos básicos informáticos, Internet, email, <i>browsers</i> e serviços de TI.
Microsoft office	Capacidade para trabalhar com aplicações <i>Microsoft Office</i> , especialmente <i>Excel</i> avançado (VLOOKUP, HLOOKUP, Tabela dinâmica, Gráficos, Funções financeiras, SOMASE), <i>Word</i> , <i>PowerPoint</i> , bem como com as aplicações <i>Google Docs</i> e <i>Google Sheets</i> , e ferramentas de visualização digital, como o <i>Power BI</i> .
Software fiscal	Capacidade para operar eficazmente <i>software</i> fiscal, como E-SPT, <i>E-Billing</i> , <i>E-Filing</i> , <i>E-Invoice</i> e outros <i>softwares</i> fiscais.
Outras aplicações	Capacidade para operar outros <i>softwares</i> relacionados com a área contabilística, como aplicações de auditoria informática, <i>software</i> de <i>business intelligence</i> , <i>Tableau</i> , <i>software</i> bancário e outras aplicações digitais.

Fonte: Adaptado de Suarta et al. (2023, p. 17)