



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

How does educational  
background diversity influence  
team's purpose in the Portuguese  
management consulting sector

João Paulo Rocha Ferreira Andrade Diogo

Católica Porto Business School, Universidade Católica Portuguesa  
September 2020





UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

# How does educational background diversity influence team's purpose in the Portuguese management consulting sector

Final work in the form of a Dissertation presented to Católica Porto Business School, Universidade Católica Portuguesa to obtain a master's degree in Management

By

João Paulo Rocha Ferreira Andrade Diogo

under the guidance of

Dr Ricardo Zózimo and Dr Gonçalo Faria

Católica Porto Business School, Universidade Católica Portuguesa  
September 2020



# Acknowledgements

Even though I do not consider myself good with acknowledgements, I think the end of this chapter in my life could not have been possible without the ones I try to thank in these few words. A thank you note that would never truly be able to express my gratitude.

Firstly, I would like to thank Dr Ricardo Zózimo, whose experience and knowledge are hard to match and whose advice allowed me to raise the quality of this research. Instruction and lessons that enabled me to reflect on my work, leading to a deeper and more complete understanding of my topic. Thank you for all the patient mentoring during my investigation.

Secondly, I would like to show appreciation to Universidade Católica Portuguesa, to not only allowing me to be part of an international experience, but for the excellent education that it provided, which enable me to have an all-inclusive approach to management and its intrinsic complexities.

Third to Lancaster University, for pushing me to work outside my comfort zone, interacting in a multicultural and prestigious environment. A special thanks to Dr Arpit Raswant and Dr M. Isabella Cavalcanti Junqueira for their tireless, esteemed and always welcoming work. Your help in the definition of my research topic and your help during the entire year was exceptional and contributed to both my personal and professional growth.

Forth, I would like to thank my friends for their unmatched help and support, for being there to listen to my endless questions and complaints, and reviewing my work.

Fifth, a huge thank you to my brothers that guided me through my personal and formal education journeys, as unparalleled role models, whose constructive and relentless criticism pushed me to higher levels.

Finally, and the most significant contributors, a massive thank you to my parents. They are the ones that always, no matter the situations, believed in me, and so, they deserve all my gratitude.

Thank you to all.



# Resumo

O presente estudo expõe a vivência do propósito em equipas de consultoria, através da lente de consultores de gestão em Portugal. Adotando uma abordagem interpretativa, indutiva e qualitativa, por meio de entrevistas com membros de consultoras de grande renome, o presente ensaio examina a compreensão dos participantes sobre a formulação, desenvolvimento e vivência de um propósito de equipa. A questão de investigação "*How does educational background diversity influence team's purpose in the Portuguese management consulting sector?*" possibilitou a procura de dimensões que influenciam os participantes no fenómeno em causa. Os resultados demonstram que a definição mista do propósito e a homogeneização dos membros da equipa levam a que os mesmo não percecionem um impacto da diversidade de experiência educacional no propósito da equipa. O estudo contribui então para o desenvolvimento da compreensão do impacto da diversidade de formação educacional num dos traços de sucesso das equipas, enriquecendo as áreas científicas relacionadas com o estudo da diversidade, do funcionamento das equipas e com o setor de consultoria de gestão.

Palavras-chave: Formação educacional, equipas, consultoria, propósito



# Abstract

The present study presents insights into the experience of management consultants of team's purpose in Portugal. Adopting an interpretive, inductive and qualitative approach, using interviews from members of highly renown consulting firms, the article examines the participants' understanding of the formation, development and experience of a team purpose. The research question "*How does educational background diversity influence team's purpose in the Portuguese management consulting sector?*" enabled the search for dimensions that influence participants' experience. The results demonstrate that, in the participants' perception, diversity of educational background does not impact team's purpose due to a mixed definition of the purpose and the homogenisation of the team members. The study contributes to the development of the understanding of the impact of diversity on one of the teams' successful traits, enriching the research fields of diversity, teams and management consulting.

Keywords: Educational background, teams, management consulting, purpose



# Table of contents

Acknowledgements.....	v
Resumo.....	viii
Abstract.....	x
Table of contents.....	xii
Table of figures.....	xiv
Introduction.....	16
Literature Review.....	20
1. Teams.....	21
1.1 Teams vs Work Groups.....	22
1.2 Types of teams.....	26
1.3 Key factors or success traits.....	28
2. Purpose.....	30
3. Diversity.....	32
3.1 Ambiguous impact of diversity.....	33
3.2 Diversity Categorisation.....	35
3.3 Educational Background.....	37
Research Methodology.....	40
1. Case Study Design.....	40
1.1. Context.....	41
2. Data Collection.....	44
3. Data Analysis.....	49
4. Ethical Considerations.....	50
Findings.....	51
1. Teams interaction.....	51
1.1 Socially interaction.....	51
1.2 The need to share ideas and discussion.....	52
1.3 Interdependency on project goals and outcomes.....	53
2. Purpose formulation and experience.....	54

2.1 Team’s purpose defined by a mix of purposes.....	54
2.2 Individual motivation and goals .....	56
3. Educational background .....	57
3.1 The need for a business mindset.....	57
Interpretation and analysis .....	63
1. Management consulting collectives working as teams.....	63
2. Team purpose as a mix .....	65
3. Educational background .....	67
Conclusions .....	69
1. Limitations.....	70
2. Future research .....	71
Bibliography .....	72
Appendix .....	76
Appendix I – Participant Information Sheet.....	76
Appendix II – Consent Form.....	78
Appendix III – Ethics Application Form.....	79
Appendix IV - Interview Transcripts (Original language: Portuguese).....	82
Participant 1 .....	82
Participant 2 .....	89
Participant 3 .....	98
Participant 4 .....	112
Participant 5 .....	122

## Table of figures

Table 1 - Adopted from J. R. Katzenbach & Smith (1993), Kozlowski & Bell (2003) and Kozlowski & Ilgen (2006) .....	26
Table 2 - Adapted from França & Lourenço (2010) and Jackson, May, & Whitney (1995) .....	36
Table 3 - Participants overview.....	49
Table 4 – Analytical Summary .....	62



# Introduction

*"Teams of people working together for a common purpose have been a centerpiece of human social organisation ever since our ancient ancestors first banded together to hunt game, raise families, and defend their communities." (Kozlowski & Ilgen, 2006: 1).*

Even though teams are a cornerstone of mankind, their study is still an ongoing process, where the understanding of the experience of the purpose by team members is still limited, with new cultures, processes and situations raising interesting and intriguing questions. Possible directions emerge upon the change of all these factors but the fundamental element of a team, that is, its's members, is arguably the most difficult one to understand (Delarue, Van Hootegem, Procter, & Burrridge, 2008; Güver & Motschnig, 2017; Mathieu, Maynard, Rapp, & Gilson, 2008).

As such, members' diversity within a team is a comprehensive topic, with a lot of conflicting research, influenced by the context it is studied on, highlighting the importance of the field to understand the effects of intragroup conflict, work groups and teams processes, and group effectiveness (e.g., performance, innovation, satisfaction). At an individual level, it is never enough to stress the importance that cultural differences have on the study of the diversity, namely in explaining some of the inconsistent results from one country to another (França & Lourenço, 2010).

For instance, in Portuguese studies, few empirical evidence was found on the relationship between diversity and conflict, leading to non-conclusive results, whereas in other countries, the result varied (Passos, 2005, and Silvestre, 2008, cited in França & Lourenço, 2010).

Moreover, carried by globalisation, diversity is embedded in today's business organisations and at the heart of multidisciplinary teams. Even in the most traditional firms, employees differ from each other in terms of work experience, tenure, technical knowledge, educational background and organisation status. A global workforce that increasingly differs in most dimensions of diversity can have a tremendous impact on the way individuals feel about themselves, as well as their feeling towards other members of the organisation (Jackson, 1996).

In addition, globalisation led to the appearance of another influential sector – management consulting. Management consulting firms, which employ an increasing number of newly graduated students, are now embedded in the day-to-day of medium to large organisations. This sector is deemed of high practical relevance, with contributions as wide as the development of new conceptual frameworks to new work philosophies. However, the academic community research on the sector is relatively young, requiring further scientific discussion (Bronnenmayer, Wirtz, & Göttel, 2016).

As such, the topic that this paper tries to tackle emerged from the conjunction of these three fields - Teams, Diversity and Management Consulting - that the literature of the interaction is still narrow and deserves additional consideration.

Thus, the present study focuses on answering the question: "*How does educational background diversity influence team's purpose in the Portuguese management consulting sector?*", understanding how people (in particular the management consultants) perceive the phenomenon, why does it happen the way it does and what dimensions does it have.

Furthermore, the study unravels that the collectives of the management consulting sector more closely resemble with teams than work groups, how recruitment and training in this sector affect perceived diversity and how purpose formulation is a mix of client's and company's culture.

To accomplish these, the literature review presents the differentiation between teams and work groups, then it dives into the concept of purpose and, lastly, it exposes the state of the art of the field of diversity. Afterwards, the reasons that lead to the use of an inductive qualitative research methodology and the context of study are showed as well as the data collection and analysis procedures. Subsequently, the findings are displayed and discussed in order to sustain the rationale behind the interpretations. Finally, the conclusions, limitations of the study and opportunities for future investigations are presented.



## Literature Review

To clarify the research question, this section starts to unravel the differences between teams and work groups, explaining the terminologies as there is a high degree of confusion on the subject, and clarifies the unit that this study intends to research. Here, amongst several differences, the notion of members' interdependence and the need for a team purpose are showed as they are essential concepts used throughout this paper.

Then it presents a categorisation of teams to further specify the constraints and requirements of the management consulting teams, enabling the understanding of the main focus that different teams have and how this affects their members' experience.

Moreover, a brief coverage of the key factors that lead these teams to success is performed. Here, the importance of purpose is enacted and highlighted its significance to higher performing teams. As such, in order to better understand purpose and its history, this paper dives into the subject afterwards.

Lastly, a state of the art of the field diversity is performed with the intent to uncover the difficulty of studying the field of diversity in its array of dimensions. To clarify this study focus, a deeper insight into one of these dimensions - the educational background - was done.

# 1. Teams

The last decades have witnessed the rise of enormous complexity and multifactorial causation of organisational problems, due, for example, the increase in product intricacy and companies' size. The routine use of aggregates of people, working to solve one problem but with little interconnection, was not suitable to keep or increase the companies' performance, innovation and growth.

To combat this inability, teams became a standard design fixture in today's organisations, with the potential to increase their performance (Mohrman & Quam, 2000). However, the construct of teams is not consensual among researchers and is used loosely in society. To clarify this terminology, the present section, following the work of J. R. Katzenbach & Smith (1993), Kozlowski & Bell (2003) and Kozlowski & Ilgen (2006), starts to distinguish teams from work groups. In other words, it intends to differentiate teams from the traditional unit of organisations - the work groups - where the members individually are perceived as the performing unit, and labour is divided across the levels and stovepipes (data conduits that generally traverse vertical levels efficiently but does not disperse widely) of the hierarchy into specific jobs; and where individual performance is the principal focus of job assignments and performance management systems. It is, therefore, in order to contrast teams with work groups, central to expose the key factors that lead teams to achieve unique results.

Additionally, this section elaborates on the idea that teams should be a cohesive structure, relatively self-contained and comprising of the right mix of skills and knowledge sets necessary to carry out its assignments with the highest goal achievement. It then dives more in-depth on the need for both individuals' interdependence and shared responsibility for a team output, a product and/or service that results from their cooperation, influenced by individuals' roles and

responsibilities that are defined within the context they are included (Mohrman & Quam, 2000).

Lastly, because different organisations have distinct needs, various kinds of teams arose to complement their core work structures, to create, develop, improve and deliver the products and/or services that provide added value to customers (Mohrman & Quam, 2000). Thus, this paper tries to distinguish the most common types of team and their challenges.

## 1.1 Teams vs Work Groups

Teams and excellent performance are closely linked, with some believing that they are inseparable. However, society uses the word *team* loosely, mostly interchangeable with the different concept of *work group*, hampering the learning and application of the discipline that drives, not only good performance, but performance that is superior to other forms of group organisation (J. Katzenbach & Smith, 1993).

Work groups embody an aggregated of values that inspire the members to listen and respond constructively to views expressed by others, to give them the benefit of the doubt, and promotes a supportive environment, where members recognise others' interests and achievements. So "*values by themselves are not exclusive to teams, nor are they enough to ensure team performance, nor is a team just any group working together*" (J. R. Katzenbach & Smith, 1993: 2).

Adding to the above, numerous definitions of groups, teams, and other forms of collectives were presented over the years. Such definitions share many attributes and have subtle differences (Mathieu et al., 2008). As such, and because there is a higher degree of consensus amongst researchers, it is easier to understand what a team is not.

Work groups are collectives of individuals in which the performance is a function of what its members do as individuals. They are both predominant and effective in large organisations where individual responsibility is most

imperative. The highest-rated work groups meet to share data, viewpoints, and insights; to elaborate decisions that support each person to accomplish their job better, and to reinforce specific performance standards. However, the focus in these gatherings is always on individual goals and accountabilities; this is, members are not responsible for consolidated results but only for their own. Examples of this are, generally, committees, councils, and task-forces (J. R. Katzenbach & Smith, 1993). As such, the foundation of the literature states that collectives of persons, where members are not responsible for both individual and collective work, are not teams.

From this, a new understanding of the concept of teams was formulated. J. R. Katzenbach & Smith (1993: 3) presented the following simplified definition:

*"A team is a small number of people with complementary skills who are committed to a common purpose, set of performance goals, and approach for which they hold themselves mutually accountable."*

As so, these authors limited teams to a group of 2 or more persons, where the performance is defined and analysed as a combination of both individual results and "collective work-product" (work elaborated by two or more members) that reflects the joint, real contribution of the team members. As such, teams rely on more than collective discussion, debate, and decision; on more than the exchange of information and best practice performance standards. Teams rely, not only but in large part, on the dependency between team members. As such, a collective of individuals in which the members are not interdependent in their workflow to achieve their deliverables is not a team (J. Katzenbach & Smith, 1993). This interdependence is what makes possible performance levels higher than the sum of all the individual team members bests, reinforcing the famous phrase: *"a team is more than the sum of its part"*.

To achieve these performance levels, a team shall have a shared commitment, that requires a common purpose which team members can identify and believe. This is a big difference from a work group. Developing direction, momentum,

and engagement by working to shape a meaningful purpose is essential in the early stages of team action, and it will be further analysed in the next sections of this paper. The most renowned teams invest a tremendous amount of time and effort discovering, discussing, forming, and agreeing on a team-philosophy that belongs to them collectively and also individually, that continues throughout the life of the team. A transformation of the purpose into specific performance goals is crucial because they help to define a set of work-products. The existence of performance goals allows the team to achieve small wins as it pursues its broader purpose - reinforcing commitment and motivation to overcome future obstacles, as they can become symbols of accomplishments -, facilitates clear communication and constructive conflict within the team and helps to maintain the focus on getting results. In consequence "*When a team shares a common purpose, goals, and approach, mutual accountability grows as a natural counterpart.*" (J. R. Katzenbach & Smith, 1993: 11).

To embrace all these ideas, Kozlowski & Bell (2003: 2) defined teams as:

*"Collectives who exist to perform organizationally relevant tasks, share one or more common goals, interact socially, exhibit task interdependencies, maintain and manage boundaries, and are embedded in an organisational context that sets boundaries, constrains the team, and influences exchanges with other units in the broader entity."*

Notably, the critical element of this definition is the inclusion of a certain level of interdependence and need for cooperation, not only between team members but with the organisational context the team is embedded in, which influences team's performance and functioning. Later redefined by Kozlowski & Ilgen (2006: 79):

*"A team can be defined as (a) two or more individuals, who (b) socially interact (face-to-face or, increasingly, virtually); (c) possess one or more common goals; (d) are brought together to perform organizationally relevant tasks; (e) exhibit interdependencies with respect to workflow, goals, and outcomes; (f) have different roles and responsibilities; and (g) are together embedded in an encompassing organisational*

*system, with boundaries and linkages to the broader system context and task environment."*

This last definition reinforced the need for social interaction, even though virtually, something that, unfortunately, due, but not only, to the recent pandemic associated with COVID-19, is increasingly more predominant. Additionally, the emphasis on the context and the linkage between the team and the outside environment is notable.

As such, collectives can range from groups works to teams, where they can embrace one or all characteristics of this definition (Table 1). It is therefore considered that most companies have collectives of persons that are somewhere between the group work and team concepts, and as seen, both the ideas have their place in the workplace, depending on the organisation's structure and job/industry. Meaning that, even though the number and importance of teams in organisations will grow, as the main element of performance, the construction of teams will complement existing structures and not replace them.

<b>Team</b>	<b>Work groups</b>
Shared leadership roles	A strong clearly focused leader
Individual and mutual accountability	Individual accountability
Specific team purpose that the team itself delivers	The group's purpose is the same as the broader organisational mission
Collective work-products	Individual work-products
Encourages open-ended discussion and active problem-solving meetings to tackle a team's objective	Runs efficient meetings, promoting members individual objectives
Measures performance directly by assessing collective work-products	Measures its effectiveness indirectly by its influence on others (e.g.

	financial performance of the business)
Discusses, decides, and does real work together	Discusses, decides, and delegates
Exhibit interdependencies concerning workflow, goals, and outcomes	Independency in workflow, goals and outcomes
Encompassing organisational system, with boundaries and linkages to the broader system context and task environment	

Table 1 - Adopted from J. R. Katzenbach & Smith (1993), Kozlowski & Bell (2003) and Kozlowski & Ilgen (2006)

## 1.2 Types of teams

In order to distinguish and better understand different teams, many typologies emerged in the literature, but the one this article follows and believes better classifies the sector of managing consultants was designed by J. R. Katzenbach & Smith (1993). Here, teams are classified in one of three ways, each type facing a different set of challenges that can influence their ability to achieve success.

### 1.2.1 Teams that make things

This typology of teams includes individuals who are responsible for value-adding activities of a business, like making the necessary manufacturing, development, operations, marketing and sales. Teams that make things do not have, usually, a set of completion dates because their activities are ongoing, with certain exceptions, like new product development or process design teams.

When the top management team is deciding where these teams can achieve the most significant impact, special attention on the sometimes called "critical delivery points" should be given. Here is where the cost and value of the

company's products and/or services are most directly determined. These teams are the smartest option if at critical delivery points performance depends on the combination of mixed skills, viewpoints, and judgements in real-time.

### 1.2.2 Teams that run things

Even though the fact that many leaders refer to the collective of people reporting to them as a team, lots of them are not in fact teams but are work groups, with no collective purpose and individual objectives. However, the main issue presented to the top management group is determining whether a real team approach is the right one. In other words, many work groups that run things can be more effective than teams. Two key factors affect the decision of choosing a team in these circumstances.

In the one hand, the decision is whether the totality of individual bests will be sufficient for the performance challenge presented or whether the collectives must produce considerable incremental performance demanding real, joint work-products. While the team alternative might promise exceptional performance, it also a source of higher risk, and managers must weigh the trade-offs in a brutally honest way, as the price of trying to assemble a team, but not being able to achieve it, is high. For example, members might get diverted from their individual goals, overlook their obligations, and costs can outweigh the benefits.

In the other hand, teams can confuse the broader organisational mission with their group's purpose and, as the next subsection is going to highlight, a unique team purpose is essential for a team to achieve higher performance.

Diverging work groups are linked to a smaller amount of risks. Effective work groups require a smaller amount of time to structure their purpose because the leader usually establishes it. Conferences and meeting are run on pre-established and well-prioritised agendas, and decisions are executed via individual assignments and accountabilities. As such, a work group approach, in this case,

should be highly thought of, providing a more comfortable, less risk, and less disruptive option.

### 1.2.3 Teams that recommend things

Lastly, and the type of team that is the most associated and similar to the management consulting field is the *teams that recommend things*. In opposition with the previous typologies, these teams almost certainly have programmed conclusion dates. For this motive, starting fast and constructive, and handling with the finishing handoff of deliverables expected to get recommendations implemented are the critical issues encountered.

To face these problems, a clarification of the team's charter and composition – which should ensure to include people with the skills and influence not only to craft the recommendations but to ensure they carry weight throughout the organisation -, and a clear description of whom management assumes to partake and the period required, are indispensable.

Notwithstanding, missing the deadlines is a common problem of these teams, and the continuous transfer of responsibility of the recommendations to those who will implement them should be a focus of the top management time and attention.

Despite all the differences between different types of teams, it is imperative to reinforce that the following key factors should be attained in order for these teams to achieve success and maximise performance.

## 1.3 Key factors or success traits

Due to the importance of teams and their potential to achieve higher levels of execution quality, numerous studies on the factors that can turn potential in actual performance emerged in the literature.

Building a team necessitates a strategy that is clear and purpose-driven, with initial objectives and boundaries (J. Katzenbach & Smith, 1993). The triumph or

failure of any team is built upon the passion and devotion of each member. Teams membership, collective dynamics, clear objectives, mindfulness of colleagues inside and outside the team, and an agreed-upon purpose are pivotal deliberations (Madge & Khair, 2000). A team-philosophy must promote the expression of professional confidence and validation of each member's contribution (Barr, 1997 cited in Madge & Khair, 2000). Mohrman & Quam (2000) further reinforce this idea by stating that decision making moves top-down in team-based organisations, and so setting a clear direction is critical. To align their goals with the other parts of the business and enable processes for continual adjustment of teams' strategy and goals in a dynamic environment, teams must have a clear understanding of corporate strategy. In other words, teams (and therefore its individual members) must always have a clear idea and awareness of how they fit into the more extensive system and what they should deliver and accomplish to support the strategy.

In 2001, Legare, after analysing the renowned company Hewlett-Packard, encapsulated these ideas and exposed six key factor/success traits that teams should follow to maximise their performance, that this paper consolidated into four:

Firstly, teams should set a clear direction, a purpose that will guide them through their lifetime. It is expected that teams maintain a fundamental set of principles that supports their success, such as the notion of purpose (Haas & Mortensen, 2016). In order to accomplish this, teams should take time to develop a mission statement as well as concrete performance goals. This will enable them to work better, as the purpose will lead them to believe their projects are worthwhile and essential to the company's continued growth (even though it might not be their own company they are working towards). Moreover, and most importantly, the direction will be the catalyst that will help to unite the team's energy as members answer questions such as: *"Why does my team exist"* and *"Which goals do we need to accomplish"*.

Secondly, the use of appropriate performance measures, through the establishment of appropriate performance metrics serves to shape people's work behaviours, attitudes and goals, and provides team members with a common language for achieving those goals. Shaping behaviours can actively be done in multiple ways, for example, management control processes, but in this context, the teams should do it internally, to create a more customised environment while aware of the constraints of the organisations they belong to. In addition, suitable measures help to cement and forge tight team cohesion and spirit, and thus helping to ensure high levels of performance.

Thirdly, ensure effective leadership. Team members, specifically team leaders, should establish strong group expectations, prospects and guidelines of behaviour in early meetings and also defy and challenge their teams with new data on a regular basis, instigating teams to reevaluate, redefine and enrich their conceptions, understanding of performance, challenges and technological capabilities.

Lastly, establish the right team structure, with the right size team, generally from two to twenty-five members, with some streams of thought limiting teams to up to twelve members. Otherwise, if the team is more extensive, the likelihood of breaking in small teams that do not work as a unique identity increase. Additionally, and very importantly, bring together the precise skills within the team members, meaning that teams should be staffed with the right mix of complementary skills to effectively finish their task.

## 2. Purpose

As previously seen, purpose is a central process and a success trait of teams, and, as such, this paper focus on the development and experience of a team's purpose, which has a long philosophical history.

In an open and universal approach, purpose can be described as an aim or objective that intends to spear action, which guides towards the achievement, in a particular setting, of a goal. However, a stream of literature argues that, in the societal sense, the development of purpose is restricted due to an organisation's nature and functioning. Subsequently, the debate of the creation of a noble purpose is enhanced by the societal viewpoint: an objective that directs action in a wider societal realm (Kempster, Jackson, & Conroy, 2011). Then purpose is of paramount importance to a good human life, with happiness emerging from the trustworthiness to a worthy purpose, with psychologist describing it as the path to great well-being (Craig & Snook, 2014). Contrasting, the absence or discontinuation with, or apparent worthless nature of a purpose will result in unhappiness inside an individual (Kempster, Jackson, & Conroy, 2011).

To understand this, an analysis of the beginning of the concept is necessary. Purpose was anchored in ancient Greece, with ideas regarding teleology viewing purpose as an inherent thing in all beings. Connected with this thought perspective is the idea of a finality outside oneself – extrinsic finality - which comprises of a being accomplishing a purpose beyond that being, for the service and welfare of others. Howie (1968: 47) cited in Kempster, Jackson, & Conroy (2011) interprets this ancient notion of purpose as enacting a pursuit of that purpose, and not merely about the idea of what is purposeful. He writes that:

*"The highest good for man consists not merely in the possession [of a purpose] but in the exercise of it ... Knowledge [of a purpose] merely possessed and not put to use is ineffective and useless"* (1968: 47).

This idea is paramount to teams. Not only the need to be the carrier of a worthy purpose, but its pursuit is what, as seen previously, leads to greater motivation and happiness, giving members a sense of meaning and drawing their personal investment and commitment (Quinn & Thakor, 2018). Furthermore, it helps reshape the value proposition offered by them. And that, in turn, enables teams

and their companies to overcome the challenges of slowing growth and declining profitability (Malnight, Buche, & Dhanaraj, 2019).

These philosophical definitions of purpose emphasise a societal notion of purpose, an idea and activity that is deemed worthy, which the outcome is beyond the individual. By setting the concept in this manner and following the path of Kempster, Jackson, & Conroy (2011), this paper emphasises the intrinsic value that links purpose to a societal need. As such, the individual and collective purpose must not and cannot be forced through assertion or dictum. Instead, purpose is selected (or not selected), or accepted (or rejected), or adopted by each being.

### 3. Diversity

To clarify the field of diversity, three crucial aspects of the conceptualisation need to be emphasised (Van Knippenberg, 2007).

Firstly, diversity is not an individual characteristic but a group one. In other words, diversity deals, not with how being diverse from others influences personal functioning, but with how disparities amongst team members affect team working.

Secondly, the field of diversity focus is not regarding explaining the discrepancies between different organisational groups.

Thirdly, problems of diversity are nonetheless as much about subjective differences as they are about objective differences.

As previously seen, different types of teams face different demands and as a result, function quite differently. It is essential to understand that it is also true that often there is as much, or even more, heterogeneity within team types as there is across types (Mathieu et al., 2008). As such, in addition to the

categorisation on the team types, the present section distinguishes the diversity types that can be found within a team.

Similar to the term team, diversity also has several definitions, with a considerable amount of research in the field of team diversity, it is noticeable that there is an absence of agreement among researchers about this concept (França & Lourenço, 2010).

The most widespread designation among the majority of upper echelons studies, – studies based on the management theory of Hambrick & Mason (1984), which states that organisational outcomes are in part predicted by managerial background characteristics - use variations of this broad definition (Jackson, Joshi, & Erhardt, 2003: 802): "*the distribution of personal attributes among interdependent members of a work unit*".

Other concepts of diversity "*are based on a social psychological perspective, according to which people have a natural tendency to use social categories, usually the most salient attributes, to simplify their experiences in the world*" (França & Lourenço, 2010: 135). The present article uses the definition from Van Knippenberg & Schippers (2007: 516), that succeeds a widespread logic: "*a characteristic of social grouping that reflects the degree to which objective or subjective differences exist between group members*".

Complementing later saying that "*diversity reflects the degree to which there are differences among people within a group*" (Van Knippenberg, Van Ginkel, & Homan, 2013: 184).

### 3.1 Ambiguous impact of diversity

Over the years, numerous scholars tried to understand the impacts that diversity has on multiple processes, however, accumulated to the fact that there is no consensus on literature about the concept of diversity, there is no consensus on its positive/neutral/negative effects on work group processes (França & Lourenço, 2010; Güver & Motschnig, 2017).

Van Knippenberg (2007) expressed this ambiguity by saying in his findings that any dimension of diversity that had been probed in more than a small number of studies is erratic. In some studies, the dimension in question was associated with negative effects, with positive, or even neutral effects (no effects at all).

Moreover, Van Knippenberg et al. (2013) further explain the complexity of the fields stating that the problem is not in knowing the processes underlying the positive and negative influences of diversity because these are well-documented – diversity may be an asset as an informational resource, and a liability as a source of interpersonal tension and intergroup bias. The difficulty lies in identifying which factors determine which of these processes is more influential in a diverse group setting.

An example of this ambiguity is in studies of diversity on top management teams. At the core of top management teams' diversity study holds a theoretical argument useful for firms: high levels of diversity among board members, top management teams or work groups are presumed to result in higher levels of performance (Homberg & Bui, 2013). Contrary, Wang, Ma, & Wang (2015) state that practical investigations on the connection concerning top management teams functional heterogeneity and corporate performance did not provide a consistent conclusion, meaning that the heterogeneity of technical background can, at the same time, promote and hinder organisational performance.

Moreover, in theory, a key advantage of groups over single individuals is that group performance may benefit from the diversity of perspectives, knowledge, and expertise that different individuals may bring to the scene. Individuals with varied experience, for instance, with different operational knowledge, educational or cultural backgrounds, may know various complementary skills that are pertinent to the task at hand. However, in practice, groups often seem to have great problems in harvesting the potential benefits of their diversity, as organisations employ multidisciplinary team structures often because diverse

perspectives are presumed to improve the decision process and do not factor all the requirements and particularities these teams present (Jackson, 1996; Van Knippenberg, 2007).

As such, the field of diversity requires further research to start to present more certain and transparent conclusions. Particularly, a better understanding of the context studies are performed will help to clarify any misconception. Following this idea, the next sections will present an insight into the dimension of study – educational background – and, in the research methodology, the context in which the study was performed will be analysed.

### 3.2 Diversity Categorisation

All over the world, organisations that used to employ a workforce that was homogeneous in a wide range of levels, such as gender, culture and educational background, are now employ increasing numbers of collaborators from different ethnic and cultural backgrounds. Assuming these employment patterns continue, Jackson (1996) predicts that demographically diverse organisations will soon replace the relatively homogeneous organisations of the past.

To understand where educational background as a characteristic is in the field of diversity, the present section intends to clarify the categorisation of this dimension.

In 1995, Jackson, May, & Whitney presented a model, from the standpoint that diversity, at the group level, is the existence of differences amid members of a social unit, in terms of characteristics categorised as observable or underlying, as either task-related or relational-oriented, while underlying attributes being more subjective and can be alterable (Table 2). Although Jackson, May, & Whitney (1995) model, does not have total consensus among researchers, is considered a reference model in diversity studies (França & Lourenço, 2010), and helped to model the view that preceded this study.

Attributes of diversity	Task-related attributes	Relations-oriented attributes
<b>Readily detected attributes</b>	Department/unit membership Organisational/team tenure Formal credential and titles Education Membership in task-relevant external networks/professional association	Sex/Gender Age Culture (race, ethnicity, nationality) Membership in formal organisations (religious or political) Physical appearance/features
<b>Underlying attributes</b>	Knowledge and expertise Skills Abilities (cognitive and physical) Experience	Social Status Attitudes Values Personality characteristics Behavioural style Extra-team social ties

Table 2 - Adapted from França & Lourenço (2010) and Jackson, May, & Whitney (1995)

Even though the previous model supports this research, several others emerged and helped to further clarify the content of diversity in study. In 1999, was formulated a comprehensive three types of diversity typology: social category (e.g. race, gender, age), informational (e.g. knowledge, experience, educational background, experience) and value diversity (e.g. group goals, target or mission) (Jehn, Northcraft & Neale, 1999, cited in França & Lourenço, 2010). Van Knippenberg (2007) states that diversity as an informational resource may have a more significant impact in a group performance for intricate, non-routine tasks than for straightforward, mundane tasks, like the ones presented to management consultants. Thus, the potential benefits of diversity are likely to be limited to certain types of tasks and/or teams.

Following this idea and, at the same time, to embrace another viewpoint, Harrison & Klein (2007) stated that diversity could be demarcated in three distinct ways: diversity as separation, variety and disparity. Diversity as separation indicates differences in position or judgment amongst unit members and reflects horizontal space along a unique continuum in a distinct attitude or value. Diversity as variety symbolises differences, mainly on information, knowledge or experience between unit members. Lastly, diversity as disparity denotes variations in the concentration of valued social assets or resources such as remuneration and rank among group members.

As should now be apparent, the composition of any team is intricate; the individuals who constitute a team can diverge from each other in a wide array of ways. Diversity can be low for one content dimension, as when everyone shares the same gender, and high for another content dimension, when the team has three persons from a culture and four from another. Consequently, it is not appropriate to say that a team is diverse or homogeneous; the content of diversity must be specified, also (Jackson, 1996).

As such, and using the previous categorisations, the present focuses on informational diversity and diversity variety, studying the readily detected and task-related attribute of educational background.

### 3.3 Educational Background

*"Education is defined as a form of human capital that is generated through schooling and academic study."* (Richter & L. Schimidt, 2006: 367)

Notwithstanding the benefits previously stated as diversity as an information resource, that exposes the importance of multiple viewpoints and expertise to achieve higher performance solving complex, non-routine tasks; and the potential of following a common purpose, for example, extra motivation, stamina and dedication; multidisciplinary teams can streamline the customer-

organisation interface and may improve the service received, as their expertise can embark several organisational structures.

However, diversity researches reveal that a variety of challenges are likely to be experienced by members of multidisciplinary teams. Having different educational backgrounds can make effective communication between team members who do not share a common technical language or mindset a challenge. Moreover, a struggle to generate a feeling of cohesiveness, and managing relationships beyond the team's boundary can occur due to social categorisation. This is the differences within the team members can create barriers to knowledge sharing, productive discussion and team welfare. Additionally, the approach to solve these challenges has implication to individuals' feeling about themselves and others that might compromise the performance and long-term survival of the team (Jackson, 1996). As such, educational diversity can have both positive and negative effects on teams, depending on how the challenges that are presented to the teams are solved.

Additionally, the decisions behind the team's composition, their members and skills, by itself, have implications in a variety of processes, like problem-solving and decision-making, the development of status hierarchies, and team members' ability to learn and develop over time (Jackson, 1996).

Jackson, (1996: 65) specified: "*For individuals, the potential consequences of participating as a member of a diverse team are many. Here two are highlighted: team membership and performance enhancement or learning.*". This is that team membership helps individuals to have a purpose and feel integrated into their organisational unit that can provide rich experiences, and that by interacting with members from different educational fields, members can absorb some of the knowledge of their team members, learning and improving.

However, educational diversity is typically associated with high turnover rates. On the negative side, turnover can disrupt team function. On the positive side, this can be a sign of high learning rate, due to the immense knowledge

absorption degree. The positive side of the high turnover, however, generates a negative side effect. The homogenisation of attitudes, perspectives and cognitive schemas is bound to lead to a diminished team's creative capacity.

Thus, and using the words of Jackson (1996: 68) one more time: "*the turnover experienced by diverse teams may be a cloud with a silver lining that offers an opportunity for the continual addition of fresh ideas.*"

Finally, it is essential to comprehend that the rationale for increasing educational backgrounds might differ from the reasons for introducing diversity in gender, race and ethnicity. As a result, these types of diversity might have different consequences (Nielsen, 2010), this is, there is a difficulty in transposing ideas from similar areas, areas that, as seen, provide conflicting results.

To further clarify and enhance this paper's results, the next section explains in detail the research design, context, data collection and analysis, and ethical considerations.

# Research Methodology

## 1. Case Study Design

To investigate the research question - "How does educational background diversity influence team's purpose in the Portuguese management consulting sector?"- that is exploratory in nature, an inductive qualitative research methodology was used. This was built upon an interpretivist approach to the intent of "*capturing the actual meanings and interpretations that actors subjectively ascribe to phenomena in order to describe and explain their behaviour*" (Johnson, Buehring, Cassell, & Symon, 2006: 132). To understand the meaning actors attribute to the actions that are the focus of the study, and how they act in relation to the meaning attributed. As such, enabling a better explanation of the social world grounded in people's self-understandings (Shapiro & Wendt, 2005). In the context of the research question, interpretivism view is the most appropriate perspective to fully grasp the team members' diversity believes, how they perceive the effects of diversity on their work and to understand how this impacts the development of a common purpose.

As such, the use of multiple case study analysis was chosen. Robson & McCartan (2017: 150) outlined case studies as "*a strategy for doing research which involves an empirical investigation of a particular contemporary phenomenon within its real life context using multiple sources of evidence*". Additionally, case studies allowed careful comprehension of the effects of workplace changes. This is, it

facilitated the understanding of the impact diversity had on the formulation and team members' experience of a team's purpose.

Furthermore, allowed the interaction with the participants, enabling the involvement in their realities, and the interpretation of their perceptions as appropriate (Leitch, Hill, & Harrison, 2010), by generating "*thick, detailed descriptions of actual actions in real-life contexts that recover and preserve the actual meanings that actors ascribe to these actions and settings.*" (Gephart Jr., 2004: 455). Ultimately, allowing a deeper and more extensive understanding of the factors underlying the response to the hypothesis posed, as such, consisting of the most suitable method.

## 1.1. Context

As seen before, a difference variable that is salient, valued, or ideologically charged in one setting may not be relevant or may have a different impact in a different context. Therefore, a context may provide an additional explanation to the deviation on the finding across studies of management team heterogeneity, even when scholars are researching the same difference variable and operationalising it in the same way. Bunderson & Van Der Vegt (2018) suggest one path to begin tackling this concern. They emphasise that researchers should begin to be more precise about the context of their studies. As such, the present subsection intends to follow this recommendation by clarifying the sector of study.

### 1.1.1 Management Consulting Sector

All major industry sectors, organisations and, primarily, top management use management consultants to provide services in areas that range from human resource management, logistics, corporate strategy, project planning and marketing (Lee & Jang, 1998).

Garrat (1991), cited in Kumar, Simon, & Kimberley (2000: 24), elaborates that a management consultant is: "*an independent and qualified person who provides a professional service to business, public and other undertakings by identifying and investigating problems concerned with strategy, policy, markets, organisation, procedures and methods; formulating recommendations for appropriate action by factual investigations and analysis with due regard for broader management and business implications discussing and agreeing with the most appropriate course of action; providing assistance where required by the client to implement his recommendations.*"

Essentially, is expected that consultants perform independent and objective advisory service, that will identify and analyse corporations' problems or opportunities, to consequently present recommendations of solutions or suggest courses of action and, if requested, help their implementation. In sum, management consultants, through the application of their unique skills, expertise and insight, should help to construct change in organisations (Kumar et al., 2000; Mohrman & Quam, 2000). As previously seen, this behaviour resembles one of the *teams that recommend things*, however, and due to changes in the industry and increase in the participation on the implementation process, these teams can present characteristics of *teams that make things*.

Still, the field importance can be undervalued, as it has grown so considerable that management consulting has become part of a considerable number of medium and big company's daily business. Despite its high practical relevance, the academia researcher is relatively young, requiring further scientific discussion. Moreover, the majority of papers focus on the consulting market itself, on relationships with stakeholders, different functions of consulting and its processes as well as the different roles within management consulting (Bronnenmayer, Wirtz, & Göttel, 2016).

With this said, since the late 1990s, the academic community investment on the search for knowledge in this field emerged considerably with the contribution of heterogeneity of disciplinary backgrounds and perspectives,

from mixed fields researchers, beginning the solidification of a unique research stream (see Cerruti, Tavoletti, & Grieco, 2019; Richter & L. Schmidt, 2006)

The stream with the most extensive involvement is focused on uncovering which skills consultants, in order to successfully ensure the consulting process, should have - grounded on the reciprocal influence between the consultation process and the role of consultants (Richter & L. Schmidt, 2006).

Even though the field of diversity has difficulty to definitely state that diversity has overall positive effects, due to its high complexity and the studies' erratic findings, recent studies on the management consultants field showed that consultants' education and experience have a sturdy effect on the overall outcome's determination of success, alongside their capability to alter institutional context to enhance institutional capital (Cerruti et al., 2019). It is important to understand that consultants' skills (educational background, experience and expertise) go back to the recruitment and selection procedures for hiring consultants, seen as the first component that contributes to the sector's success and where its deemed to be important the presence of suitable socioeconomic, education and occupation backgrounds. An example of the need for good selection is given by Richter & L. Schmidt (2006: 366) when focusing on consultants with project management responsibilities. They expose that consulting experience and an educational background in humanities and social sciences could provide consultants with better foundations to better fulfil projects' expectations than work experience acquired outside the sector, as would an educational background in "*functionally well-circumscribed disciplinary*" areas like engineering. As such, it is their conclusion that the more pertinent the educational background is for the unique requirements of a project, the higher are the benefits of education.

In 1998, Lee & Jang reinforced the importance of one of the pillars of team success to the teams than operate in this sector, stating project's goals are, often, multiple and contradictory, reflecting the sift of the client organisation's interests.

As a consequence of this, to achieve client's organisation goals, sometimes functional area's goals are sacrificed in order to achieve the corporate ones, for example. Moreover, organisations are dynamic and continuously developing goals in the pursuit of higher cross-functional cooperation. To help steer the organisations towards a common project outcome, transparent and well-defined goals of management consulting project help to clarify and structure the task, promoting cross-functional cooperation for project teams.

Lastly, the specification of consulting firms is essential, the research on the influence of the skills of consultants on teams' processes needs to be further explored - more in the context of purpose, where the research is scarce. Moreover, in this sector, *teams that recommend things* are more prevalent, the need for a fast and constructive start and the construction of purpose is fundamental to bring "*clarity of the team's charter*" (J. R. Katzenbach & Smith, 1993: 12).

## 2. Data Collection

To obtain potential contributors to the present study, the top consulting firms, highest revenue and renowned with an office in Portugal were contacted. Personal and professional contacts were also relevant sources of information regarding the organisations and individuals interested in collaborating in this research.

The first contact was made through an e-mail, LinkedIn message or phone call, in which the scientific objectives, the collaboration needed and the return that would be provided at the end of this research were outlined. This return was agreed to be a document with the findings. To clarify, no compensation was receive/provide to/from participants.

To those organisations that showed some interest in supporting this study, a participant information sheet was sent (see Appendix I), which described the

objectives in a more detailed way, the methodology of data collection and privacy procedures. Additionally, a consent form was presented to ensure that the participants were fully aware of the importance of their contribution, what their rights were and that they were freely consenting to participate in the research (see Appendix II).

Afterwards, to collect data, the use of semi-structured interviews with open-ended questions were done in order to gain richer and more extensive information than it would be possible from other sources of data, like surveys (Yin, 2013), and as it encourages the exploration of an under-researched social phenomenon and underlying issues (Cassell & Symon, 2004). These interviews were initially done, through Microsoft Teams (an online conference call software) and audio recorded, to five members of a consulting firm that works in strategy related projects.

In order to obtain a more substantial amount of information and to allow the triangulation of answers, promoting a more reliable research, industry and company reports and news were reviewed, and four more interviews were conducted. These interviewees represented different hierarchical levels and companies as the previous ones. As such, these different views promoted a more transversal analysis of the sector and allowed for a deeper understanding of topics raised before.

As there was the belief that the audio recording and online methodology were constraining the participants from fully disclosing information, these last interviews were not recorded (with note-taking instead). Additionally, to promote a friendlier environment, that would lead to more disclosure, two interviews were done by phone call, as requested by the participants, and the other two were done presential, following all the measures to ensure participants well-being in a time of a global pandemic.

## 2.1 Participants

The participants were members or had recently been part of highly renowned global consulting firms, with headquarters in Europe or the United States of America. These companies or the specific department where the collaborators worked for, have a big focus on advising organisations on high-level decisions in, preferentially, unbiased fashion, using in-depth industry knowledge to deliver the best advice possible to their clients, which generally implies advising at the highest level of the clients' company. This is, the participants worked across broad industries, with private and public sector bodies on a wide range of client's problems with the intent of presenting solutions.

Moreover, the companies followed one of the most common models: global partnership, where the company functions as one legal entity, generally with smaller offices of around 30 members, or a model where each member subsidiary in its global network possesses a separate and independent legal entity, subject to the laws and professional regulations of the specific country/countries or region, like the European Union, in which it functions, generally with larger offices that can go over 1000 members.

The participants' roles varied from the more entry-level position of consultant, with around three years of experience, to the more senior and experience role of managing partner, with around thirty years of experience (Table 3**Error! Reference source not found.**). Moreover, their specialisations within the companies varied from financial services, like banking, to areas of transportation and energy.

Additionally, all the participants were male, with age between 25 and 65 years old. Educational background varied but can be summarised in 2 areas: business-related and engineering (summarised in Table 3).

As such, even though it is acknowledged that there is a small amount of data used, that limits the generalisation of the findings, the data used tried to represent the overall Portuguese management consulting sector, in variables

such members' experience, role and specialisation. However, it is important to reinforce that this study is exploratory in nature and should not be generalised.

<b>Participant</b>	<b>Educational Background</b>	<b>Role</b>	<b>First Contact</b>	<b>Audio Recorded</b>	<b>Interview Location</b>
<b>1</b>	MSc Mechanical Engineering MSc Master of Business Administration	Project Manager	Email	Yes	Online, via Microsoft Teams
<b>2</b>	BSc Business Administration and Management MSc Management	Senior Consultant	Email	Yes	Online, via Microsoft Teams
<b>3</b>	BSc Economics Postgraduation Financial Markets and Asset Management	Principal	Email	Yes	Online, via Microsoft Teams
<b>4</b>	BSc Economics MSc Economics, Major Finance	Senior Project Manager	Email	Yes	Online, via Microsoft Teams
<b>5</b>	BSc Civil Engineering MSc Engineering MSc Business and Administration	Managing Partner	Email	Yes	Online, via Microsoft Teams

	Postgraduation in Banking Strategy Postgraduation on Strategy and Organization				
6	MSc Management and Business Administration MSc Business Administration	Principal	LinkedIn	No	Phone Call
7	BSc Electrical and Computer Engineering MSc Logistics and Operations Management MSc Business Administration	Engagement Manager	LinkedIn	No	In-person
8	BSc Economics MSc Economics	Consultant	Phone Call	No	In-person
9	BSc Management MSc Valuation MSc Business Administration and Management PhD. Business Administration and Management	Managing Consultant	LinkedIn	No	Phone Call

	Post-Ph.D. Business Administration and Management				
--	--	--	--	--	--

Table 3 - Participants overview

### 3. Data Analysis

After the data collection was made, the audio recordings obtained from the interviews were transcribed in full (see Appendix IV). The material gathered - interview transcripts, notes from interviews and data from reports and news - was then, after multiple reading, successively assigned to categories of a coding frame, starting the process of qualitative content analysis.

In short, to build the coding frame, this study was guided by the following steps: selecting material, structuring and generating categories; defining categories; revising and expanding the frame.

This process was expected to reduce data, allowing for the focus on the selected aspects of meaning, gaining a sense of how different parts of the data relate and compare to each other, however, abstracting from the specifics of a given passage, resulting in the invariable loss of detailed information. However, this technique promoted a highly systematic and flexible approach (Schreier, 2014).

Acknowledging that everyone holds its own subjective world view, morphed by a vast array of factors, like experiences or beliefs, this study tried to prevent personal bias from affecting the final results. This is, it was recognised that the difference of points of view of the environment, potentially different beliefs and experiences from the participants of the study might emerge. Nevertheless, it is this study objective to present accurate results to contribute to human scientific

knowledge. To minimise the impact this effect might have on the final results, it was first recognised the possible differences that might surge between pre-conceived ideas and expectations to the participants' experiences. Second, the study and use of university guidelines, as well as best practices, and the realisation of a plan before the start of the research were the basis that intended to prevent deviation. Additionally, the collection of data from multiple sources was a step further to prevent inconsistencies and better fundament the final results.

## 4. Ethical Considerations

To assure participants and their organisations' confidentiality and anonymity, no name of the people involved or any information that can lead to them was used. To all online documentation, a code was given to ensure that even if it was accessed by an unauthorised entity, no participant could be identified.

Furthermore, the data obtained, namely interviews' recordings and transcripts, was kept only in two locations – a work computer and a backup hard drive - both only accessible by authorised personal, with the necessary security measures, which include password protection and file encryption.

Additionally, as previously stated, an information sheet was provided to the participants with all the information about how the data was going to be used, stored and analysed. A consent form was given prior to any interview.

The participants that authorised the audio recording of the interview had access to their interview transcripts to confirm what was said and were given the opportunity to correct or prevent any misinterpretation of their words. Moreover, to all participants was provided the possibility to be excluded from the study up to a week of the realisation of the interview. However, no participant took this option.

# Findings

In addressing the research question, it was found that even though participants wherein different stages of their careers, in different jobs, and from different educational backgrounds, they had a tendency to experience the phenomenon in three dimensions. This section intends to present the findings of this paper by presenting an in-depth account of the participants' expressions on the three dimensions – Team interaction; Purpose formulation and experience; and Educational Backgrounds (Table 4)

## 1. Teams interaction

In this dimension, participants expressed their points of view on the contextual environment and the collectives they belong to, exposing three main features: changes in the company's social interaction; the need to share ideas and discussion; and the interdependence on goals and outcomes.

### 1.1 Socially interaction

When expressing their experiences on the current work environment, participants emphasised the changes made to cope with the recent pandemic. Some advantages like higher productivity and international cooperation were

highlighted; however, the participants voiced the importance of social interaction. Participant 4 stated:

*"So, what has come to prove now is that it is possible to work like this [from home] and it is possible to work like this with productivity. I even had to manage 2 or 3 projects in this context and had a set of advantages. On the one hand, international cooperation is easier because there are no displacements because meetings can be scheduled, there is no need to move from one point to another, the meetings themselves are more productive because the schedule itself imposes a date start and end date. So, looking at the day as a whole, it turns out to be more productive, despite losing a social component that is important to work."* (lines 62-71).

Additionally, there is an emphasis that this work context, remote work, is not only influencing the work nowadays, but the sector players are preparing to adopt it into the new working model:

*"I will give you my case. I travel 60% of the time, I make intercontinental trips twice a month, but I haven't travelled for 4 months and efficiency and productivity are not lower. So we started to discover new ways of working. I haven't been to the office for 4 months and the projects continue, the meetings with clients in Mexico, Brazil, Angola, Portugal. I think there is a new paradigm here in the way we are going to work (...). Certainly, there will also be some challenges in ways of working. People who can possibly work from home and not go to the office. This is going to be the working model; it is going to be the future."* (Participant 5, lines 42-52).

## 1.2 The need to share ideas and discussion

In an informal conversation, Participant 8 exposed the need to form teams that are brought together to perform organizationally relevant tasks. He exemplified by stating that without the establishment of a specialised team, comprised of individuals from the fields of management, mathematics and computer engineering, several projects of the risk advisory department would have never been solved. With this example, he expresses the importance of discussion, where members, not only share ideas but debate them. For instance, Participant 3 states:

*"Bringing different points of view and perspectives only enriches us all, including the customers themselves, (...) it forces us, at least, to reflect and question whether the paths are actually those or not."* (line 232-238).

Furthermore, participants expressed that as members share their point of view, they enrich their deliverables, improving the quality of their recommendations to clients. Moreover, the discussion also contributes to what players see as a new step in the industry:

*"The only thing that can be changed, a little more, is the desire not to do something that is just theoretical but to help that what we propose is implemented. Whether through another implementation support project or doing projects where we put ourselves more in the customer's shoes and not just as external advisers."* (Participant 2, lines 197-201).

### 1.3 Interdependency on project goals and outcomes

As Participant 2's statement illustrates, participants often articulated in detail the normal process of evaluation used:

*"Our evaluation processes are carried out every six months and are complemented by evaluations in each project. That is, if a semester has 2 or 3 projects, I am evaluated by those 2 or 3 projects and then there is a generalised semester evaluation. This has an impact not only on career development, promotion measures at the various levels that exist, and this is very structured, but also in terms of bonuses. (...) Being very much in line with the rest of the industry."* (lines 142-153).

Furthermore, it demonstrates the dependency that management consultants have of their peers' work, as their evaluation is, formally, dependant on their deliverables, and, informally, on the overall result of the projects they are included. Participant 7 clarifies the idea by saying that the projects don't have a written, objective evaluation, but an informal and subjective assessment is done. As such, members know if their project was a success or a failure, and this will impact their evaluation.

## 2. Purpose formulation and experience

In this dimension, participants articulated their knowledge on the purpose phenomenon, exploring the two viewpoints that impacted their experience: team's purpose defined by a mix of purposes and individual motivation and goals.

### 2.1 Team's purpose defined by a mix of purposes

In the Portuguese management consulting sector, participants experience is that the team's purpose is, mainly, not defined by its members, but it is client driven. The client dictates what the intention of a project is, what he wants to be achieved, and the time frame to do so. However, senior team members can, by interacting with the client, influence its decision on the direction of the project, negotiating goals and deadlines, and even change the client's perspective on the problem they want help on. Nevertheless, the majority of the team members do not have the opportunity to formulate the team's purpose, especially the younger ones. This is clearly shown on the statement below, referring to the expectation of the team's contribution to define the purpose in conjunction with the client:

*"Obviously, according to the level of seniority you have and, therefore, I will not expect that a person who has just left university, who does not have much experience and does not know customers well, will not wait and will not demand it, obviously let him participate and give structured ideas about it."* (Participant 3, lines 134-137).

It is important to denote that, in the Portuguese consultant industry even though entry-level positions, like a business analyst or consultant, can indicate their preference on the sector and projects they want to work in, the decision, when forming teams, is made by the senior levels who look firstly to (but not only) the availability, the speciality of the members available and members rotation.

In addition to this, team members do not have the opportunity to decide if they accept or reject or adopt the purpose given. Evidence of the above mentioned and its interpretation can be seen through the interviews but is summarised clearly in a statement of the Participant 4 (lines 255-259):

*"What can differ so much is not the purpose or definition of success because I would say that this is very client-driven. The purpose is not mine or the person I work for. Each one must have their own agenda or expectations, but we work/serve customers."*

With this said, even though the individuals do not usually change the purpose for the project they work in, the participants felt that company's culture stirs the teams and the client's purpose towards an ultimate purpose that is the mix of both. In other words, the purpose that teams will follow and will be guided by includes the purpose the client hired them for and the company's culture and values. To detail this experience, some participants refer to their team's philosophy as a reflection of their company's values, such as the idea of always going further than expected:

*"I think this purpose of going an extra mile ahead is very much embedded in the company's culture."* (Participant 2, lines 139-141).

Or the idea of the client as a priority and delivering excellency:

*"[the project's] ... purpose is often created by the company's dynamics and culture. Our purpose is always excellence, delivering the maximum to the customer and passing on their expectations."* (Participant 2, lines 135-137).

Summed by Participant 2 (lines 149-151):

*"(...) the purpose is set in the company in terms of culture, maximum delivery, excellence in delivery, a certain perfectionism that we embed."*

The experience shown was that this entanglement helps the team members' motivation, even if not in the same way as if they could have a more significant role in the formulation of the purpose. Nevertheless, it assists in the promotion of engagement and participation. The adverse side effects felt, especially for those in lower organisational levels, is that the mixed purpose leads to a lower

belief in the company's pursuit for the realisation of its purpose. Moreover causes stress due to the fact that team members have to follow their company's ideology and at the same time the clients one, leading to more working hours, an exhaustive environment and, the combination of these, to the final thought of leaving the team or, even, the company (Participant 8 in an informal conversation).

## 2.2 Individual motivation and goals

A way to combat these feelings is to focus on personal objectives, interconnected with the team's goals. In other words, members inside a project tend to have different personal goals they want to achieve; the most common is their own personal and professional development. Quoting an interviewee that concisely explains this:

*"In more specific cases, we can adjust this purpose for each of the people who work with us. This is also part of the heads job, to understand what are the motivations beyond these bases that make them move."* (Participant 2, lines 154-156).

Complemented with the comment from another interviewee:

*"If we look at each individual within a team, I think that perhaps the main objective is for people to develop professionally."* (Participant 1, lines 144-146).

In sum, as members sometimes do not identify with the overall project purpose, they focus on their personal purpose, mostly their development, or their role objectives:

*"The focus has not suffered [changes over time], what has suffered is that I have been changing functions in the company, so nowadays it is more on paper, that is, as a project manager, on the one hand, I am the one who ensures this client management and therefore it is natural that this purpose is more present in my head because I am the one who has to transmit and ensure it. On the other hand, I am the one who has to ensure the well-being of the teams I manage. At the bottom line is this double valence. On the one hand, ensuring the satisfaction of what we are providing value to, that key account management of regular customers is potentiated, and that this is done regardless of*

*keeping the team motivated, works productively, that does not work out of hours without need. Keep an oiled and motivated team. It has this double valence.*" (Participant 4, lines 218-228).

This double valence leads, sometimes, to a mix in personal career objectives and team purpose, losing the emphasis on the intrinsic value that links purpose to a societal need.

In sum, purpose is defined by participants as:

*"My purpose and that of a project is to keep the team motivated and to develop if, satisfy the client and satisfy the project partner (project sponsor)."* (Participant 1, lines 139-141).

### 3. Educational background

The interviewees' perspectives on diversity were positive, with a positive mindset towards the concept of diversity among team members. However, in experiencing the phenomenon in the management consulting sector, participants express several themes that expose the problematics of the sector in integrating diversity, all contributing to a homogenisation of team members, meaning that consulting firms tend to override educational backgrounds, re-educating and changing their collaborators to fit a model profile.

#### 3.1 The need for a business mindset

Participants reiterate the pressure for a standard approach to problem-solving, where everyone is guided to use a consistent and similar methodology while solving a client's issue. Participant 7 illustrates this by giving the example of a project he worked in. He explains that while working in Europe, the participant's team approached, solved and gave recommendations on a client's problem. Afterwards, when analysing a similar project made by a completely different team, from a firm's subsidiary in Asia, the participant concluded that the methodology and definition of the problem by both teams was the same, with

the recommendations being very similar. Here, the participants' experience was that educational backgrounds diversity had no impact on teams' approach to problems, as this approach was always made through a business lens.

Additionally, firms that work as a global parentship, as they have a central source of specialists always available to help and, usually, are organised in smaller local offices, were perceived to have lower in-office diversity and a lower impact of different educational backgrounds. Contrasting, in the other organisational model, where each member subsidiary in its global network possesses a separate and independent legal entity, members perception was that diversity was higher, with greater in-office specialisation. Here, educational background was perceived to have a higher impact on the implementation of the projects, even though, as previously seen, purpose was a mix of client and company's culture.

Furthermore, as participant 3 stated:

*"(...) in the consulting career, people are put to work very early in mixed teams."* (lines 205-207).

Supplementing with:

*"There are teams of consultants, and people are put to work together, so people will drink a little bit of experience and learn a little bit from each other (...)"* (lines 208-211).

Here, and a theme expressed throughout the participants' experience, participant 3 expresses a homogenisation effect as a result of on-the-job learning with the team members. To complement this and the standard approach to problem-solving, participants expressed the company's emphasis on the business mindset:

*"This is ideal, have completely different formations [background education], but then get there a little base of business basics so that people speak more or less the same language."* (Participant 5, lines 64-66).

To achieve this, participants convey two regular company and sector-wide informal methodologies that lead to homogenisation – Recruitment and Training.

### 3.1.1 Recruitment

In the management consulting sector, the participants denote a wider openness mindset guided towards higher levels of recruitment diversity. Answering the question "How do you think the two companies deal with academic diversity? Has it changed over time?", participant 3 explains:

*"Yes, I think it has evolved, that is, I think one side companies are much more open. (...) the bias that existed from the outset in the recruitment process, that is, in the faculties for which the company was going to recruit was biased, (...) for this type of economics and management courses, so the bias was right from the start, I would say that at this point it no longer happens." (lines 293-302).*

Here, the participant 3 focus on the older standard of mostly recruiting business-related students, where consulting firms would focus on universities that specialised in these fields. Further adding:

*"[Nowadays] (...) proactively the company itself goes looking for engineers. (...) Above all, I think that openness, at this moment, is much more to people who want to think, who have the to think, who want to get out of their comfort zone, who have tools that allow them to think and structure their reasoning and willingness to learn, because above all the consulting career is this: willingness to learn, willingness to be exposed to new themes, to have the ability and willingness to grab them, and therefore I think there is a very large open mindset to wherever these people come from, as long as they have a set of skills that obviously allow to grasp the themes and therefore have to be people with a relevant academic background." (lines 304-316).*

However, participants expose that this higher openness to diversity and a wider range of universities approach from recruitment do not yet translate into higher levels of real diversity. Furthermore, and as clearly seen in the quote, the participants feel that because there is a preferential profile that is pursuit, that is

stirred in the direction of business mentalities which have a thought process that is similar, the diversity impact is minimized.

### 3.1.2 Training

In addition to recruitment practices, participants often articulated the need for training:

*"That is, it can be an engineer, a lawyer, a biologist, or whatever, but then there is a need to either by learning on the job or later with graduate school to have a common business base."* (Participant 5, lines 62-64).

That, in the perspective of participant 8, is used to homogenise the company's members because, even though initially it might exist the need to allow everyone to understand business concepts, the same happens in other educational fields. For example, companies ask business-related backgrounds, like economics, management or finances, to learn to code leading to a more homogeneous workforce. Furthermore, some participants noted that annual training promotes this idea, leading to the convergence of educational knowledge.

To further support these experiences, several study's contributors refer the need, at a particular career step, for re-education with company members taking the time to integrate an MBA (MSc in Business Administration), refocusing on the management core of the business.

Although in the participants' experiences, companies tend to homogenise knowledge, linking members by a common language, participants noted the increasing need for a diverse range of skills. In other words, the increasingly more complicated projects, due to the increase in companies' complexity and size, increase the demand in areas spanning different educational backgrounds. Here, an articulation of conflict might be emerging, with conflict statements from participants, that acknowledge the need for an increasingly more diverse workforce but express the continuation of practices that advocate for homogeneity.

Examples from participants	Summarised as	Emerging themes
<p>"So, what has come to prove now is that it is possible to work like this [from home] and it is possible to work like this with productivity. I even had to manage 2 or 3 projects in this context and had a set of advantages. On the one hand, international cooperation is easier because there are no displacements because meetings can be scheduled, there is no need to move from one point to another, the meetings themselves are more productive because the schedule itself imposes a date start and end date. So, looking at the day as a whole, it turns out to be more productive, despite losing a social component that is important to work." (Participant 4, lines 62-71)</p> <p>"I will give you my case. I travel 60% of the time, I make intercontinental trips twice a month, but I haven't travelled for 4 months and efficiency and productivity are not lower. So we started to discover new ways of working. I haven't been to the office for 4 months and the projects continue, the meetings with clients in Mexico, Brazil, Angola, Portugal. I think there is a new paradigm here in the way we are going to work (...). Certainly, there will also be some challenges in ways of working. People who can possibly work from home and not go to the office. This is going to be the working model; it is going to be the future." (Participant 5, lines 42-52)</p>	<p>Participants' experience the need to socially interact within their groups</p>	<p>Participants' experience contributes to a deeper</p>
<p>"Bringing different points of view and perspectives only enriches us all, including the customers themselves, (...) it forces us, at least, to reflect and question whether the paths are actually those or not." (Participant 3, lines 232-238).</p> <p>"The only thing that can be changed, a little more, is the desire not to do something that is just theoretical but to help that what we propose is implemented. Whether through another implementation support project, or doing projects where we put ourselves more in the customer's shoes and not just as external advisers." (Participant 2, lines 197-201)</p>	<p>Participants' experience the need to share ideas and discussion</p>	<p>understanding of team interaction</p>
<p>"Our evaluation processes are carried out every six months and are complemented by evaluations in each project. That is, if a semester has 2 or 3 projects, I am evaluated by those 2 or 3 projects and then there is a generalised semester evaluation. This has an impact not only on career development, promotion measures at the various levels that exist, and this is very structured, but also in terms of bonuses. (...) Being very much in line with the rest of the industry." (Participant 2, lines 142-153).</p>	<p>Participants' experience interdependency on projects goals and outcomes</p>	
<p>"Obviously, according to the level of seniority you have and, therefore, I will not expect that a person who has just left university, who does not have much experience and does not know customers well, will not wait and will not demand it, obviously let him participate and give structured ideas about it." (Participant 3, line 134-137).</p> <p>"What can differ so much is not the purpose or definition of success because I would say that this is very client-driven. The purpose is not mine or the person I work for. Each one must have their own agenda or expectations, but we work/serve customers." (Participant 4, line 255-259)</p> <p>"I think this purpose of going an extra mile ahead is very much embedded in the company's culture." (Participant 2, lines 139-141).</p> <p>"[the project's] ... purpose is often created by the company's dynamics and culture. Our purpose is always excellence, delivering the maximum to the customer and passing on their expectations." (Participant 2, lines 135-137).</p>	<p>Participants' experience team's purpose defined by a mix of purposes, company and client ones</p>	<p>Participants' experience Purpose formulation and experience</p>

<p>"(...) the purpose is set in the company in terms of culture, maximum delivery, excellence in delivery, a certain perfectionism that we embed." Participant 2 (lines 149-151)</p>		
<p>"In more specific cases, we can adjust this purpose for each of the people who work with us. This is also part of the heads job, to understand what are the motivations beyond these bases that make them move" (Participant 2, lines 154-156).</p> <p>"If we look at each individual within a team, I think that perhaps the main objective is for people to develop professionally" (Participant 1, lines 144-146)</p> <p>"The focus has not suffered [changes over time], what has suffered is that I have been changing functions in the company, so nowadays it is more on paper, that is, as a project manager, on the one hand, I am the one who ensures this client management and therefore it is natural that this purpose is more present in my head because I am the one who has to transmit and ensure it. On the other hand, I'm the one who has to ensure the well-being of the teams I manage. At the bottom line is this double valence. On the one hand, ensuring the satisfaction of what we are providing value to, that key account management of regular customers is potentiated, and that this is done regardless of keeping the team motivated, works productively, that does not work out of hours without need. Keep an oiled and motivated team. It has this double valence." (Participant 4, lines 218-228).</p> <p>"My purpose and that of a project is to keep the team motivated and to develop if, satisfy the client and satisfy the project partner (project sponsor)" (Participant 1, lines 139-41)</p>	<p>Participants experience the individuality of goals and motivation</p>	
<p>"in the consulting career, people are put to work very early in mixed teams." (Participant 3, lines 218-228)</p> <p>"There are teams of consultants, and people are put to work together, so people will drink a little bit of experience and learn a little bit from each other (...)" (Participant 3, lines 139-141)</p> <p>"This is ideal, have completely different formations [background education], but then get there a little base of business basics so that people speak more or less the same language." (Participant 5, lines 64-66)</p>	<p>Participants' experience the company pursuit of a business mindset</p>	
<p>"Yes, I think it has evolved, that is, I think one side companies are much more open. (...) the bias that existed from the outset in the recruitment process, that is, in the faculties for which the company was going to recruit was biased, (...) for this type of economics and management courses, so the bias was right from the start, I would say that at this point it no longer happens." (Participant 3, lines 293-302).</p> <p>"[Nowadays] (...) proactively the company itself goes looking for engineers. (...) Above all, I think that openness, at this moment, is much more to people who want to think, who have the to think, who want to get out of their comfort zone, who have tools that allow them to think and structure their reasoning and willingness to learn, because above all the consulting career is this: willingness to learn, willingness to be exposed to new themes, to have the ability and willingness to grab them, and therefore I think there is a very large open mindset to wherever these people come from, as long as they have a set of skills that obviously allow to grasp the themes and therefore have to be people with a relevant academic background." (Participant 3, lines 304-316).</p>	<p>Participants' experience that recruitment practises influence diversity</p>	<p>Educational backgrounds</p>
<p>"That is, it can be an engineer, a lawyer, a biologist, or whatever, but then there is a need to either by learning on the job or later with graduate school to have a common business base." (Participant 5, lines 62-564).</p>	<p>Participants' experience that training practises influence diversity</p>	

Table 4 – Analytical Summary

## Interpretation and analysis

This paper extends and challenges the work in the three fields of study: teams, diversity and management consulting, focused, respectively, mainly on the work of J. R. Katzenbach & Smith (1993) and Legare (2001); Van Knippenberg (2007), Jackson, (1996) and Jackson et al. (1995); lastly Mohrman & Quam, (2000).

The paper's findings suggest that management consultant firms' collectives adopt several traits of teams, that do not have control of their team's purpose and that educational background is diluted via several procedures.

### 1. Management consulting collectives working as teams

This study contributes to the understanding of collectives in managing consulting companies. The findings suggest, comparing teams and group work with the use of work from J. R. Katzenbach & Smith (1993), Kozlowski & Bell (2003) and Kozlowski & Ilgen (2006) (summarised in Table 1), that collectives in this industry have not embrace all the characteristics of teams, being situated at neither end of the spectrum corresponding to either teams or working groups. However, these collectives are working towards the end of the spectrum that corresponds to teams, as the efforts of the players seem to indicate. Moreover, the participants of the study indicate that these collectives share most of the traits in Table 1.

The interviewees' experiences suggest that management consulting collectives share individual and mutual accountability, even if the latter is mainly on an informal level. Moreover, these collectives present interdependency on the deliverables, members being constricted in terms of workflow, goals and outcomes. This results in a collective work-product that intends to give recommendations to clients or, more recent, assist in the implementation of those recommendations. As such, these collectives follow the theorised by J. R. Katzenbach & Smith (1993), as members' performance is defined and analysed, in part, as a combination of both individual results and "collective work-product", and reflects the joint, real contribution of the team members. However, is important to highlight that these collectives' performance is not measured directly from assessing their collective work-products, but, as previously stated, in an informal state, with no clear guidelines, following a characteristic typical of work groups of individual accountability.

In addition, findings suggest high levels of open-ended discussion, with the intention to better-accomplishing team's objectives. These objectives are based on a team's purpose, that is specific to the groups, even though, as the analysis will show, this purpose does not follow what are deemed as success traits. Moreover, the experiences provided show that collectives are encapsulated in their organisations, being restricted by organisation's boundaries and linkages to the broader system context and task environment. As such, and reinforcing the work of Kozlowski & Bell (2003) and Kozlowski & Ilgen (2006), participants acknowledge a high level of interdependence and need for cooperation, not only between team members but with the organisational context the team is embedded in, which impacts team's performance and functioning. This is denoted, for example, when participants emphasised the adjustments made to adapt to the current context, acknowledging that changes in organisation and environment structures have an impact on team processes.

Moreover, the findings do not show a clear shared leadership, however, they do not present a strong presence of a trustworthy, clearly focused leader either. As such, in relation to this point of the comparison between teams and working groups, due to the lack of clear findings as a result of the chosen methodology, this paper can not enrich the existing literature.

Finally, as expressed by J. R. Katzenbach & Smith (1993), it is evident that, in the management consulting sector, these collectives work as *teams that recommend things*, being the most common team type, however, it is important to denote that the sector is adapting, and *teams that make things* are starting to be more prevalent. A trend that some interviewees suggest is accelerating.

## 2. Team purpose as a mix

Seen as these groups are close to teams, it would be expected in theory (Legare, 2001), that the key factors to achieve success would be followed. This paper focuses on the definition and experience of one of these factors - Purpose. It is expected that teams maintain a fundamental set of principles that supports their success, such as the notion of purpose (Haas & Mortensen, 2016). As such, teams, in order to fulfil their task effectively, need to develop a shared vision of a prevailing path, momentum and commitment, that is translated in a meaningful purpose (J. Katzenbach & Smith, 1993). Legare (2001) entails that teams should take time to develop a specific team's purpose, translated into concrete performance goals, enabling teams to work better, as the purpose will lead them to believe their projects are worthwhile and essential to the company's continued growth. However, the findings propose that this is not commonly practised in the management consulting sector. Instead of teams taking time to better define their purpose, in the sector, the purpose is derived from a mix of the company's culture and client's purpose, leading members to focus on their personal goals to

find motivation. Additionally, as previously seen, performance goals are focus on individual assessment and not the collective. All these conjunctions are linked with higher levels of stress and anxiety.

Furthermore, collective purpose is not selected (or not selected), or accepted (or rejected), or adopted by each being. This is, as previously seen, even though company members can indicate their preference on the sector and projects they want to work in, the decision, when forming teams, is made by the senior levels that, usually, do not have purpose as a priority. In turn, and adding to the above conjunctions, this has adverse side effects, especially for those in lower organisational levels, leading to a lower belief in the company's pursuit for the realisation of its purpose. Moreover, further causes stress, reinforces an exhaustive environment and, the combination of these, to the final thought of leaving the team or, even, the company.

Additionally, as members do not connect to their team's purpose, they focus on personal and career objectives, leading, sometimes, to a mix in personal career objectives and team purpose, losing the emphasis on the intrinsic value that links purpose to a societal need.

The above ideas follow what was theorised by Kempster, Jackson, & Conroy (2011) and by (Quinn & Thakor, 2018) that state that the absence or discontinuation with, or apparent worthless nature of a purpose will result in unhappiness inside an individual, lower motivation and less connection to the overall purpose of the project, while carrying and pursuing a worthy purpose leads to greater motivation and happiness, giving members a sense of meaning and drawing their personal investment and commitment.

As such, leading the interpretation of the findings to suggest management consulting teams are not following the success traits laid by Legare, (2001), that these teams might not be achieving their full potential.

### 3. Educational background

Adding to the dimension of purpose, the dimension that derives from the diversity in educational background (Jackson, 1996) is ill-used, as there is a homogenisation of the company's human resources.

Findings show a focus on a business mindset and a sector influence that leads team members to approach problems in the same perspective. Highlighting two practises that influence educational background diversity – Recruitment and Training.

Firstly, even though the sector is trying to diversify the universities it approaches for recruitment processes, this approach to recruitment does not yet translate into higher levels of real diversity. Recruitment practices target a profile that resembles the one usually found in business-related people, leading to a company workforce with a similar approach to problems and the same viewpoint, minimizing the impacts of educational background diversity. This reinforces the idea that the decisions behind the team's composition, their members and skills, by itself, have implications in a variety of processes, like problem-solving and decision-making, and team members' ability to learn and develop over time (Jackson, 1996).

Secondly, strong training practises stirred initially towards business skills, and afterwards, to amplify members knowledge in other areas. This flattens the difference in educational backgrounds, homogenising members and reducing the potential contribution of diversity. Furthermore, here, the participants' experience was that educational backgrounds diversity had no impact on teams' approach to problems, as this approach was always made through a business lens, further amplified by a homogenisation effect as a result of on-the-job learning with the team members. The interpretations and analysis corroborate with (Jackson, 1996) which stated that by interacting with members from

different educational fields, members can absorb some of the knowledge of their team members, learning and improving. Furthermore, findings suggest a perceived increase in turnover rates as a result of educational diversity and reinforce the notion that, on the negative side, turnover can disrupt team function, and on the positive side, this can be a sign of high learning rate, due to the immense knowledge absorption degree.

Additionally, differences in firm structure affect the perceived diversity. Firms that work as a global parentship, as they have a central source of specialists always available to help and, usually, are organised in smaller local offices, were perceived to have lower in-office diversity and a lower impact of different educational backgrounds. Contrasting, in the other organisational model, where each member subsidiary in its global network possesses a separate and independent legal entity, members perception was that diversity was higher, with greater in-office specialisation. Here, educational background was perceived to have a higher impact on the implementation of the projects, even though, as previously seen, purpose was a mix of client and company's culture.

Lastly, although in the participants' experiences, companies tend to homogenise knowledge, linking members by a common language, participants noted the increasing need for a diverse range of skills. In other words, the increasingly more complicated projects, due to the growth in companies' complexity and size, increase the demand in areas spanning different educational backgrounds. Here, participants acknowledge the need for an increasingly more diverse workforce, reinforcing the notion that management consultants' education and experience have a sturdy effect on the overall outcome's determination of success (Cerruti et al., 2019), but express the continuation of practices that advocate for homogeneity.

## Conclusions

A gap in the literature was identified, with the conjunction of the fields of teams, diversity and management consulting showing a lack of significant research. To address this gap and contribute to the enrichment of societal knowledge, the research question "*How does educational background diversity influence team's purpose in the Portuguese management consulting sector?*" was raised. By using an inductive qualitative research methodology, this paper unravels interviewees' perspectives and experiences, in a particular context that is the Portuguese management consulting sector, opening a new viewpoint on the conjunction of the fields of literature. As such, it is vital to clarify that it does not present causality between different factors on this particular phenomenon, but how it is experienced and understood by those directly involved.

In answering the research question, it was shown that two dimensions were prevalent in management consultants' experience – Purpose experience and Homogeneity.

Contrasting to what (Legare, 2001) deems as a success trait, this paper demonstrated that management consulting teams do not have the opportunity to formulate and develop their own purpose, as this is a consequence of the client's purpose and the team's company's culture. In turn, as members do not fully connect to their team's purpose, this leads them to focus on personal objectives and leads to increasingly negative emotions, such as anxiety and fatigue.

Additionally, this paper demonstrates a homogeneity imposed by companies, derived from recruitment practices focused on a fixed profile that is linked to business-related personalities, and from training procedures that reinforce the predefined profile.

Overall, this study contributed to the enhancement of the understanding of management consultants' experience on the sector utilisation of human resources and of the purpose definition.

## 1. Limitations

Even though some limitations were presented in the topics that preceded, the present subsection has the intention to point further limitations and possible problematics of the study.

The unforeseen pandemic, due to the virus commonly named COVID-19, caused several limitations to the present paper. Limited contact with the participants, with a small number of in-person interviews and a small number of overall interviews as companies restricted access to employees, resulted in a smaller quantity of data collected.

In interviews related to the topics in question, mainly the topic of diversity, interviewees constructing logical and plausible stories to appear knowledgeable can be seen as problematic, restricting the knowledge obtained from such form. Additionally, the ambiguous terminology of the fields in question leads to a difficulty comprehension and analysis, this is, the statements made by an interviewee can be misunderstood due to the use of a word with a different underlying meaning to the one expected by the interviewer. However, by transcribing and enable interviewees to clarify their use of terminology, this limitation of the methodology chosen was minimized.

Finally, as teams do not operate in static environments and change through time, the limited time this study had, lead to a restricted knowledge on this phenomenon. Moreover, this limitation, complemented with the previous stated problematic of the present pandemic, lead to a reduced sample size of 9 interviewees. Coupled with this, the study is location and sector bound, being indirectly impacted by cultural context and thus making it difficult to generalise on the basis of its findings.

## 2. Future research

Resulting from this research, several problematics worth pursuing were raised.

The first was the idea that purpose might lead to team members' mental fatigue and might result in higher company turnover. Understanding the participants' viewpoint on purpose and how they feel are impacted by it on an emotional level may further help to understand the process of purpose formulation.

Secondly, the present paper was performed in a contextual setting that has a clear open diversity mindset. It would be interesting to study in a context where this does not happen, as it could present further comprehension of the phenomenon in question.

Lastly, as previously stated, the findings of the present paper do not show a clear picture of shared leadership neither they present a strong presence of a trustworthy, clearly focused leader either. However, understanding leadership within teams in this sector could provide better insights on purpose pursuit and direction.

# Bibliography

- Bronnenmayer, M., Wirtz, B. W., & Göttel, V. 2016. Success factors of management consulting. *Review of Managerial Science*, 10(1): 1–34.
- Bunderson, J. S., & van der Vegt, G. S. 2018. Diversity and Inequality in Management Teams: A Review and Integration of Research on Vertical and Horizontal Member Differences. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5(1): 47–73.
- Cassell, C., & Symon, G. 2004. Essential Guide to Qualitative Methods in Organizational Research. *SAGE Publications*.
- Cerruti, C., Tavoletti, E., & Grieco, C. 2019. Management consulting: a review of fifty years of scholarly research. *Management Research Review*, 42(8): 902–925.
- Craig, N., & Snook, S. 2014. From Purpose to Impact. *Harvard Business Review*.
- Delarue, A., van Hooft, G., Procter, S., & Burridge, M. 2008. Teamworking and organizational performance: A review of survey-based research. *International Journal of Management Reviews*, 10(2): 127–148.
- França, C., & Lourenço, P. 2010. Diversity and Intragroup Conflict at work: An Empirical Study in Portugal. *Revista de Administração Mackenzie*, 11(3): 130–158.
- Gephart Jr., R. P. 2004. Qualitative Research and the Academy of Management Journal. *Academy of Management Journal*, 47(4): 454–462.
- Güver, S., & Motschnig, R. 2017. Effects of Diversity in Teams and Workgroups: A Qualitative Systematic Review. *International Journal of Business*, 7(2): 6–34.
- Haas, M., & Mortensen, M. 2016. The Secrets of Great Teamwork. *Harvard Business Review*, 2016(June): 70–76.
- Hambrick, D. C., & Mason, P. A. 1984. Upper Echelons : The Organization as a Reflection of Its Top Managers Linked references are available on JSTOR for this

- article : Upper Echelons : The Organization as a Reflection of Its Top Managers1.  
*Academy of Management Review*, 9(2): 193–206.
- Harrison, D. A., & Klein, K. J. 2007. Harrison, Klein 2007 - What's the Difference.  
*Academy of Management Review*. <https://doi.org/10.2307/20159363>.
- Homberg, F., & Bui, H. T. M. 2013. Top Management Team Diversity: A Systematic Review. *Group & Organization Management*, 38(4): 455–479.
- Jackson, S. E. 1996. The Consequences of Diversity in Multidisciplinary Work Teams.  
*Handbook of Work Group Psychology*, (January 1996): 53–75.
- Jackson, S. E., Joshi, A., & Erhardt, N. L. 2003. Recent research on team and organizational diversity: SWOT analysis and implications. *Journal of Management*. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(03\)00080-1](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(03)00080-1).
- Jackson, S. E., May, K. E., & Whitney, K. 1995. Understanding the dynamics of diversity in decision-making teams. *Team Effectiveness and Decision Making in Organizations*. <https://doi.org/10.1080/01431160210144589>.
- Johnson, P., Buehring, A., Cassell, C., & Symon, G. 2006. Evaluating qualitative management research: Towards a contingent criteriology. *International Journal of Management Reviews*, 8(3): 131–156.
- Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. 1993. The discipline of teams. *Harvard Business Review*, 83(7–8): 1–20.
- Katzenbach, J., & Smith, D. 1993. The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization. *Academy of Management Perspectives*, vol. 7.
- Kempster, S., Jackson, B., & Conroy, M. 2011. Leadership as purpose: Exploring the role of purpose in leadership practice. *Leadership*, 7(3): 317–334.
- Kozlowski, S. W. J., & Bell, B. S. 2003. Work Groups and Teams in Organizations. *Handbook of Psychology*. <https://doi.org/10.1002/0471264385.wei1214>.
- Kozlowski, S. W. J., & Ilgen, D. R. 2006. Enhancing the effectiveness of work groups and teams. *Psychological Science in the Public Interest, Supplement*. <https://doi.org/10.1111/j.1529-1006.2006.00030.x>.

- Kumar, V., Simon, A., & Kimberley, N. 2000. Strategic capabilities which lead to management consulting success in Australia. *Management Decision*, 38(1): 24–35.
- Lee, J., & Jang, Y. 1998. Factors influencing the success of management consulting projects. *International Journal of Project Management*, 16(2): 67–72.
- Legare, T. L. 2001. How Hewlett-Packard Used Virtual Cross-Functional Teams to Deliver Healthcare Industry Solutions. *Journal of Organizational Excellence*, 20(4): 29–38.
- Leitch, C. M., Hill, F. M., & Harrison, R. T. 2010. The philosophy and practice of interpretivist research in entrepreneurship: Quality, validation, and trust. *Organizational Research Methods*, 13(1): 67–84.
- Madge, S., & Khair, K. 2000. Multidisciplinary teams in the United Kingdom: problems and solutions. *Journal of Pediatric Nursing*, 15(2): 131–134.
- Malnight, T., Buche, I., & Dhanaraj, C. 2019. Put Purpose at the Core of Your Strategy. *Harvard Business Review*.
- Mathieu, J., Maynard, T. M., Rapp, T., & Gilson, L. 2008. Team effectiveness 1997-2007: A review of recent advancements and a glimpse into the future. *Journal of Management*, 34(3): 410–476.
- Mohrman, S. A., & Quam, K. 2000. Consulting to Team-Based Organization: An Organizational Design and Learning Approach. *Consulting Psychology Journal*, 52(1): 20–35.
- Nielsen, S. 2010. Top management team diversity: A review of theories and methodologies. *International Journal of Management Reviews*, 12(3): 301–316.
- Quinn, R., & Thakor, A. 2018. Creating a Purpose-Driven Organization. *Harvard Business Review*.
- Richter, A., & L. Schimidt, S. 2006. Antecedents of the Performance of Management Consultants. *Schmalenbach Business Review*, 58(4)(October): 365–391.
- Robson, C., & McCartan, K. 2017. *Real World Research, 4th Edition*.

- Schreier, M. 2014. *Qualitative Content Analysis*. (U. Flick, Ed.). SAGE Publications Inc. <https://doi.org/10.4135/9781446282243>.
- Shapiro, I., & Wendt, A. 2005. The Difference That Realism Makes: *The Flight from Reality in the Human Sciences*: 19–50. Princeton University Press.
- van Knippenberg, D. L. 2007. *Understanding Diversity*.
- van Knippenberg, D., & Schippers, M. C. 2007. Work group diversity. *Annual Review of Psychology*. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.58.110405.085546>.
- van Knippenberg, D., van Ginkel, W. P., & Homan, A. C. 2013. Diversity mindsets and the performance of diverse teams. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 121(2): 183–193.
- Wang, X., Ma, L., & Wang, Y. 2015. The impact of TMT functional background on firm performance: Evidence from listed companies in China's IT industry. *Nankai Business Review International*, 6(3): 281–311.
- Yin, R. K. 2013. How to do Better Case Studies: (With Illustrations from 20 Exemplary Case Studies). (L. Bickman & D. J. Rog, Eds.) *The SAGE Handbook of Applied Social Research Methods*. SAGE Publications Inc. <https://doi.org/10.4135/9781483348858.n8>.

# Appendix

## Appendix I – Participant Information Sheet

I am currently an MSc student at Lancaster University and Católica Porto Business School, and I would like to invite you to take part in a research study: “How diversity influences teams’ purpose development in consulting firms.”

Please take time to read the following information carefully before you decide whether or not you wish to take part.

### **What is the study about?**

This study aims to understand how diversity, mainly differences in educational background, affect the process of the development team’ purpose.

### **Why have I been invited?**

I have approached you because of your experience in working with diverse teams, namely in the consulting sector that deals with complicated and ambiguous problems that can have multiple solutions.

I want you to take part in this study and I will be grateful if you agree to do so.

### **What will I be asked to do if I take part?**

If you decide to take part, you will be interviewed by me in a question and answer type format. This interview will allow me to learn more about you and gain insights from your experience in work with diverse teams. This should take approximately 30 minutes.

### **What are the possible benefits of taking part?**

This process will provide me with insights for understanding the factors that affect teams, both positively and negatively. By knowing this, you will be able to better manage your teams and increase their performance.

### **Do I have to take part?**

No. It’s completely up to you to decide whether or not you take part. Your participation is voluntary.

### **What if I change my mind?**

If you change your mind, you are free to withdraw at any time during your participation in this study. If you want to withdraw, please let me know, and I will extract any data you contributed to the study and destroy it. Data means the information, point of views, ideas, etc. that you will have shared with me.

### **What are the possible disadvantages and risks of taking part?**

It is unlikely that there will be any major disadvantages to taking part. You will, however, have to invest some time for an interview.

### **Will my data be identifiable?**

After the interview, only I, the researcher conducting this study and my supervisor will have access to the data you share with me.

I will keep all personal information about you (e.g. your name and other information about you that can identify you) confidential, that is I will not share it with others. I will anonymise any audio recordings and hard copies of any data, meaning that I will remove any personal information from it.

### **How will my data be stored?**

Your data will be stored in encrypted files (no-one other than me and my supervisor will be able to access them) and on password-protected computers.

I will store hard copies of any data securely in my home.

I will keep data that can identify you separately from non-personal information (e.g. your views on a specific topic).

In accordance with University guidelines, I will keep the data securely for a minimum of ten years.

### **How will you use the information I have shared and what will happen to the results of the research study?**

I will use the data you have shared only in the following ways:

- For academic purposes only, including my dissertation.
- In the findings from this study, I would like to reproduce some of the views and ideas you shared with me. When doing so, I will use your exact words in anonymised quotes (e.g. from my interview with you), meaning that, even though I may use your exact words, you cannot be identified through my academic work.

### **Who has reviewed the project?**

This study has been reviewed and approved by my dissertation supervisor.

### **What if I have a question or concern?**

If you have any queries or if you are unhappy with anything concerning your participation in the study, please contact me (through e-mail: [j.rochaferreiraandradediogo@lancaster.ac.uk](mailto:j.rochaferreiraandradediogo@lancaster.ac.uk), or telephone: +351 913580852) or my supervisor ([r.zozimo@lancaster.ac.uk](mailto:r.zozimo@lancaster.ac.uk)).

If you have any concerns or complaints you wish to discuss with a person who is not directly involved in the research, you can also contact:

- Dr. M. Isabella Cavalcanti Junqueira (Director, MSc in International Business & Strategy) - [m.cavalcantijunqueira@lancaster.ac.uk](mailto:m.cavalcantijunqueira@lancaster.ac.uk) .

**Thank you for considering your participation in this project..**

## Appendix II – Consent Form

Project Title: How does educational background diversity influence team's purpose in the Portuguese management consulting sector

Name of Researcher: João Paulo Rocha Ferreira Andrade Diogo

Email: [j.rochaferreiraandradediogo@lancaster.ac.uk](mailto:j.rochaferreiraandradediogo@lancaster.ac.uk)

### Please tick each box

1. I confirm that I have read and understood the information sheet for the above study. I have had the opportunity to consider the information, ask questions and have had these answered satisfactorily.
2. I understand that my participation is voluntary and that I am free to withdraw at any time during my participation in this study, without giving any reason. If I withdraw, my data will be removed.
3. I understand that any information given by me may be used in future reports, academic articles, publications or presentations by the researcher/s, but my personal information will not be included and I will not be identifiable.
4. I understand that my name/my organisation's name will not appear in any reports, articles or presentation without my consent.
5. I understand that interviews will be audio-recorded and transcribed, which will be kept secure on encrypted devices.
6. I understand that data will be kept according to University guidelines for a minimum of 10 years after the end of the study.
7. I agree to take part in the above study.

\_\_\_\_\_  
Name of Participant

\_\_\_\_\_  
Date

\_\_\_\_\_  
Signature

**I confirm that the participant was given an opportunity to ask questions about the study, and all the questions asked by the participant have been answered correctly and to the best of my ability. I confirm that the individual has not been coerced into giving consent, and the consent has been given freely and voluntarily.**

**Signature of Researcher /person taking the consent**\_\_\_\_\_

**Date** \_\_\_\_\_ (Day/month/year)

**One copy of this form will be given to the participant and the original kept in the files of the researcher at Lancaster University.**

# Appendix III – Ethics Application Form

**FASS-LUMS Research Ethics Committee**

**Ethical Approval Form taught PG students**

**Name of student, Department, e-mail address:**

João Paulo Rocha Ferreira Andrade Diogo, Department of Entrepreneurship, Strategy and Innovation, Lancaster University Management School, Lancaster University, [j.rochaferreiraandradediogo@lancaster.ac.uk](mailto:j.rochaferreiraandradediogo@lancaster.ac.uk)

**Module this application is related to:**

ENSI575: Dissertation

**Name of the dissertation supervisor**

Dr Ricardo Zózimo

**Project title**

How does educational background diversity influence team's purpose in the Portuguese management consulting sector

**The overall aim of the project and research questions**

The study intends to increase in-depth knowledge of the following topics:

1. Identify the effects diversity has on the development of teams' purpose;
2. Identify the major changes to the process of purpose development due to diversity;
3. Explore the impact perceived by the involved.

**What will be the research methods?**

Online interviews will be the data collection method to be used in this study. Interviews will enable the researcher to gain in-depth insights into how team members perceive the impact of the diversity of the educational background.

Interviews will last approximately 30 minutes and participants will be completely anonymised in the dissertation. Any data will be treated confidentially and stored on password-secured devices.

**Who are the intended participants and how will you recruit them?**

The intended participants are members of consulting firms. I will directly contact them in order to request their participation in my research.

**Where will the research be carried out and do you have permission from the organisation(s) concerned?**

The research will be carried out from home and I have permission from the organization to collect the data.

**Do any of the aspects of the study pose any risks to the participants' physical or emotional well-being?**

The study presents a low risk to the participants both in physical and emotional well-being. The project will be focused on adults with a non-intrusive line of questioning. The confidentiality and ethical concerns are addressed, as this could cause emotional stress (e.g. the participant might have concerns about the publication of their private information), and should allow the participants to feel comfortable about it (e.g. not afraid of repercussions).

**Does your project involve people or groups who may be vulnerable, in particular in the context of the planned research?**

No. As previously stated, the research only includes adults working for an organisation.

**Does your project involve covert methods or any form of deception or limited disclosure?**

No, this research does not include any of these methods. Online interviews will be used to collect data.

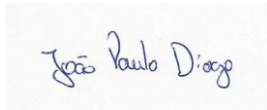
**How will you ensure that data participants share with you will only be used in such a way that they cannot be identified? How will you ensure that participants' personal data will be kept confidential?**

The data will be stored in encrypted files (no-one other than me, the researcher and the supervisor will be able to access them) and on password-protected computers. I will keep data that can identify the participants separately from non-personal information and will use only anonymised quotes and/or aggregated data.

In accordance with University guidelines, I will keep the data securely for a minimum of ten years.

**Will participants be given accessible information explaining: the general aim of the study; what they will be expected to do; how their data will be stored and how you will use their data in the essay/dissertation?**

Yes, I have included a participant information sheet and consent form.



23/6/2020\_\_\_\_\_

Student signature

Date



Approval

Ricardo Zózimo\_\_\_\_\_

23/6/2020

Dissertation Supervisor

Date

## Appendix IV - Interview Transcripts (Original language: Portuguese)

### Participant 1

1 **Entrevistador:** Poderia falar-me um pouco sobre si, a empresa onde trabalha  
2 e o seu papel na mesma?

3 **Entrevistado:** Tenho 32 anos. Sou engenheiro mecânico do técnico com MBA  
4 do INSEAD. Trabalhei muitos anos na indústria de *Oil and Gas* e depois fiz a  
5 transição para o mundo da consultoria, há 3 anos e meio atrás. Neste momento  
6 trabalho na X, escritório de Lisboa. Trabalhei no escritório de São Paulo também  
7 e sou *project manager*. Que isto significa? Significa que sou o responsável máximo  
8 pela execução e gestão dos projetos da X. Isso implica, por um lado gerir uma  
9 equipa de pessoas mais juniores do que eu, que podem variar de analista até  
10 consultor sénior. Dependendo da dimensão do projeto as equipas podem variar  
11 entre 1 ou 2 pessoas até 10. Neste momento tenho uma equipa de 10 pessoas, por  
12 exemplo. Estas equipas estão estruturadas de acordo com os vários temas do  
13 projeto. O projeto pode, se for um projeto grande há várias *strings*, vários  
14 módulos que devem ser geridos ao mesmo tempo e, depois, as pessoas são  
15 divididas de acordo com esses módulos.

16 Estou na X há 3 anos e meio. A X é uma empresa alemã, no mundo da  
17 consultoria é assim a única grande consultora de origem europeia, portanto tem  
18 os seus valores próprios, bastante distintos das principais consultoras  
19 americanas, como é o caso da McKinsey, da BCG, da Bain, da A.T. Kearney, por  
20 exemplo.

21 Eu considero a X uma empresa, obviamente dado o seu foco europeu, como  
22 tendo uma maior abertura à diversidade. Somos vistos como mais pragmáticos,  
23 mais objetivos, *hands on* e tentamos trabalhar de forma muito customizada com  
24 o nosso cliente, ou seja, dado que também somos uma empresa mais pequena,

25 gostamos de nos diferenciar através de uma maior customização e sermos vistos  
26 mais boutique.

27 **Entrevistador:** Quando falou de maior abertura à diversidade, poderia dar-me  
28 um exemplo onde isso fosse o caso? Por exemplo, onde uma diretriz da empresa  
29 o fez pensar mais na abertura à diversidade.

30 **Entrevistado:** Não, não há nada formal, ou seja, não há nada em concreto que  
31 eu possa afirmar que justifica essa maior diversidade. É mais pelo dia-a-dia e pela  
32 oportunidade de ter trabalhado noutros escritórios que me fez abrir os olhos a  
33 isso. A facilidade de mudar de geografia, os vários eventos onde participei. O  
34 que eu senti foi uma abertura enorme das pessoas e uma singularidade de  
35 valores, mesmo entre pessoas de geografias totalmente distintas, sejam elas  
36 vindas da Ásia, dos Estados Unidos, América do Sul ou Europa. Já trabalhei  
37 noutras empresas em que não era tanto o caso. Entre diferenças entre consultoras  
38 não lhe sei dizer porque não trabalhei noutra consultora, esta é a primeira  
39 consultora em que trabalho pelo que não lhe consigo afirmar se é mais ou menos  
40 aberta à diversidade que as outras. Eu pelo menos considero a X [aberta à  
41 diversidade], nunca vi nada muito rígido em relação a isso. Sempre vi desde os  
42 mais altos níveis de gestão da empresa uma abertura total.

43 **Entrevistador:** Continuando a falar um bocadinho da sua formação  
44 académica, diz que é mais ligado às engenharias ou depois de ter tirado o seu  
45 MBA isso se alterou?

46 **Entrevistado:** Eu fiz o curso no técnico, engenharia mecânica, 5 anos, foi um  
47 mestrado integrado na altura e depois trabalhei na indústria de petróleo antes de  
48 fazer o MBA. O MBA, como sabe, é um mestrado em *Business Administration*, e fi-  
49 lo no INSEAD que é uma escola com o principal campus França e campus em  
50 Singapura. Foi um curso de 1 ano.

51 **Entrevistador:** E sente que isso alterou a sua visão relativa às outras áreas de  
52 formação académica?

53 **Entrevistado:** Sim, as formas de trabalhar das diferentes formações  
54 académicas, mas realmente das diferentes formas de trabalhar das diferentes  
55 culturas e regiões geográficas. Esta foi talvez a principal. Evidentemente que se  
56 nota uma clara diferença entre um engenheiro e um gestor, ou um arquiteto, ou  
57 um advogado, porque intrinsecamente são cursos que puxam e atraem  
58 personalidades e pessoas com características diferentes. Ou seja, as características  
59 vêm de trás, não vêm de uma pessoa. A pessoa não mudou durante o curso, a  
60 pessoa já era assim antes de entrar no curso. Uma pessoa que gosta de engenharia  
61 já por si tem características diferentes de uma pessoa que quer ir fazer um curso  
62 de gestão, ou um curso de arquitetura, ou um curso de artes

63 **Entrevistador:** Poderia dar-me um exemplo prático onde isso afetou um  
64 trabalho de grupo [equipa] onde esteve?

65 **Entrevistado:** Eu acho que a palavra afetar é uma palavra forte. Eu sou da  
66 perspetiva contrária, ou seja, eu tive especialmente essa experiência no MBA em  
67 que os trabalhos que tinham, não só pessoas de culturas diferentes, como também  
68 pessoas de cursos diferentes, eram muito mais ricos do que trabalhos que tinham  
69 3 portugueses e os 3 tinham estudado na Nova, por exemplo. Porque se  
70 consegues, não só perspetivas diferentes em termos de visão corporativa (são  
71 pessoas que trabalharam em empresas diferentes e departamentos diferentes),  
72 mas também perspetivas técnicas diferentes. Por exemplo, um engenheiro é uma  
73 pessoa mais analítica, com mais a vontade em números, trás uma perspetiva mais  
74 técnica e quantitativa, sendo que uma pessoa que fez um curso de direito ou de  
75 gestão tem uma perspetiva mais qualitativa, com uma perspetiva diferente.

76 **Entrevistador (nota):** Eu só queria realçar que o uso da palavra afetar (pela  
77 minha parte) não tem uma conotação positiva ou negativa.

78 **Entrevistado:** Tendo isso em conta, então o afetar é positivo.

79 **Entrevistador:** Assim, o que me está a dizer é que vê a diversidade como uma  
80 mais valia e não como um possível conflito de interesses?

81 **Entrevistado:** Sem dúvida. Obviamente depende do ambiente de trabalho em  
82 que se insere, mas, por exemplo, na X promove-se também um dos nossos valores  
83 que é o empreendedorismo. Isso significa que nós tentamos dar, desde o início  
84 da carreira dos nossos consultores, oportunidade de as pessoas terem as suas  
85 ideias e promoverem as suas ideias. Significa que os projetos, tendo equipas *multi*  
86 cursos, ou seja, com *multi backgrounds*, são enriquecidos com ideias diferentes.  
87 Obviamente que se elas são concretizadas ou não é outra coisa, mas a base de  
88 partida é mais rica porque parte se de um conjunto de ideais que eu vejo que é  
89 sempre maior do que se partíssemos de uma base, onde em vez de termos 3  
90 pessoas, onde uma é do Técnico outra da Nova e outra da clássica, onde temos 3  
91 pessoas da Nova. Eu acho que vai-se conseguir menos diversidade de ideias do  
92 que tendo diferentes *backgrounds*.

93 **Entrevistador:** Este seu pensamento sobre a diversidade tem mudado com o  
94 tempo ou sente que se manteve consigo e com a X este tempo todo?

95 **Entrevistado:** É continuo, ou seja, eu nunca tive a ideia contrária, nunca fui  
96 uma pessoa que acho que, por exemplo, vamos fazer aqui uma equipa de projeto  
97 e vamos chamar só as pessoas que fizeram gestão e finanças ou só chamar as  
98 pessoas do Técnico. Nunca fui dessa opinião e cada vez mais fortaleço esta visão  
99 que quanto maior for a diversidade, não só em termos de cursos e formação, mas  
100 também noutros aspetos, porque características culturais e de género obviamente  
101 também trazem maior riqueza, sendo que, obviamente as mulheres são  
102 diferentes dos homens. Diferente não sendo no mau sentido, têm características  
103 de trabalhar e de ser diferentes, e isso é sempre enriquecedor a meu ver.

104 **Entrevistador:** Como quantificaria essa diversidade nas suas equipas? Ou seja,  
105 no setor de consultoria diria que a diversidade de *backgrounds* é grande, ou  
106 geralmente as pessoas vem das mesmas áreas académicas?

107 **Entrevistado:** Em termos históricos, foi uma área que atraiu mais pessoas com  
108 formação de gestão e finanças do que outras áreas pelo âmbito do trabalho que  
109 se produz no dia-a-dia. Isso tem vindo a mudar nos últimos 10/15 anos,

110 principalmente nas grandes consultoras que tem mais estrutura. Digamos, um  
111 engenheiro vai sempre precisar de mais tempo de habituação ao dia-a-dia de  
112 trabalho na consultoria do que uma pessoa que vem de gestão e finanças.  
113 Portanto, naturalmente grandes empresas têm mais facilidade em incorporar  
114 pessoas de diferentes formações porque têm uma estrutura de recursos humanos  
115 e também de formação que permite essa acomodação. De qualquer forma, isso é  
116 uma tendência que se tem visto em todas as consultoras, não só nas grandes. A  
117 X, por exemplo em Lisboa, sempre procurou pessoas da Nova e da Católica, só  
118 procurava os melhores alunos da Nova e da Católica. Neste momento, isso já não  
119 é assim. Temos tido boas experiências com contratação de pessoas com  
120 *background* de engenharia, com *backgrounds* diferentes, porque trazem *skill sets*  
121 diferentes e são pessoas que complementam bastante os projetos com outras  
122 perspetivas, e desde que tenham uma base de *skills* para crescer na consultoria,  
123 por nós está ótimo.

124 **Entrevistador:** Vê que essas equipas mais diversificadas têm conflitos internos  
125 que outras equipas não têm?

126 **Entrevistado:** Não, não tem. Eu nunca vi, não sei de nenhuma experiência  
127 nesse sentido. Duvido que isso aconteça de forma generalizadas no ambiente de  
128 trabalho nas consultoras.

129 **Entrevistador:** Como define propósito? Como desenvolve e implementa nas  
130 suas equipas?

131 **Entrevistado:** Eu vou-lhe dar a visão de gerente de projeto. Eu tenho 3  
132 propósitos (sem ordem de importância). Um é manter a minha equipa motivada  
133 e interessada no que está a fazer, e ao mesmo tempo constantemente a evoluir e  
134 a prender, a sentirem se a desenvolver. Em segundo lugar, tem o propósito de  
135 satisfazer o cliente, talvez sendo este o principal propósito de um projeto de  
136 consultoria é satisfazer o cliente com o nível e qualidade que é exigida e entregar  
137 o que foi pedido no projeto. Em terceiro lugar, é satisfazer os meus superiores, o  
138 meu chefe. Ou seja, na carreira de consultoria, as pessoas são postas a trabalhar

139 de uma forma muito cedo em equipas mistas. O meu propósito e o de um projeto  
140 é manter a equipa motivada e a desenvolver se, satisfazer o cliente e satisfazer o  
141 sócio do projeto (patrocinador do projeto).

142 **Entrevistador:** A sua equipa, tirando este propósito que delineou para si,  
143 queria um propósito?

144 **Entrevistado:** Se olharmos para cada indivíduo dentro de uma equipa, eu acho  
145 que, talvez, o principal objetivo é as pessoas desenvolverem-se  
146 profissionalmente. Se eu tivesse de me colocar nos pés dos outros consultores, o  
147 propósito deles é obviamente é garantir que os entregáveis que eu peço atingem  
148 a qualidade necessária, mas o principal propósito deles é evoluírem na carreira e  
149 desenvolverem se profissionalmente.

150 **Entrevistador:** Quando fala destes propósitos, existe alguma transmissão dos  
151 mesmo para as equipas? Alguns primeiros passos que desenvolvam para atingir  
152 esses objetivos gerais?

153 **Entrevistado:** Sim, isso faz parte de uma boa gestão de projeto. Antes de iniciar  
154 qualquer projeto, há um conjunto de boas práticas que se pretende/deve garantir,  
155 às vezes não é possível dado os constrangimentos de tempo, etc., mas obviamente  
156 que sempre há um alinhamento prévio antes do início de projeto para:

157 Primeiro lugar explicar às pessoas efetivamente quais são os objetivos do  
158 projeto, a duração, quem é o cliente, qual é que é o setor, quais vão ser as  
159 principais atividades, etc... Depois, muito importante, a divisão do trabalho e  
160 quem vai trabalhar no quê, quem vai estar a reportar a quem.

161 Em terceiro lugar, alinhar com os vários membros de equipa quais as suas  
162 motivações, os seus desejos, eventualmente aqui acomodar questões pessoais. Se  
163 for um projeto mais longo, tentar mudar rotações entre as diferentes atividades  
164 para as pessoas estarem expostas a temas diferentes, acomodar as férias,  
165 acomodar aqui um conjunto de coisas para garantir que toda a gente parte para  
166 um projeto com a melhor transparência possível e com o maior nível de  
167 motivação possível.

168 **Entrevistador:** Aqui, quando as equipas têm um maior grau de diversidade,  
169 sente que as pessoas têm um maior impacto na definição dos propósitos, por  
170 exemplo na divisão de trabalho?

171 **Entrevistado:** Com certeza, eu acho que é uma das coisas que se deve ter em  
172 conta é, não só os interesses, como também os *skills* de cada um dos consultores.  
173 Portanto é esses dois fatores que se deve tentar acomodar. Em primeiro lugar,  
174 quem são as pessoas que já fizeram esta atividade antes, ou que têm experiência  
175 nesta atividade e conseguiriam fazer essa atividade de forma mais eficiente, com  
176 base na sua formação e experiência de trabalho prévio. Por outro lado, tem de se  
177 acomodar os interesses das pessoas, ela já fez aquilo 30 vezes, se calhar não vai  
178 querer fazer uma 31. É importante ter isso em conta que às vezes a eficiência de  
179 uma pessoa a fazer uma coisa pela 4\5 vez é boa porque já conhece; uma pessoa  
180 que vai fazer pela 31 vez não vai ser tão boa porque ela já vai estar farta de ver  
181 aquilo à frente e vai começar a atividade totalmente desmotivada.

182 **Entrevistador:** Então, resumiria que tem um impacto sim, mas tem muito a ver  
183 com as *skills* e mais que uma visão de gerir o projeto do que tanto se uma pessoa  
184 vem da escola x ou de engenharia ou economia?

185 **Entrevistado:** Exatamente. Eu às vezes já esqueço até quem é formado em quê.

186 **Entrevistador:** Muito obrigado pela informação valiosa que me forneceu,  
187 antes de terminarmos, existe algum ponto que gostaria de acrescentar?

188 **Entrevistado:** Não, acho que a diversidade de formação é uma tendência  
189 global principalmente na consultoria. Eu tive experiências, várias entrevistas de  
190 trabalho e tive visibilidade sobre processos de vários amigos meus com  
191 *backgrounds* de formação totalmente distintos e diferentes, pessoas que vinham  
192 das artes, de formações que nem são tradicionalmente procuradas pelas  
193 consultorias e neste momento o que mais se procura é exatamente isso  
194 diversidade. Traz uma riqueza ao ambiente de trabalho e aos entregáveis que não  
195 se conseguiria com equipas de formação única.

## Participant 2

1 **Entrevistador:** Poderia descrever-me o seu percurso profissional?

2 **Entrevistado:** Basicamente, eu entrei na X em 2014 como estagiário. Desde  
3 então, vai fazer agora 6 anos que estou na X e tenho feito o percurso normal.  
4 Seguindo as fazes de promoção em que são esperadas e neste momento sou  
5 *Senior Consultant 2*, com previsão de ser promovido daqui a pouco tempo a  
6 *manager*. O que é que eu posso falar da minha experiência na X? Eu entrei na X,  
7 fiz de tudo um pouco, porque nós ainda fazemos de tudo um pouco em termos  
8 de projetos, desde de projetos em *utilities*, construção e engenharia, bens de  
9 consumo, fizemos mais do que um projeto para o turismo de Lisboa. Mais  
10 recentemente, ou seja, passado cerca de 2/3 anos, e por acaso, não querendo dizer  
11 que isso aconteça sempre, comecei a especializar me em serviços financeiros,  
12 nomeadamente banca, sendo onde tenho trabalhado mais.

13 De qualquer forma, neste momento estou a trabalhar num projeto de  
14 hidrogénio. Portanto, não tem muito a ver com a banca, mas é só para entender  
15 a diversidade. Basicamente é este o *snapshot* da minha experiência na X.

16 **Entrevistador:** A sua formação em Gestão tem tido algum impacto no seu  
17 trabalho, isto é, a escolha desse *background* académico tem tido impacto no seu  
18 trabalho?

19 **Entrevistado:** Eu fiz tanto a licenciatura como o mestrado em Gestão. Quando  
20 eu fiz a licenciatura em Gestão, para ser honesto, não tinha grande noção do que  
21 queria fazer. Quando fui fazer o mestrado, aí já tinha uma visão clara que queria  
22 ir para consultoria e queria ir para consultoria estratégica. Podia ter tirado muita  
23 coisa, mas economia era mais teórico. Finanças eu gostava, mas eu via mais  
24 finanças como se quisesse estar numa sala de mercado, se tivesse de estar em  
25 M&A. Portanto, apesar de gostar, nunca senti necessidade de fazer mestrado em  
26 finanças e acabei por o fazer em gestão. Um pouco em linha com aquilo que já  
27 tinha feito em licenciatura, para ser algo consistente.

28 Se tem ajudado? O que eu acho é que o que nós aprendemos na universidade  
29 é importante, mas mais do a aprendizagem em termos de teoria, que isso tudo se  
30 esquece, é mais ritmo de trabalho que, de alguma forma, nos pode ajudar numa  
31 fase inicial. Contudo, o ritmo de trabalho profissional é muito mais pesado em  
32 termos de carga, pelo menos na indústria que nós estamos, mas é um pouco  
33 (talvez um paralelismo mal feito) parecido com a dinâmica da faculdade,  
34 principalmente quando há muitos trabalhos de grupo, alguns *deadlines* apertados  
35 e temos que ir gerindo tudo para que as coisas se entreguem. Muitas vezes não  
36 dependemos só de nós, dependemos de terceiros.

37 **Entrevistador:** Estava-me a falar, por exemplo, da área de finanças e economia.  
38 Sente que essas pessoas, quando estão a trabalhar, estão mais vocacionadas para  
39 essas áreas específicas, como M&A?

40 **Entrevistado:** Não, era a minha perceção na altura. Essa perceção foi se  
41 alterando com alguns anos profissionais. Pessoas com quem tenha trabalhado  
42 que tenham feito finanças, outros tenham feito economia. Há de facto, por parte  
43 das pessoas de finanças uma maior aptidão por números, isso é um facto.  
44 Contudo, de uma forma geral, não se nota uma grande diferença. Nós  
45 trabalhamos com pessoas que tanto fizeram finanças, economia e gestão. Apesar  
46 de haver mais propensão para as pessoas que fizeram finanças para números,  
47 não quer dizer que as pessoas de gestão ou de economia não acabem por entregar  
48 tão bem (às vezes até melhor) do que essas pessoas.

49 Concluindo e respondendo à tua pergunta, não vejo que exista uma diferença  
50 significativa dentro desta banda.

51 **Entrevistador:** E tende a desaparecer com o tempo, é isso?

52 **Entrevistado:** Sim, tende a desaparecer com o tempo.

53 **Entrevistador:** Como perceciona a diversidade académica?

54 **Entrevistado:** Eu acho que é uma mais valia. Agora se nós estivermos a falar  
55 de diversidade académica/universitária na área de economia, gestão e finanças,  
56 é reduzida. Se alargamos para pessoas de engenharia, que trabalham connosco

57 também; pessoas de outras áreas para matemática, ... Nós somos uma equipa  
58 pequena em Lisboa, mas nota-se noutras geografias/territórios na X, também já  
59 existe algumas pessoas que vem de, por exemplo, filosofia. Aí sim, de áreas muito  
60 diferentes daquilo que é o normal digamos. Se nos tivermos a cingir a esses 3  
61 perfis de economia, gestão e finanças, não acho que haja grande diferença. Ou  
62 seja, é muito homogéneo, não dando para ver grandes diferenças. Se incluirmos  
63 então as outras pessoas que vem de engenharia, matemática, de humanidades,  
64 etc... eu sou apologista de que sim. Apesar do nosso trabalho ser relativamente  
65 mais vocacionado para pessoas que vêm de gestão e economia, existe um valor  
66 acrescentado e acho que é um valor que existe, não há dúvida nisso, em ter  
67 equipas diversificadas, porque há sempre uma maneira de olhar para um  
68 problema diferente. Nós na nossa indústria quando temos um projeto, um  
69 problema e queremos resolvê-lo é uma coisa customizada, *tailor made*, não é algo  
70 que seja “chapa quatro”.

71 Às vezes é importante ter pessoas com background diferente para dar uma  
72 perspetiva diferente ao problema para tentar afastar do “normal”. Assim, acho  
73 que é benéfico ter pessoas de *backgrounds* diferentes, acho que tem um propósito.

74 Porém, *backgrounds* diferentes, mas sempre exigindo uma qualidade a que  
75 estamos habituados na empresa. Eu acho que isso é importante, ou seja, eu não  
76 tenho nada contra pessoas de artes ou pessoas de humanidades, acho que podem  
77 ser muito boas ou até melhor do que outras pessoas (áreas de economia, gestão,  
78 etc). Eu sei que as vezes pode haver um estigma, mas essas pessoas têm de ser  
79 boas de facto. Poderão ter alguma dificuldade no início em termos de curva de  
80 aprendizagem, mas uma vez que esta curva de aprendizagem é adquirida, o *input*  
81 pode ser bastante importante.

82 **Entrevistador:** Quando refere qualidade de formação, está a falar de uma  
83 universidade em específico que sabe que essa universidade forma bons alunos?

84 **Entrevistado:** A qualidade para mim sim. A universidade é um *proxi*, portanto,  
85 em princípio, se for de uma universidade boa deve ser bom, mas eu já vi de tudo.

86 Já vi pessoas muito boas que vem de universidades menos boas e já vi pessoas  
87 que vêm de universidades muito boas, até pessoas que talvez fizeram um MBA  
88 depois, que deixam algo a desejar. Portanto, não querendo fechar faculdades  
89 como suficiente, é de facto um *proxi*. Mesmo dentro disso, e por isso é que nós  
90 temos um processo de recrutamento bastante exigente, que aí tentamos despistar  
91 pessoas que têm um perfil que se encaixe, que são pessoas que têm um raciocínio  
92 e forma de pensar rápida, e orientada aos problemas.

93 **Entrevistador:** A sua visão sobre a qualidade de formação e maior variedade  
94 de *backgrounds* académicos tem mudado com o tempo?

95 **Entrevistado:** Em específico na X, estando a falar da minha experiência no  
96 escritório de Lisboa, novamente, nós somos uma empresa pequena e não temos  
97 muito a necessidade de fugir muito do que é economia, gestão ou finanças e  
98 alguma engenharia. Dito isto e perguntas: Se é uma mais valia ter pessoas de  
99 *background* diferente, porque não procuram mais? Isto porquê? Porque somos  
100 uma empresa pequena e há sempre algum risco quando vamos buscar pessoas  
101 que são de humanidades ou de matemática aplicada, porque à partida são  
102 pessoas que já tem um perfil diferente. A probabilidade de encaixe é mais  
103 reduzida, portanto há um maior risco. Como nós contratamos poucas pessoas, e  
104 é uma coisa que eu tenho vindo a dizer internamente que acho que é importante  
105 ouvirmos e tentarmos buscar pessoas com um *background* diferentes, mas  
106 percebo porque a empresa tem alguma reticência em arriscar porque é um risco.  
107 Uma coisa é contratar 100 pessoas em que 1 ou 2 falham, outra coisa é  
108 contratarmos 3 ou 4 pessoas em que 2 ou 3 falham.

109 [Interrupção devida a uma situação que requeria a atenção imediata do  
110 entrevistado. A entrevista prosseguiu no dia seguinte.]

111 **Entrevistador:** Retomando onde estávamos. Estávamos a falar sobre a  
112 diversidade de áreas de formação e estava-me a falar sobre a diversidade no setor  
113 de consultoria. Depois falou se que os diferentes perfis que estão associados a  
114 diferentes áreas de formação, podem ser vistos como um risco para a empresa.

115 **Entrevistado:** Sim, ou seja, o único risco que existe para um empresa com  
116 poucos colaboradores é ir buscar pessoas muito diferentes que depois podem não  
117 se ajustar, mas contudo se se ajustarem e tiverem um perfil relativamente  
118 parecido, mesmo que tenham uma perspetiva diferente de olhar para os  
119 problemas, aí sim pode ser uma mais valia. Mas há um risco, há um risco  
120 implícito. Eu acho que é por isso que não há mais diversidade aqui no escritório  
121 de Lisboa em termos de *background* académico.

122 **Entrevistador:** Então diria que é mais fácil para uma grande empresa ter esta  
123 diversidade porque o risco também diminui?

124 **Entrevistado:** É mais fácil, dependendo da diversidade. Se falarmos em  
125 percentagem dos colaboradores... O meu ponto é, dando o exemplo de uma  
126 Deloitte que vamos imaginar contratam 200 pessoas por ano. É mais fácil que  
127 nessas 200 pessoas eles vão buscar meia dúzia que tenha um *background*  
128 relativamente diferente, porque mesmo que falhe são 6 em 200. Enquanto que  
129 aqui na X, vamos imaginar, nós recrutamos 5/6 pessoas por ano, que é uma escala  
130 diferente, basta errarmos 1 ou 2 que já tem um impacto grande, porque há todo  
131 um investimento de formação, de adaptação à equipa, etc.

132 **Entrevistador:** Como define propósito? Como o define nas suas equipas?

133 **Entrevistado:** Tendo propósito como o que faz a equipa correr atrás. Não  
134 existe, sempre que começamos um projeto novo, a necessidade de criar um  
135 propósito. O propósito é muitas vezes criado pela dinâmica da empresa e pela  
136 cultura. O nosso propósito é sempre *excellence*, entrega ao máximo ao cliente e  
137 passar as suas expectativas. Nós somos relativamente caros, da nossa perspetiva  
138 é que o nosso trabalho também seja em linha com isso. Não é um trabalho só para  
139 fazer, é um trabalho que requer ir um *extra mile* à frente. Eu acho que esse  
140 propósito de ir um *extra mile* à frente está muito embutido aqui na cultura da  
141 empresa por várias razões. Em primeiro lugar, pela maneira como está  
142 estruturado, digamos o processo de avaliações. Os nossos processos de  
143 avaliações são feitos semestralmente e são complementados por avaliações em

144 cada projeto. Ou seja, se um semestre tiver 2 ou 3 projetos, sou avaliado por esses  
145 2 ou 3 projetos e depois há uma avaliação generalizada de semestre. Isso tem  
146 impacto, não só no desenvolvimento da carreira, nas medidas de promoção nos  
147 vários escalões que existem e isso está bastante estruturado, mas também como  
148 em termos de bónus. Isso também tem impacto, portanto, não querendo com isto  
149 dizer que o propósito é este só, o propósito está montado na empresa em termos  
150 de cultura, de entrega ao máximo, excelência na entrega, dum certo  
151 perfeccionismo que nós embutimos. E isso não tem de ser motivado num projeto  
152 em específico, porque é assim que está montada a cultura da empresa. Estando  
153 muito em linha com o resto da indústria.

154 Em casos mais particulares, podemos ajustar este propósito para cada uma das  
155 pessoas que trabalha connosco. Isso também faz parte um pouco das chefias  
156 perceber quais são as motivações para além desta base que os fazem mexer. Eles  
157 querem ter mais responsabilidade e querem mostrar mais o seu trabalho  
158 individual do que apenas executar? Querem ter mais exposição ao cliente e a  
159 fazer dinâmica com o cliente de uma forma mais autónoma? Isso depois cabe as  
160 chefias perceber qual é a motivação das pessoas das equipas com quem estão a  
161 trabalhar e de alguma forma proporcionar isso.

162 **Entrevistador:** Consegues-me dar um exemplo específico onde isso  
163 aconteceu?

164 **Entrevistado:** Sim, eu tive a trabalhar num projeto e tinha uma pessoa que de  
165 facto sentia-se que não queria só estar a executar digamos. Percebia se que tinha  
166 vontade de ser mais autónomo. E o que nós fazemos? Isto também tem de ser  
167 gerido com os *deadlines* que nós temos e etc., mas dar espaço. Ou seja, dizer em  
168 linhas gerais o que é que se pretende, mas dar espaço para a pessoa desenvolver  
169 o trabalho e depois fazer pontos de situação periódicos, mais espaçados, para  
170 garantir que a qualidade do trabalho está em linha com o que se pretende. Mas  
171 em vez de se dizer exatamente o que tem de fazer, por A+B, dar só as grandes  
172 linhas de orientação e ver o trabalho que vem daí. Novamente, isto só é possível

173 se o *deadline* de entrega não for muitíssimo exigente, como normalmente o é, e já  
174 haver alguma confiança entre as chefias e a pessoa que está a executar.

175 **Entrevistador:** Quando me falaste do processo de avaliação, existe uma certa  
176 recompensa de equipa? Ou seja, o projeto tem uma avaliação que envolve toda a  
177 gente e depois avaliação individual?

178 **Entrevistado:** Formalmente só existe uma avaliação de projeto por pessoa. Ou  
179 seja, vamos imaginar, que um projeto corre mal. Se esse projeto corre mal se  
180 calhar não é pelas chefias, mas o próprio cliente vem dizer que isto não está a  
181 correr bem (vem mesmo dizer aos sócios, por exemplo). Ou seja, não é uma  
182 formalização, o cliente não teve de preencher um formulário de satisfação, apesar  
183 de o fazermos de vez em vez. Mas não há um preenchimento de um formulário  
184 pelo cliente para a empresa a dizer qual o nível de satisfação, porem  
185 informalmente dá para perceber o quão bem correu ou não. Agora claro que se  
186 for um projeto desastroso, que é muito raro que acontece (se acontecer pode ser  
187 por várias dinâmicas), como é óbvio que isso deverá ter algum impacto na  
188 performance da equipa de uma forma geral.

189 **Entrevistador:** Sentes que diferentes *backgrounds* abordam esta noção de  
190 propósito (satisfação do cliente) de maneira diferente? Ou seja, afetam como este  
191 propósito é desenvolvido?

192 **Entrevistado:** Não, nós estamos numa empresa onde os *backgrounds* não são  
193 muito distintos e, face a isto, pode-se dizer que não porque não há uma grande  
194 diferença.

195 **Entrevistador:** Sentes que este o vosso propósito tem mudado com o tempo?

196 **Entrevistado:** Não, eu acho que a base está lá, a base é a mesma (excelência e  
197 entrega). A única coisa que se pode mudar é um pouco mais é haver a vontade  
198 de não fazer uma coisa apenas teórica, mas de ajudar a que aquilo que nós  
199 propomos seja implementado. Seja através de um outro projeto de apoio à  
200 implementação, seja a fazer projetos em que nos pomos mais no lugar do cliente  
201 e não apenas como uns *advisers* externos.

202 **Entrevistador:** Poder-me-ias dar um exemplo?

203 **Entrevistado:** Sim, por exemplo, estamos num cliente e o cliente quer  
204 implementar uma nova solução tecnológica, vamos imaginar para uma oferta  
205 bancária digital. O projeto em si pode ser resolvido e pode ingressar alguns  
206 caminhos que são mais teóricos e não olham tanto, por exemplo, para a realidade  
207 nacional (em Portugal). É importante muitas vezes, não só ir buscar conteúdos e  
208 conhecimento que nós temos de forma global e dizer assim: “Isto é o que se  
209 encaixa”, mas por mo nos mesmo nos sapatos do cliente e perceber quais as  
210 dinâmicas locais, e mais, quais são os riscos de ele implementar. Ou seja, não  
211 dizer só isto está feito, é isto que tens de fazer, estas são as funcionalidades, isto  
212 para atingir este objetivo que ele tem na vossa organização. Não, nós acabamos  
213 por fazer análises mais profundas para perceber se aquelas soluções de facto  
214 compensam para o cliente. Se compensam e se o próprio tem viabilidade para as  
215 implementar.

216 **Entrevistador:** Ou seja, passou se de uma recomendação teórica, para uma  
217 recomendação com uma vertente pratica de implementação?

218 **Entrevistado:** Cada vez mais as empresas procuram algo concreto, não apenas  
219 estudos teóricos. Como há importantes estudos teóricos, mas devem ser só um  
220 *proxi*, uma base para depois ser acionado por um plano concreto.

221 **Entrevistador:** Sentes que a formação académica que as pessoas mais novas  
222 têm, vai mais de encontro a estas novas vertentes ou, pelo contrário, vai para a  
223 vertente mais teórica?

224 **Entrevistado:** As pessoas que acabam de vir da universidade vem sempre com  
225 ideias um pouco mais teóricas. Porque até é assim que o nosso sistema e que lá  
226 fora nos formata de alguma forma. Se bem que, e eu acho que aqui existe uma  
227 tendência, cada vez somos mais práticos e acho que isso também nota na  
228 faculdade. Contudo ainda estão muito longe da realidade que aqui se passa.  
229 Portanto diria que ainda há uma visão muito teórica quando alguém vem da  
230 faculdade.

231 **Entrevistador:** Sentes que isso é transversal as diferentes áreas de estudo  
232 académico?

233 **Entrevistado:** Sim. Novamente esse sim tem de ser posto em contexto com o  
234 facto de não haver grande diversidade aqui dentro de *backgrounds* académicos.

### Participant 3

1 **Entrevistador:** Poderia falar-me sobre si?

2 **Entrevistado:** Eu sou responsável da área de serviços financeiros da X em  
3 Portugal. O meu título é principal que na prática é um diretor. A minha formação  
4 base é economia na Universidade Nova, nos longínquos anos de 2001, por isso já  
5 há alguns anos. Entretanto a minha carreira foi sempre no setor financeiro e, ao  
6 ser sempre no setor financeiro, particularmente na banca, o início da minha  
7 carreira foi muito ligado à banca de investimento, portanto trabalhei em salas de  
8 mercados, quer aqui em Portugal, quer em Madrid, quer em Londres, em bancos  
9 de investimento portugueses e bancos de investimento internacionais,  
10 nomeadamente no *Credit Suisse*. Por essa via complementei a minha formação  
11 académica de economia em que fiz uma especialização, ou seja, na Nova fiz a  
12 especialização na parte de economia internacional, economia pública e *marketing*.  
13 Havia na altura enfim, o curso agora está estruturado de uma forma diferente  
14 naturalmente no pós Bolonha, mas na altura o curso eram 4 anos e havia a  
15 possibilidade de fazer um *core* do curso que era igual para toda a gente e depois  
16 havia ali um conjunto de cadeiras que permitiam fazer áreas de especialização.  
17 As que eu escolhi foi de economia internacional, *marketing* e economia pública.  
18 Entretanto depois quando comecei a carreira na banca de investimento, dois ou  
19 três anos mais tarde de acabar o curso, fiz uma pós-graduação em ativos e  
20 mercados financeiros, no ISCTE. Acima de tudo com o objetivo de detalhar e  
21 aprofundar esse tema de mercados financeiros que me era muito útil para a  
22 carreira que eu estava a seguir. Entretanto, do ponto de vista de formação  
23 académica, fiz agora mais recentemente, enfim não é bem uma formação  
24 académica, mais uma especialização profissional, tirei aquela certificação em  
25 *project management professional* no PMI institute nos Estados Unidos. Que na  
26 prática é uma certificação, mais que uma formação académica (não é um título  
27 académico), é mais uma especialização em gestão de projetos, porque

28 efetivamente é essa a minha profissão. Na prática, eu há cerca de 11 anos que  
29 trabalho em consultoria, portanto a minha carreira parte mais ou menos a meio,  
30 meio em banca de investimento, meio em consultoria. Em que trabalhei  
31 inicialmente na consultoria na KPMG, portanto, desde 2009 até 2018, e desde 2018  
32 na X na área de consultoria para serviços financeiros. Portanto isso assim num  
33 resumo é um bocadinho o meu *background*.

34 A minha função na empresa, para além de ser responsável pela área de  
35 serviços financeiros, o que isso significa? Significa que sou na prática a pessoa  
36 que tem responsabilidade por liderar esta área de serviço, esta linha de negócio.  
37 Na prática são projetos de consultoria para clientes do setor financeiro – banca,  
38 seguros e relacionados, portanto *private equities, family offices*, fundos de  
39 investimento; enfim, tudo o que seja indústria financeira de forma mais lata – e  
40 tenho a responsabilidade por definir um *budget* (um orçamento), definindo na  
41 prática os objetivos do ano. Naturalmente a responsabilidade por os atingir, na  
42 primeira instância, é minha, mas tenho obviamente a responsabilidade de  
43 motivar e liderar a equipa para que esses objetivos sejam conseguidos.

44 Em paralelo com isso, e porque isso é parte da função mais de gestão, tenho,  
45 pois, a função mais operacional em que tenho também nalguns projetos a  
46 liderança dos próprios projetos. Portanto projetos de maior dimensão, em  
47 clientes estratégicos ou numa situação em que os gestores de projeto seniores,  
48 que trabalham comigo, estão ocupados e estão endereçados a outros projetos, eu  
49 assumo também a liderança de projeto. Portanto aí tenho também uma vertente  
50 mais operacional, portanto o meu cargo não é um cargo meramente de gestão,  
51 nem eu gostaria que assim fosse e, portanto, tenho também essa função  
52 operacional de dia-a-dia - a gestão de projetos e relação com o cliente.

53 **Entrevistador:** Poderá esclarecer-me a definição de objetivos? Define também  
54 os objetivos de projeto?

55 **Entrevistado:** Não, defino acima de tudo os objetivos. Como sou responsável  
56 por uma linha de negócio na prática. A X é uma empresa diferente das outras,

57 uma empresa de consultoria, uma empresa de serviços, mas nós temos resultados  
58 que queremos obter. Aliás, nós temos uma casa mãe que é a X que nos exige, que  
59 todos os anos, que nós estimemos quais são os resultados que nós vamos obter  
60 no mercado onde trabalhamos, que é o mercado português e, portanto, para as  
61 várias linhas de negócios - nós temos o setor financeiro (que sou eu o  
62 responsável), temos o setor público, temos indústria, temos outros serviços,  
63 retalho, telecomunicações, ou seja, temos várias linhas de serviço por  
64 especialização – cada uma das pessoas responsáveis por estas linhas de serviço  
65 tem obrigação de dizer: “eu face àquilo que conheço do mercado, face àquilo que  
66 são as minhas expectativas e àquilo que tenho vindo a falar com os meus clientes,  
67 eu acho que este ano vou conseguir faturar (leia-se vender e entregar projetos,  
68 porque é essa a nossa futuração na prática) x euros.” Portanto, esse é o meu  
69 objetivo, que é eu tenho que comunicar esse objetivo e sou responsável por ele.  
70 Depois aquilo que eu tenho que comunicar à equipa é como é que nós o vamos  
71 atingir, em que clientes, em que tipo de projetos, a fazer o quê, porque na prática  
72 eu defino um *target*, mas tenho que definir o caminho para lá chegar. Essa  
73 definição eu faço em conjunto obviamente com a equipa, portanto é uma reflexão  
74 conjunta, não sendo eu a definir sozinho “vamos atacar este cliente ou vamos  
75 atacar aquele”. Não, temos aqui um objetivo que é comum e agora também de  
76 forma conjunta, vamos pensar qual a melhor maneira de lá chegar. Muitas vezes  
77 a maneira não é uma maneira única. Há vários caminhos e geralmente é sempre  
78 assim. Depois o que fazemos é, quando ganhamos um projeto e esse é o nosso  
79 serviço (vamos apresentando propostas e quando os clientes aceitam, adjudicam  
80 uma proposta que nós apresentámos) nós temos o objetivo de entregar e fazer  
81 aquilo a que nos comprometemos contratualmente. A partir desse momento,  
82 muitas vezes o que eu faço é assegurar que a equipa compreende bem os objetivos  
83 daquele projeto, está motivada e está efetivamente capacitada para os conseguir  
84 entregar, e muitas vezes pode acontecer que seja um projeto para fazer algo que  
85 nós nunca fizemos. Portanto tenho que me assegurar que a equipa tem as

86 condições para conseguir efetivamente fazê-lo, porque nem sempre isso está  
87 assegurado e, depois, vou obviamente monitorizando e vou acompanhando para  
88 garantir que as coisas estão no caminho certo, e para que cheguemos ao final e,  
89 pelo menos contratualmente, cumpramos com tudo aquilo a que nos  
90 comprometemos, de preferência mais que é o que gostamos de fazer para que os  
91 clientes voltem novamente a confiar em nós e nos entreguem novamente novos  
92 projetos. Portanto, para nós não é suficiente só cumprir aquilo que está escrito na  
93 proposta (esse temos de cumprir, obviamente), mas tentamos fazer sempre um  
94 bocadinho mais.

95 Temos aqui dois tipos de objetivos: uns objetivos mais largos (mais macro,  
96 mais de alto nível) que é o que temos de entregar este ano e que temos de mostrar  
97 à nossa casa mãe. Na prática, o que fizemos este ano. E outro que é objetivos um  
98 bocadinho mais específicos que é para cada projeto o que é que efetivamente  
99 temos de fazer, o que temos de entregar e como a equipa tem de se mobilizar  
100 nesse sentido.

101 Os objetivos em cada projeto acabam por ser um bocadinho negociados entre  
102 nós e o cliente, ou seja, o cliente tem obviamente uma ambição. O que é um  
103 projeto num cliente? Na prática é um problema que o cliente tem que quer  
104 resolver, ou seja, é uma dor qualquer que o cliente tem, seja um tema de custo,  
105 um tema de eficiência, um tema de operação, um problema estratégico qualquer  
106 que o cliente tenha, porque não sabe para que mercado é que há de ir, não sabe  
107 que produtos há de desenvolver, não sabe para que segmentos há de atingir, não  
108 sabe que preços há de fazer. Portanto os clientes têm vários problemas na sua  
109 vida empresarial e, desde logo, isso é o principal objetivo do cliente “eu tenho  
110 um problema e quero resolvê-lo”. Agora a forma de o resolver, isso sim é que  
111 muitas vezes acaba por ser uma negociação entre nós e o cliente. Nós temos a  
112 nossa visão, o cliente terá a dele e é a conjugação desta conversa que se decide o  
113 que é o âmbito do projeto (que é ou como vamos endereçar este problema).  
114 Portanto, isto geralmente é uma negociação. Nós como consultores temos a

115 obrigação de trazer para cima da mesa ideias. Naturalmente, temos de discutir  
116 com o cliente e o cliente tem de as aceitar ou, pelo menos, tem de as comprar e  
117 tem de achar que elas são exequíveis, porque nós podemos trazer uma ideia que  
118 o cliente entende “Ok, isso é uma excelente ideia, mas na minha organização não  
119 funciona”. Isso, naturalmente, é um *apport* que o cliente tem de dar porque ele  
120 conhece a organização melhor do que nós. Portanto, os objetivos do projeto,  
121 tipicamente, derivam muito de qual é a melhor maneira para nós resolvermos o  
122 problema. Qual aqui a grande questão? Nem sempre este problema é óbvio, nem  
123 sempre esse problema é claro e muitas vezes o próprio cliente acha que tem um  
124 problema quando na realidade tem outro ou outros. Portanto nem sempre essa  
125 caracterização é muito bem feita *à priori*. Portanto o nosso primeiro trabalho é  
126 exatamente esse, é clarificar exatamente qual é o problema e o que é que, na  
127 realidade, o cliente se está a queixar e quer, efetivamente, ver resolvido. Eu diria  
128 que sem termos isto relativamente claro, tudo o resto fica um bocadinho difícil.  
129 Tendo isso relativamente claro, passamos para a forma de como fazer e aí é uma  
130 negociação entre nós e o cliente.

131 **Entrevistador:** Em ambas estas duas partes, a equipa toda contribui ou é só  
132 quem está a negociar esta questão com o cliente?

133 **Entrevistado:** Não, nós temos como hábito de toda a gente contribuir.  
134 Obviamente, de acordo com o nível de senioridade que tem e, portanto, não vou  
135 esperar que uma pessoa que acabou de sair da universidade, que não tem muita  
136 experiência e não conhece bem os clientes, não vou esperar e não lhe vou exigir,  
137 obviamente que ele participe e dê ideias estruturadas sobre isto. Não seria justo  
138 da minha parte exigir-lhe isso, mas envolvo os obviamente. Portanto se essas  
139 pessoas tiverem ideias válidas, naturalmente, que as podem sempre trazer para  
140 cima da mesa, claro que sim. Agora à medida, e a carreira de consultoria funciona  
141 muito nesse sentido, que a senioridade vai aumentando o nível de expectativas e  
142 o nível de exigência também sobe. Às pessoas mais seniores que trabalham  
143 comigo, eu espero que contribuam mais. As pessoas mais juniores não lhes exijo

144 tanto, mas agora toda a gente está envolvida. Isso seguramente e toda a gente  
145 pode e deve trazer ideias para cima da mesa.

146 **Entrevistador:** Quando falamos de diversidade (diversidade de formação  
147 académica), sente que estas pessoas têm uma maneira de clarificar este problema  
148 e arranjar uma solução diferentes do “normal”?

149 **Entrevistado:** Sim, eu tive a oportunidade, ao longo da minha carreira, de  
150 trabalhar com pessoas com *backgrounds* muito diferentes. Fazendo aqui um  
151 *disclaimer*, a esmagadora maioria, diria mais de 50%, seguramente, são pessoas  
152 de *background* de economia e gestão. Tanto na banca de investimento como em  
153 consultoria, o *background* típico é economia e gestão ou outras disciplinas  
154 parecidas. Dos restantes, tive a oportunidade de trabalhar com pessoas com  
155 formações em engenharia, ainda hoje temos. Aliás, provavelmente já falou com  
156 o Y. O Y é engenheiro. Não sei se vai falar com o Z, o nosso *managing partner*, que  
157 também é engenheiro. Por aí, não sei se vai conseguir perceber diferentes formas  
158 de olhar para os temas, mas já trabalhei com vários engenheiros, de vários tipos  
159 de *backgrounds*, desde engenharia civil, que é o caso do Z e do Y, até engenheiros  
160 mecânicos e engenheiros físicos. Portanto já trabalhei com pessoas do ramo das  
161 engenharias, já trabalhei com pessoas mais do ramo das humanidades, ou seja,  
162 pessoas do direito e pessoas, não de direito, mas *backgrounds* de humanidades  
163 como psicologia, sociologia e afins. Também já trabalhei com pessoas de ciências  
164 mais exatas, cursos de matemática e matemática aplicada. O que é que eu sinto e  
165 acho que há claramente uma diferença na forma como as pessoas têm de  
166 estruturar o seu pensamento e da forma como abordam os problemas. Pegando  
167 nestas últimas que foi aquelas que eu trabalhei mais, particularmente no meu  
168 emprego anterior na KPMG. Nós tínhamos a área de consultoria da KPMG era  
169 uma área muito quantitativa, muito analítica, era uma área de risco. Na prática  
170 fazia todo o cálculo dos ricos do capital, de solvabilidade para os bancos,  
171 portanto, era uma área muito analítica, muito numérica, muito de modelização  
172 e, portanto, o *background* de pessoas de matemática ou de matemática aplicada à

173 gestão (ou outras similares) era um *background* muito valorizado porque,  
174 efetivamente, havia aí um espaço de atuação para essas pessoas.

175 O que é que eu senti? É que as pessoas de economia e gestão são, tipicamente,  
176 pessoas com maior facilidade de abstração dos problemas, ou seja, são pessoas  
177 que acabam por conseguir ter uma visão mais fácil, transversal sobre o problema  
178 como um todo e as várias ramificações que ele pode ter. Portanto, tipicamente,  
179 são pessoas que chegam lá, não digo mais depressa, mas com maior facilidade,  
180 porque como não são pessoas da área de formação tão específica, tão direcionada,  
181 têm, logo no próprio percurso e em toda a forma como são estimuladas durante  
182 a sua formação acadêmica, essa capacidade de abrangência e de ver os vários  
183 prismas de um problema. Há sempre vários prismas, prismas de processos,  
184 prismas de modelização, prismas de recursos humanos, prismas de organização  
185 ... e aí, pessoas de economia e gestão conseguem rapidamente ter um bocadinho  
186 essa visão global. As pessoas de ciências mais exatas, nomeadamente  
187 matemática, eu acho que são muito boas a estruturar e a analisar pequenas partes  
188 de um problema. Ou seja, na prática, o raciocínio deles vai logo para uma  
189 determinada parte do problema, aquela que eles porventura se poderão sentir  
190 mais confortáveis e geralmente são as áreas mais analíticas, e são muitos bons a  
191 direcionar e estruturar essa parte, mas muitas vezes perdem um bocadinho a  
192 visão do todo. Ou seja, onde é que aquela parte do seu problema e da solução  
193 que eles estão a tentar encontrar, onde é que ele encaixa no problema mais global  
194 e aí muitas vezes sinto que as pessoas de matemática, obviamente que depois à  
195 medida que eles vão tendo experiência vão (obviamente que são pessoas  
196 inteligentes, são pessoas com capacidade) chegar lá, obviamente vão conseguir  
197 suplantar isso. Numa fase inicial, e trabalhei com muitas pessoas que vieram do  
198 curso de matemática e o primeiro emprego foi no setor da consultoria, senti  
199 muitas vezes que elas se agarravam ao microproblema, ou seja, agarravam se ao  
200 grão de areia e perdiam de perspetiva à praia. Isso muitas vezes é um desafio e a

201 que as lançar e estimular para ver um bocadinho a praia e não se concentrarem  
202 só no grau de areia.

203 **Entrevistador:** Quer dizer que com o tempo estas diferenças tendem a reduzir  
204 porque as pessoas tendem a adaptar-se e a compreender esta visão global?

205 **Entrevistado:** É, eu, pelo menos, tenho sentido sim, até porque, na carreira de  
206 consultoria, as pessoas são postas a trabalhar de uma forma muito cedo em  
207 equipas mistas. Ou seja, nós, tipicamente, não temos a equipa dos matemáticos,  
208 a equipa dos advogados, a equipa dos engenheiros, não. Existem equipas de  
209 consultores e as pessoas são postas a trabalhar em conjunto, portanto, as pessoas  
210 vão beber um bocadinho da experiência e aprender um bocadinho umas com as  
211 outras (isso é uma das coisas boas da consultoria). Por outro lado, o tipo de  
212 projeto que as pessoas vão fazendo não é sempre o mesmo. Portanto, se nós  
213 tivermos sempre projetos de modelação estatística, se calhar aquela pessoa de  
214 matemática nunca iria sair daquilo, mas, tipicamente, isso não acontece. Portanto,  
215 a pessoa que é muito forte em modelação estatística e matemática (econometria),  
216 tem, obviamente, um conjunto de valências que devem ser exploradas, mas não  
217 quer dizer que aquela pessoa vá fazer modelos econométricos a vida toda,  
218 provavelmente não vai e vai fazer outro tipo de projetos, nomeadamente de  
219 organização, de processos, de eficiência de custos e, portanto, ela própria vai ser  
220 desafia a olhar para os problemas de uma forma diferente que se calhar nunca  
221 olhou. Obviamente que vai ter sempre um enviesamento mais analítico do que  
222 outra pessoa que venha, por exemplo, de ciência sociais, mas eu diria que  
223 passados uns anos ou passado algum tempo esses prismas que são muito  
224 marcados logo no início, eu diria que se vão começando a aproximar um  
225 bocadinho mais. Claro que depois há pessoas mais confortáveis para um lado do  
226 que para o outro. Claro que sim, mas vejo que isso depois se vai esbatendo um  
227 bocadinho.

228 **Entrevistador:** Vê este fenómeno como algo positivo? Já sentiu alguns  
229 conflitos no que toca à diversidade ou sente que a parte negativa não é  
230 percecionada?

231 **Entrevistado:** Não, é assim, claramente, vejo isto como algo positivo a  
232 diversidade. Trazer diferentes pontos de vista e perspetivas só nos enriquece a  
233 todos, incluindo os próprios clientes, porque se tiver um conjunto de pessoas que  
234 pensam todas da mesma forma, estamos a afunilar um bocadinho o nosso  
235 raciocínio e, portanto acho, que se tivermos pessoas que pensam de forma  
236 diferente e olhem para as coisas de forma diferente, ainda que depois se possa  
237 chegar à conclusão que aquilo não faz tanto sentido, mas obriga-nos, pelo menos,  
238 a refletir e a questionarmos se efetivamente os caminhos são aqueles ou não. Eu  
239 acho que isso é claramente positivo, isso é muito valioso para qualquer equipa e  
240 não só para consultoria. Acho que para qualquer equipa ter um conjunto de  
241 pessoas formatadas para pensar de forma igual reduz as hipóteses e a capacidade  
242 de chegar a boas conclusões.

243 Agora que há desafios, há. Ou seja, aquilo que eu dizia que no início que as  
244 pessoas muitas vezes estão muito confortáveis e muito agarradas a olhar para os  
245 problemas com determinado prisma, obviamente, é um desafio tirá-las um  
246 bocadinho para fora de pé e muitas vezes elas resistem um bocadinho a isso (que  
247 é natural e faz parte da natureza), as pessoas tendem a ficar mais confortáveis ou  
248 a procurar as suas zonas de conforto e, portanto, muitas vezes é difícil pôr as  
249 pessoas e desafiar as pessoas para algo que elas não estão tão confortáveis a fazer.  
250 Portanto, por exemplo, por um tipo de matemática que é extraordinário a  
251 modelizar estatisticamente e de forma econométrica dados e que é um tipo que  
252 fica muito confortável com uma folha de Excel ou com um VBA (ou o que quer  
253 que seja), é muito difícil motivá-lo, pelo menos no início, para ir, por exemplo,  
254 olhar para um processo de crédito de um banco e agora ir pensar qual é a melhor  
255 maneira de tu estruturares um processo de crédito para que ele seja mais eficiente  
256 e seja otimizado que não é necessariamente o ponto de vista analítico. Ou seja,

257 tem uma parte analítica para suportar, mas tem toda uma parte um bocadinho  
258 mais transversal em que tem de se pegar na organização e perceber qual a forma  
259 mais eficiente daquele processo funcionar. Aí, mete temas de processo, temas  
260 legais, temas de *compliance*, temas de recursos humanos, temas de tecnologia.  
261 Portanto obriga a pessoa, claramente, a sair da zona onde se sente confortável e  
262 a ir para um conjunto de zona onde ela ou não domina ou ela não está sequer  
263 confortável para fazer. Isso obviamente é um desafio porque as pessoas nem  
264 sempre aceitam isso de uma forma aberta e completamente apaixonada. Mas eu  
265 acho que a mais valia que se tira, e eu acho que pelo menos as pessoas, pelo  
266 menos o que eu tenho sentido na minha vida, as pessoas passado algum tempo  
267 (elas próprias) reconhecem que efetivamente foi uma mais valia para elas e  
268 ficaram mais ricas por ter esse tipo de experiência e a oportunidade de  
269 experimentar outros pontos de vista. É verdade que há pessoas que se sentem tão  
270 confortáveis com aquela sua forma que acabam por depois não seguir uma  
271 carreira em consultoria porque a carreira em consultoria vai por inerência obriga-  
272 las a sair da sua zona de conforto. Isto é uma carreira onde nós nunca estamos  
273 numa zona de conforto e há pessoas que gostam dessa zona. Há sempre uma  
274 percentagem de pessoas que não se adapta e acaba sempre por procurar outras  
275 carreiras. Isso é legítimo.

276 Respondendo objetivamente à pergunta, acho que é, claramente, positivo e  
277 suplanta todos os potenciais desafios e pontos negativos que existam e existem.

278 **Entrevistador:** Falou-me que esteve na KPMG. Como acha que as duas  
279 empresas lidam com a diversidade académica? Tem mudado com o tempo?

280 **Entrevistado:** Eu acho que as empresas lidam de forma muito diferente, até  
281 que são empresas muito diferentes. Para lhe dar uma ideia, a KPMG tem 1300  
282 pessoas em Portugal, a X tem para aí 30. Quer do ponto de vista da massa de  
283 pessoas que aqui estamos a falar e da diversidade de *backgrounds* é radicalmente  
284 diferente. Na X, eu diria que temos economistas, gestores e engenheiros, não  
285 temos mais creio, pelo menos não me estou a lembrar que haja mais nenhum

286 perfil nas pessoas de equipa de consultoria. Na KPMG, tínhamos de tudo, ou  
287 seja, desde pessoas das tais humanidades (direito), tínhamos arquitetos,  
288 tínhamos um tipo que era físico (que, entretanto, saiu e foi trabalhar para a  
289 Airbus), tínhamos muitos matemáticos, muitos engenheiros, muita economia e  
290 gestão. Portanto claramente a diversidade era tratada de forma diferente por  
291 inerência da própria massa de pessoas ser muito diferente quer em número quer  
292 em composição.

293 Sim, acho que tem evoluído, ou seja, acho que por um lado as empresas estão  
294 muito mais abertas. Eu lembro me quando entrei na KPMG, já há 11 anos atrás,  
295 em 2009. Eu diria que a percentagem de economia e gestão era esmagadora, era  
296 para aí 80%/90% e no recrutamento que fazíamos todos os anos e a KPMG, a  
297 Deloitte e por aí em diante, recrutam todos os anos 180 a 200 recém licenciados,  
298 o enviesamento que existia logo à partida no processo de recrutamento, ou seja,  
299 nas faculdades para as quais a empresa ia recrutar era logo enviesada, era a  
300 Católica, era o ISEG, o ISCTE, a Nova para esse tipo de cursos de economia e  
301 gestão, portanto o enviesamento era logo à cabeça, eu diria que neste momento  
302 isso já não acontece. Por exemplo, a KPMG tem recrutamentos no Instituto  
303 Superior Técnico. Faz rondas de recrutamento no Instituto Superior Técnico.  
304 Portanto, proactivamente a própria empresa vai à procura de engenheiros. A X  
305 também o faz, ou seja, nós também promovemos essa diversidade, sendo que  
306 num universo de 30 pessoas, naturalmente, ela é sempre um bocadinho mais  
307 contida. Acima de tudo, eu acho que a abertura, neste momento, é muito mais a  
308 pessoas que queiram pensar, que tenham vontade de pensar, que tenham  
309 vontade de sair da sua zona de conforto, que tenham ferramentas que lhes  
310 permitam pensar e estruturar o seu raciocínio e vontade de aprender, porque  
311 acima de tudo a carreira de consultoria é isso: vontade de aprender, vontade de  
312 ser exposto a temas novos, ter capacidade e disponibilidade para os agarrar e,  
313 portanto, eu acho que há uma abertura muito grande para de onde quer que  
314 venha essa pessoas, desde que tenha um conjunto de *skills* que permitam,

315 obviamente, agarrar os temas e, portanto, têm de ser pessoas com um *background*  
316 académico relevante. Não é aqui um juízo de valor nenhum, mas não vou buscar  
317 pessoas, provavelmente, do Instituto Politécnico da Beira. São pessoas cujo  
318 *background* não dá grande confiança que vão conseguir agarrar os desafios que a  
319 consultoria inerentemente tem. Agora, se calhar, ter uma pessoa do Instituto  
320 Superior Técnico que eu sei que é uma pessoa extremamente solida do ponto de  
321 vista técnico e que é uma pessoa com provas dadas do ponto de vista da  
322 capacidade de aprendizagem e que tem, pela formação no Instituto Superior  
323 Técnico, um conjunto de *skills* que lhe vai permitir chegar facilmente aos temas,  
324 não tenho problema nenhum em trazer um engenheiro (e estou a dizer  
325 engenheiro como digo outro curso qualquer). Portanto, acho sim que há uma  
326 abertura maior, sem dúvida.

327 **Entrevistador:** Quando referiu este pensamento que procuram, sente que os  
328 recém-formados vêm com um pensamento mais teórico ou um pensamento mais  
329 prático?

330 **Entrevistado:** Eu acho que da minha experiência e das pessoas com quem eu  
331 tenho falado, e aí comparo muito o curso da Nova com o curso que eu tive da  
332 Nova. O meu curso era estupidamente teórico, excessivamente. Aliás, a  
333 componente prática era quase inexistente e neste momento sinto que as pessoas  
334 vêm com uma visão completamente diferente. Para começar, são pessoas que  
335 muitas delas que a própria Universidade as expõe ao mundo empresarial, não só  
336 porque vão lá fazer *workshops*, vão lá fazer seminários, vão lá fazer um conjunto  
337 de formações com que expõem as pessoas e que incentivam muitas pessoas a  
338 fazerem estágios profissionais no verão patrocinados pela própria universidade.  
339 Portanto, acho que as pessoas que neste momento chegam as empresas, e já sinto  
340 isso há alguns anos, melhor preparadas para iniciar a vida profissional. Ou seja,  
341 aí acredito claramente que a formação académica aqui em Portugal, pelo menos  
342 daquilo que tenho visto, vem com uma bagagem bem mais interessante, melhor  
343 preparadas. Acho que a formação académica tem sido em crescendo. Sinto as

344 pessoas mais estruturadas no seu pensamento e mais preparadas para iniciar  
345 uma vida profissional prática, ou seja, aquele embate inicial que eu senti e que as  
346 pessoas de alguns anos sentiam. Não sabem fazer grande coisa nem sabem muito  
347 bem o que era uma empresa, vêm com um conjunto de ferramentas que as ajuda  
348 a pensar e a aprender. Porque na altura a universidade era muito isso, dar um  
349 conjunto de ferramentas para as pessoas poderem aprender qualquer coisa, mas  
350 depois esse processo era iniciado nas empresas. Eu acho que as pessoas neste  
351 momento já vêm com esse trabalho um bocadinho mais feito de base. Por um  
352 lado, os cursos, hoje em dia, são muito mais estruturados para trabalhos de  
353 grupo, para investigação, para maior autonomia, ou seja, as pessoas são expostas  
354 muito mais cedo a terem alguma autonomia: propor ideias, a estruturar, a fazer  
355 elas próprias projetos dentro da universidade. Portanto, quando chegam às  
356 empresas, para elas já não é assim tão estranho as metodologias de trabalho, o  
357 dia-a-dia do trabalho, o encarar problemas, o encontrar soluções já não é assim  
358 tão estranho. Aí sim, acho que as coisas melhoraram, sem dúvida.

359 **Entrevistador:** Falou-me que as pessoas tendem a adaptar-se mais rápido  
360 (pessoas de diferentes *backgrounds*), porque quando vêm já tem uma  
361 capacidade/maneiras de ver os problemas e objetivos. Sente que esta vertente  
362 mais prática também ajuda as pessoas nisto?

363 **Entrevistado:** Sim, sem dúvida. Eu acho que uma coisa muito boa que as  
364 universidades hoje em dia fazem é exporem muito as pessoas a projetos  
365 individuais ou de grupo. Aquilo que eu tenho sentido (e eu sou mentor da Nova  
366 e vou lá de vez em quando falar e conhecer os candidatos, dar um *counseling*,  
367 partilhar um bocadinho da experiência e dar lhes um bocadinho de *feedback* sobre  
368 o que o mundo empresarial espera deles), aquilo que sinto é que eles estão muito  
369 preparados e muito incentivados pela Universidade para pensarem em  
370 problemas/questões e arranjam soluções e muitas das aulas, da dinâmica das  
371 aulas e dos trabalhos é porque foi aquela solução, porque foi aquela a melhor  
372 metodologia que entenderam para abordar um problema. Portanto, isso põem

373 um bocadinho a questão ao contrário. Nós antes estávamos a espera que o  
374 professor nos identificasse um problema, porque nós nem conseguíamos o  
375 identificar, e nos propusesse um conjunto de soluções e nos explicasse porquê  
376 que aquela era a melhor solução. Eu acho que agora põem se a coisa um  
377 bocadinho ao contrário que é: está aqui um problema ou pensem vocês num  
378 problema para uma determinada área e depois expliquem me porquê que isso é  
379 um problema e qual a vossa abordagem ao mesmo. Portanto obriga as pessoas a  
380 terem um raciocínio completamente diferente e eu acho que isso, quando chegam  
381 as empresas, porque o mundo real é um bocadinho esse, ou seja, nós dificilmente  
382 vemos uma empresa a ter escrito num livro “Os meus problemas são: este, este e  
383 este”. Isso nunca acontece. Por isso o primeiro exercício é perceber que eu tenho  
384 um problema e isso não é assim tão óbvio. Depois a segunda face é como eu o  
385 caracterizo e que partes é que ele tem e assim é que vale a pena passar para  
386 potenciais soluções. Eu acho que as pessoas neste momento, pelo menos daquilo  
387 que tenho sentido, acho que estão muito melhor estruturadas/preparadas para  
388 isso.

## Participant 4

1 **Entrevistador:** Poderia falar me sobre si?

2 **Entrevistado:** Eu fiz a licenciatura em economia na Universidade Católica e  
3 depois fiz o mestrado em economia, com um *Major* em finanças também na  
4 Católica. Para além disso, trabalhei, entre 2008 e 2012, portanto, 4 anos em  
5 investigação. Fui *fellow researcher* da FCT, tenho uma formação complementar.  
6 Também fui *teaching assistant*, portanto tive algum envolvimento quer a nível de  
7 investigação e quer como professor. Nesse âmbito, na altura equacionei a  
8 possibilidade de fazer um doutoramento, seguir pela via académica. Mas estava  
9 um bocado na altura indeciso face ao investimento temporal, eram 5 anos e  
10 também ainda é um processo de candidaturas pesado. Portanto, não estando  
11 muito certo que queria fazer esse investimento, a hipótese de consultoria surgiu  
12 numa perspetiva de que era a forma mais eficaz de eu poder testar diferentes  
13 realidades num curto espaço de tempo. Aqui o atrativo foi, por um lado, ter uma  
14 dinâmica de projeto que era uma dinâmica que estava habituado na investigação,  
15 portanto em equipa, com tempo, com objetivos, com um propósito claro definido  
16 à cabeça. Eu tinha esse *appeal* e poder numa fase inicial trabalhar em diferentes  
17 setores, em diferentes empresas e isso permitiu me testar se eventualmente  
18 efetivamente me via a trabalhar numa realidade de empresa ou se deveria  
19 investir ou não no doutoramento. Portanto continuo cá, portanto a resposta é que  
20 gostei e gosto do que faço. Eu entrei em 2012, já estou na X há alguns anos e neste  
21 momento sou *Senior Manager* que é uma função que tem sobretudo  
22 responsabilidades de gestão de projetos, mas também de acompanhamento de  
23 cliente, ainda que não tenha objetivos de venda diretos, de alguma forma  
24 desempenho essa função de acompanhamento de *accounts*, desenvolvimento de  
25 oportunidades, sempre numa perspetiva muito de trazer/produzir temas que  
26 acrescentem valor, nunca é um modelo de comercial de empurrar, mas nessa  
27 perspetiva. Inicialmente comecei mais por trabalhar numa área de energia, fiz

28 alguns projetos em energia e depois muito diversificado: bens de consumo,  
29 construção, etc. Mais recentemente, mais foco em serviços financeiros. Serviços  
30 financeiros e temas mais transversais de inovação, digitalização, mobilidade  
31 elétrica, hidrogénio. Temas que são de alguma forma transversais a diferentes  
32 indústrias.

33 O meu percurso é um bocadinho esse. Não sei se estás por dentro da carreira  
34 de consultoria, mas pronto. Neste caso, comesas por analista, *junior consultant*, no  
35 nosso caso, depois *consultant*, depois *senior consultant*, depois *manager (junior e*  
36 *senior manager)* que é a minha posição atual.

37 **Entrevistador:** Que desafios antevê para a área de consultoria?

38 **Entrevistador:** O principal desafio é o atual e o próprio contexto económico.  
39 Nós trabalhamos sobretudo para apoiar os nossos clientes e o nosso trabalho está  
40 muito orientado para os desafios dos próprios clientes. Há um desafio do setor  
41 de serviços como um todo que é um contexto onde as empresas estão com  
42 problemas de liquidez ou problemas de rentabilidade. Quer dizer, nos serviços  
43 de consultoria de alguma forma podem ser cortados ou os projetos são atrasados  
44 porque os próprios clientes têm receio do modelo de trabalho remoto. Querem  
45 arrancar o projeto com as equipas disponíveis noutra contexto. Há aí um desafio  
46 de descontinuidade de atividade económica que é transversal à indústria de  
47 serviços. Uma *utility* por muito que as pessoas estejam em casa ou que a realidade  
48 de trabalho ou sanitária seja outra, não há uma quebra de atividade no setor de  
49 telecom, energia, águas, *utilities* como um todo. Pode haver problemas de  
50 cobrança. No setor dos serviços não, ou seja, se não houver projetos não há  
51 receitas, por isso no fundo não temos negócio assegurado. Por outro lado,  
52 também gera oportunidades de, por exemplo, para a nossa empresa que se  
53 diferencia por ter um ADN alemão, por sermos uma empresa de origem alemã  
54 por comparação com as outras consultoras estratégicas (também não são muitas,  
55 4 ou 5). Portanto aí temas de reestruturação, de M&A, etc., são temas que nós  
56 tendemos a acompanhar globalmente, também são novas oportunidades que tem

57 vindo a surgir. Isto para a indústria como um todo. Acho que está a trazer uma  
58 realidade muito interessante como a adaptação do próprio modelo de trabalho,  
59 ou seja, na indústria dos serviços e a consultoria nesse aspeto era um bocadinho  
60 antiquada por comparação aos novos *players* (*startups* e empresas tecnológicas)  
61 de que o trabalho remoto ainda era uma realidade que tinha muitas resistências  
62 da parte das equipas de gestão. Portanto, o que se veio provar agora é que é  
63 possível trabalhar assim e é possível trabalhar assim com produtividade. Tive até  
64 já a gerir 2 ou 3 projetos neste contexto e teve um conjunto de vantagens. Por um  
65 lado, a cooperação internacional é mais fácil porque não há necessidade de  
66 deslocações, porque as reuniões se podem marcar encadeadas, não há  
67 necessidade de se deslocar de um ponto para o outro, as próprias reuniões são  
68 mais produtivas porque a própria calendarização impõem uma data de início e  
69 uma data de fim. Portanto, olhando para o dia como um todo, ele acaba por ser  
70 mais produtivo, apesar de perder uma componente social que é importante de  
71 trabalho. Portanto, eu acho que daqui a futuro, agora isto é uma realidade  
72 contextual, parece-me que o desafio a futuro será ver que tipo de solução  
73 intermédia é que se pode tornar estrutural. Estamos agora a viver uma questão  
74 de contexto, ou seja, é ter 30% das pessoas no escritório e essas pessoas vão  
75 rodando, e há um dia em que estão todas no escritório. Como é que isso vai  
76 orientar a própria revisão dos espaços físicos, ou seja, vão/são precisos os meus  
77 espaços de escritórios nas cidades? Acho que isso é uma discussão que se está a  
78 ter a futuro.

79 Depois há uma realidade que já se sentia antes, por um lado, a emergência de  
80 novos temas mais técnicos, por exemplo digitalização, *IOT* e temas anteriormente  
81 referidos como o hidrogénio, a mobilidade elétrica, *smart cities*. Há um conjunto  
82 de temas que são transversais ou específicos de cada indústria que estão a  
83 emergir e que requerem outro tipo de competências e aí eu acho que há um  
84 desafio que é as próprias consultoras se adaptarem a essa realidade, não  
85 perdendo a sua génese. Isto é, uma consultora estratégica será sempre uma

86 consultora de gestão, portanto, *top management*. Não será uma consultora de IT,  
87 mas tem de alguma forma compatibilizar esses dois mundos. Ou seja, nós somos  
88 um perfil de consultora que está perto da administração, essa é a grande  
89 diferença. Apoiamos diretamente o *board* em temas estratégicos, mas os temas  
90 estratégicos estão necessariamente associados depois a questões tecnológicas,  
91 setoriais, técnicas, que não sendo o foco, são *enablers*. Há a necessidade de  
92 compatibilizar pelo menos essas competências. Ao mesmo tempo, há aqui  
93 questões de *data analytics* que são utilizadas cada vez mais nos nossos projetos e  
94 aí também há uma necessidade de adaptação de competências ou de trazer novas  
95 competências para os nossos projetos.

96 **Entrevistador:** Estas novas competências, novas áreas de formação, vê como  
97 uma mais-valia ou possível fonte de conflitos?

98 **Entrevistado:** Acho que não posso dizer que é positivo ou negativo. A  
99 realidade é o que é. Eu acho que se as empresas não se adaptarem vão perder  
100 negócio. Estas empresas estão cá há muitos anos por isso as próprias...

101 **[interrupção por uma chamada]**

102 De um ponto de vista global, mais do que positivo ou negativo é uma  
103 realidade. Face a uma alteração da realidade, tem de haver uma alteração de  
104 postura. Ela está a acontecer, quer a nível global. Isso depende muito do modelo  
105 das consultoras, mas pelo menos ao nosso nível das consultoras estratégicas e  
106 aqui difere um bocadinho das Big 4, por exemplo. Nós somos um *global*  
107 *partnership*, não somos um modelo como na Y, que é um modelo mais de  
108 *franchising*, ou seja, sou *partner* de Portugal e não sou *partner* de Espanha. No  
109 nosso caso, um *partner* é um *partner* da empresa global, é um *global partnership*.  
110 Portanto, temos um conjunto de estruturas, nomeadamente as estruturas  
111 transversais, que são sempre globais. Ou seja, temos sempre as de competência  
112 globais, e aqui não é muito diferente das outras consultoras estratégicas que estão  
113 organizadas da mesma forma. Portanto há centros de competências de *analytics*,  
114 de digital, e, portanto, essas competências de alguma forma estão centralizadas

115 e se nós as quisermos alavancar em projeto, pedimos recursos centrais para  
116 responder a necessidades dos nossos projetos em concreto. Diria que está a ser  
117 colmatado dessa forma. Num escritório pequeno como o nosso, pelo menos em  
118 termos de dimensão, uma vez que nós estamos de alguma forma integrados  
119 noutras geografias, nomeadamente o Brasil. Um escritório em português num  
120 panorama global de uma consultora estratégica terá sempre uma dimensão  
121 média/baixa, portanto aqui recorreremos mais, ao nível de competências de muito  
122 especializadas, a especialistas internacionais. Tal como a TAP, não vamos  
123 conseguir ter um especialista de cada coisa num escritório com 30 pessoas. Temos  
124 aqui mais *backgrounds* que são mais sentido para a nossa dimensão de gestão,  
125 economia, engenharia, sobretudo estes 3, e aqui mais numa perspetiva mais  
126 generalista, mesmo dentro de engenharia estamos a falar aqui de civil, gestão  
127 industrial, eletrotecnia, ... são mais generalistas. Não temos um especialista em  
128 *data analytics*. Temos uma *pool* de especialistas globais que são alavancados nessa  
129 ótica. Por outro lado, também tentamos de alguma forma complementar isto com  
130 parcerias que levamos para diferentes projetos. Procuramos sim ser uma *one stop*  
131 *shop*, nesse aspeto de conseguirmos ser um agregador de competências, mas nem  
132 todas as competências têm de estar internalizadas. Podemos ir buscar aos nossos  
133 centros de competências globais, como podemos ir buscar a um parceiro  
134 tecnológico, a uma *fintech*, a uma start-up, que colabore connosco para projetos  
135 específicos. Eu diria que no nosso caso não tem gerado conflitos, ou seja, a  
136 mudança que tem gerado é a necessidade de mudança e de alteração de hábitos.  
137 Diria que para o nosso perfil de pessoas que nós temos é aliciante, não estarem  
138 sempre a fazer projetos da mesma forma, poderem trabalhar com pessoas que  
139 pensam diferente, fora da empresa, de outras geografias. Acho que é aliciante.

140 **Entrevistador:** Sente que esta onda do trabalho à distância vai alterar a  
141 maneira de como a diversidade é vista?

142 **Entrevistado:** Como estava a referir, acho que em alguns casos pode favorecer  
143 a facilidade de cooperação. Para te dar um exemplo, na realidade anterior se nós

144 fossemos fazer uma reunião, ainda que de forma não justificada, havia a ideia  
145 que não era produtivo pôr uma das pessoas estar em vídeo conferência e as  
146 outras todas presencialmente. De alguma forma quebrava a dinâmica da reunião.  
147 Isto por um lado, mas também porque as próprias ferramentas que estavam a ser  
148 usadas para gestão deste tipo de reuniões *online* não era, por exemplo, o Teams.  
149 Eram outras que estavam menos preparadas para isso. Neste momento, isso já  
150 nem se coloca. Para haver um *fly in* de um especialista internacional para uma  
151 reunião tem de ser uma coisa que justifique muito porque, mesmo nós, para  
152 muitos casos podemos fazer a reunião por Teams. Estamos aqui os dois como se  
153 tivéssemos numa sala. Posso fazer *shared screen* e projeto um documento e isso  
154 facilita a colaboração, pelo menos, internacional. Portanto, numa empresa como  
155 a nossa, essa colaboração internacional também favorece diversidade de perfis.  
156 Podemos trazer mais especialistas aos nossos projetos e propostas. Portanto sim,  
157 tem havido um aprofundamento dessa colaboração desde que estamos em  
158 trabalho remoto, por esse fator.

159 **Entrevistador:** Se eu entendi bem, diz que o grau de diversidade é baixo no  
160 escritório de Lisboa, mas quando junta os restantes especialistas, o grau  
161 aumenta?

162 **Entrevistado:** O que estava a tentar dizer era que um bocado a margem para  
163 teres diversidade interna depende da escala. Portanto quando olhamos para um  
164 escritório com 30 pessoas, ou seja, nós conseguimos ter um nível de  
165 especialização interna (de *backgrounds*) menos diverso, não faz o mesmo tipo de  
166 sentido em 30 pessoas ir buscar músicos, ir buscar filósofos, entre outros, porque  
167 o investimento em formação que uma entidade tem de fazer, portanto há um *lead*  
168 *time* que será sempre maior. Que pode fazer sentido a uma escala maior, ou seja,  
169 se eu tivesse 300 pessoas estou disposto a ter algum *lead time* e estas pessoas  
170 começam a ter conceitos de gestão, se calhar, um ano depois de entrarem.  
171 Começam a aportar outras *skills* e a ter os conhecimentos basilares que são  
172 necessários para operar nesta área. Mas com uma realidade de 30 pessoas, esse

173 *lead time* não é compatível com o ritmo do dia-a-dia. Portanto, de alguma forma  
174 o que eu estava a tentar transmitir é: Eu acho que deverias olhar para esta  
175 perspetiva da diversidade como a margem que um de escritório poder ter maior  
176 diversidade de *backgrounds* como tendo uma correlação direta com a dimensão  
177 do próprio escritório, ou seja, se me disseres uma Deloitte que tem 1000 pessoas  
178 não tem *backgrounds* mais diversos, eu aí digo-te que já é uma questão de seleção  
179 adversa, já me parece pouco justificado. Um escritório com 30 pessoas, eu acho  
180 que é difícil ou não haveria grande racionalidade económica por várias razões,  
181 por mais não ser que nós também temos uma equipa de recrutamento – temos  
182 uma pessoa a gerir RH – e, portanto, essa pessoa tem de gerir o tempo dela de  
183 forma eficiente. É preferível ela fazer o acompanhamento da Católica, da FEP, da  
184 NOVA e do Técnico, por exemplo, do que estar a dispersar o tempo em 30  
185 universidades. Não seria compatível. Isso já seria mais gerível num modelo de  
186 contratação massificado. Isto para te dar a realidade do porquê em estruturas  
187 pequenas me parece que, não quer dizer que não fosse produtivo, a perda de  
188 produtividade e de *lead time* teria um efeito negativo mais forte do que os ganhos  
189 da diversidade e poderia gerar alguns conflitos nas equipas internas porque  
190 tinham uma pessoa com a mesma senioridade, que vinha de gestão, que estava  
191 muito bem preparada para no momento zero começar a responder porque  
192 conhece os conceitos de negócio e depois tinha uma pessoa ao lado que vinha de  
193 filosofia e que não estava minimamente apta para no momento zero dar resposta.  
194 Portanto, acho que iria gerar atritos dentro das próprias equipas numa realidade  
195 pequena. Numa realidade maior acho que isto se dissipa. Por exemplo, na banca  
196 de investimento e em banca de consultoria mais alargada, com maior escala, mais  
197 massificada, faz todo o sentido. Quando olhamos a uma escala mais global, aí  
198 nós temos verticais setoriais, verticais funcionais, onde temos pessoas que só se  
199 focam em gerir parcerias de negócio, só se focam em gerir, por exemplo temos  
200 um centro de competências de *automotive* onde só temos pessoas, que pela nossa  
201 génese alemã, só trabalham na indústria automóvel muito especializadas

202 naquela realidade e ainda, abaixo disso, ainda temos mobilidade elétrica ou num  
203 motor de combustão. Ou seja, temos realidades, que se fores ver ao nosso  
204 website, muito especializadas e, portanto, se eu estiver num projeto de  
205 mobilidade elétrica em Portugal, o que posso fazer é faço um *sourcing* de um  
206 gestor de projetos português mais duas ou três pessoas e posso ir fazer a tempo  
207 total ou parcial o envolvimento de pessoas do setor automóvel, do setor de  
208 energia, o que seja.

209 **Entrevistador:** No seu trabalho, como define o seu propósito?

210 **Entrevistado:** Faço ao trabalho/função que tenho diria que é aportar valor aos  
211 clientes com os quais trabalho e assegurar a fidelização e que todos os projetos  
212 que fazemos contribuem para a geração de valor, e fazê-lo num ambiente de  
213 equipa que é de alguma forma produtivo e motivador para as pessoas com as  
214 quais trabalho.

215 **Entrevistador:** Então nas suas equipas tenta transmitir este propósito como  
216 objetivo a atingir? Este propósito (foco no cliente) tem sofrido alterações com o  
217 tempo?

218 **Entrevistado:** O foco não tem sofrido, o que tem sofrido é que eu próprio fui  
219 mudando de funções na empresa, portanto, hoje em dia está mais no papel, ou  
220 seja, enquanto gestor de projeto, por um lado sou eu que assegura essa gestão de  
221 cliente e, portanto, é natural que esse propósito esteja mais presente na minha  
222 cabeça porque sou eu que o tenho de transmitir e assegurar. Por outro lado, sou  
223 eu que tenho que assegurar o bem-estar das equipas que giro. No fundo é esta  
224 dupla valência. Por um lado, assegurar a satisfação do que estamos a aportar de  
225 valor, que se potencie uma gestão de *key account* de clientes regulares, e que isso  
226 é feito independentemente de manter a equipa motivada, trabalha de forma  
227 produtiva, que não trabalha fora de horas sem necessidade. Manter uma equipa  
228 oleada e motivada. Tem esta dupla valência.

229 **Entrevistador:** Sente que equipas com um *background* diverso afetam a  
230 maneira como este propósito é gerido? Por exemplo, nas suas equipas que me  
231 disse ter economia, gestão e engenharia.

232 **Entrevistado:** Não acho que haja diferenças significativas entre economia e  
233 gestão. Ou seja, acho que há algumas diferenças, as pessoas de economia são mais  
234 estruturadas, maior agilidade em trabalhar/pensar em abstrato, as pessoas de  
235 gestão, se calhar, pensam mais micro, portanto podem ser orientadas a pensar de  
236 forma diferente. Acho que há maiores diferenças com perfis de engenharia do  
237 que entre economia, gestão, finanças.

238 **Entrevistador:** Mas sente que eles no fundo alteram o propósito?

239 **Entrevistado:** O propósito da equipa não. O que procura fazer é cada projeto  
240 tem um objetivo diferente e a definição de sucesso de projeto varia muito. O que  
241 eu procuro fazer quando um projeto arranca é reunir com a equipa e dizer: Olha,  
242 na nossa visão ou nas discussões que tivemos, o sucesso deste projeto para o  
243 cliente vai ser medido em função disto. Da nossa capacidade para responder a  
244 isto. E, portanto, isso deve orientar de alguma forma a maneira como nós todos  
245 trabalhamos. Não há um modelo de fábrica. Tem de ser um modelo de fato à  
246 medida. Os objetivos de cada projeto são diferentes, as sensibilidades e a própria  
247 organização política do cliente também é diferente, as expectativas de cada  
248 pessoa dentro da organização. Muitas vezes orienta a forma como o sucesso é  
249 medido. As dimensões são distintas, portanto, há um objetivo global do projeto  
250 que seja atingido e mesmo assim o projeto não ser visto com sucesso porque não  
251 se respondeu a temas mais específicos ou o projeto não foi desenvolvido de dada  
252 forma. Isso é uma coisa que procuro de alguma forma perceber com conversas  
253 com o cliente, antes do projeto arrancar. Alinhar isso com a equipa e também  
254 ouvir do lado da equipa quais são as expectativas deles e o que gostavam de  
255 desenvolver durante o projeto. A gestão diria que se faz a esses dois níveis. O que  
256 pode divergir tanto não é o propósito ou a definição de sucesso porque diria que  
257 isso é muito *client driven*. O propósito não é meu nem da pessoa que trabalho.

258 Cada um há de ter a sua agenda ou expectativas, mas nós trabalhamos/servimos  
259 clientes. O que pode haver é: eu, dentro do possível, gostava de desenvolver  
260 competências analíticas ou *business planning*, ou gostava mais de estar na parte  
261 de contexto de mercado. Portanto, se eu tiver uma equipa e alinhar um bocadinho  
262 as expectativas de cada um, dentro da flexibilidade que tenho para gerir recursos,  
263 tento acomodar essas expectativas/ambição de cada uma das pessoas. Por isso  
264 diria que é mais isso que muda. Cada pessoa tem um plano de carreira, tem  
265 determinados objetivos, tem determinadas de competências que gostava de  
266 desenvolver, o projeto tem determinado objeto, determinada objetiva e  
267 determinados critérios de sucesso, portanto o meu papel aqui é assegurar que  
268 esses pontos, do lado do cliente, são endereçados de forma bem-sucedida e que  
269 no lado das equipas estão motivadas. Ou seja, procurar compreender esses  
270 aspetos.

## Participant 5

1 **Entrevistador:** Poderia falar me sobre o si?

2 **Entrevistado:** Eu sou engenheiro civil. Licenciiei-me no técnico em engenharia  
3 civil. Depois trabalhei um ano e meio numa empresa muito grande, que já não  
4 existe, que era as Construções Técnicas e arranjei uma bolsa do ministério dos  
5 negócios estrangeiros belga e fui para a Bélgica, para Leuven, fazer o mestrado  
6 em engenharia de estruturas. Fiz esse mestrado e depois lá tive conhecimento na  
7 altura, fui para lá no final de 82, tive conhecimento em *Master in Business*  
8 *Administration*. Quando acabei o mestrado em engenharia fui para a comissão  
9 europeia. Portugal ainda não era membro e fiz aí um estágio de 9 meses. Depois  
10 fiz o meu MBA. A partir daí, eu fui um tempo para Milão e comecei,  
11 essencialmente, uma carreira em *Investment Banking*. Contratado pelo J.P.Morgan  
12 e mandaram-me aqui para uma empresa, em Portugal, chamada de NBM  
13 Sociedade de Investimentos. Tive aí 3 anos como *corporate finance*. Depois fundei  
14 a X em Portugal, no final de 89, princípio de 90. Estou há 30 anos na X. Depois de  
15 Portugal, fui responsável por Espanha, responsável por Itália (ao mesmo tempo  
16 que Portugal) e fui *chairman* do Brasil. Depois fui membro do comité executivo  
17 mundial onde fui *Deputy CEO* vários anos. Agora sou responsável por toda a  
18 América Latina, Portugal, Angola e Moçambique. Profissionalmente este é o meu  
19 currículo.

20 Para além disto, também sou professor há 30 anos na Universidade Nova de  
21 Lisboa onde tenho ensinado muitas coisas. Nos últimos anos, ensino sobretudo  
22 *corporate strategy and transformation*.

23 Casado com uma Italiana, 2 filhos. É isso.

24 **Entrevistador:** Quais têm sido os seus maiores desafios na área de consultoria?

25 **Entrevistado:** Olha, os melhores desafios têm sido, na realidade, desenvolver  
26 recursos humanos. Eu acho que é o desafio mais importante. A consultoria  
27 estratégica é uma profissão muito exigente que requer que as pessoas sejam

28 analíticas, que saibam comunicar, que sejam *hard workers*, portanto é um conjunto  
29 de coisas muito difíceis. Nenhum de nós tem isso a 100%, uns têm mais umas  
30 coisas, outros têm mais outras. Portanto desenvolver as pessoas e ter o *the right*  
31 *mix* de pessoas é, talvez, o desafio maior e depois o outro desafio é o equilíbrio  
32 entre gerir uma empresa de serviços e pessoas, e estar também no *delivery* aos  
33 clientes. Portanto este equilíbrio, por isso, eu tenho vários mercados, como é que  
34 eu distribuo o meu tempo entre estar em projetos com clientes e gerir pessoas.  
35 Esse eu acho que são os dois grandes desafios.

36 **Entrevistador:** Prevê um desafio futuro que vá alterar estes dois? Ou estes são  
37 e serão os maiores desafios da consultoria?

38 **Entrevistado:** Olha eu acho que há mais um desafio na minha ótica que está  
39 também a influenciar que é a tecnologia, ou seja, a forma (e a pandemia veio  
40 mostrar isso) como nós podemos mudar o nosso modelo de trabalho. Como é que  
41 a tecnologia influenciar modelos de negócio? Eu acho que é também um desafio  
42 muito importante. Vou-lhe dar o meu caso. Eu viajo 60% do tempo, faço 2 vezes  
43 por mês viagens intercontinentais, mas há 4 meses que não viajo e a eficiência e  
44 produtividade não são mais baixas. Portanto começamos a descobrir novas  
45 formas de trabalhar. Eu há 4 meses que não vou ao escritório e os projetos  
46 seguem, as reuniões com clientes no México, no Brasil, em Angola, em Portugal.  
47 Eu acho que há aqui um novo paradigma da forma como se vai trabalhar e a  
48 consultoria estratégica é uma consultoria muito de nicho, é uma consultoria  
49 muito de alfaiate. Não é um pronto a vestir, mas um alfaiate.

50 Seguramente vai também ter aí alguns desafios de formas de trabalhar. As  
51 pessoas que eventualmente podem trabalhar de casa e não ir ao escritório. Esse  
52 vai ser o modelo de trabalho vai ser o futuro.

53 **Entrevistador:** Como descreveria o seu pensamento em relação à diversidade?  
54 Ou seja, como vê a diversidade de formação na sua empresa?

55 **Entrevistado:** Olhe, eu acho muito interessante. Nós em geral contratamos  
56 pessoas de diferentes *backgrounds*. É muito interessante porque as pessoas têm

57 uma forma de trazer ideias que são muito interessantes e podem ser muito  
58 sinérgicas, portanto, nós temos sempre *backgrounds* muito diferentes. É verdade  
59 que para nós é importante essa diversidade, mas que depois seja complementada  
60 com algo que seja comum. Muitas vezes somos nós que formamos e damos essa  
61 plataforma comum que é uma necessidade de compreender o *basics* de *business*.  
62 Ou seja, pode ser um engenheiro, um advogado, um biólogo, ou o que seja, mas  
63 depois há a necessidade de ou por *learning on the job* ou depois com pós-  
64 graduação ter uma base comum de *business*. Esse é o ideal, ter formações  
65 completamente diferentes, mas depois conseguir-se ali uma basezinha de *basics*  
66 de *business* para que as pessoas falem mais ou menos a mesma linguagem. Mas a  
67 diversidade é bastante interessante. Diversidade não só de *backgrounds*, mas de  
68 tudo, diversidade de sexo, diversidade de nacionalidade, muito interessante.  
69 Especialmente na consultoria estratégica eu acho que isso é muito, muito  
70 interessante.

71 **Entrevistador:** Acha que esta visão tem vindo a mudar?

72 **Entrevistado:** Eu acho que para este tipo de consultoria, como eu lhe disse, é  
73 muito *tailor made*, muito alfaiate. Eu acho que a diversidade sempre foi  
74 importante. Eu acho que agora é mais fácil porque as mudanças, nomeadamente  
75 nos currículos escolares, permitam que as pessoas tenham uma base mais  
76 diversificada e só se especializem mais tarde. Portanto esta questão de fazer só 3  
77 anos e depois fazer outras coisas, eu acho que isso veio facilitar esta diversidade.  
78 Que eu acho que é muito importante.

79 **Entrevistador:** Sendo professor da Nova a pergunta pode parecer estranha,  
80 sente que os alunos agora vêm com uma experiência mais prática ou mais  
81 teórica? Tem sido positivo ou negativo?

82 **Entrevistado:** Olhe, eu dou aulas de mestrado, no MBA. A minha turma são  
83 60% internacionais/estrangeiros e eu dou aula em Inglês. Há uma grande  
84 diversidade de *backgrounds* e de alunos.

85 Não, eu acho que eles... não sei se vêm com maior prática, mas vêm com maior  
86 curiosidade e vêm com maior diversidade de *backgrounds*.

87 **Entrevistador:** Sente que a empresa, que a X tem vindo aumentar a  
88 diversidade de *backgrounds* ou esta base grande de economia e gestão se vai  
89 manter?

90 **Entrevistado:** A empresa, principalmente a nível global, é muito diversificada.  
91 Tem vindo a aumentar e a flexibilizar a diversidade de *backgrounds* (todas as  
92 diversidades), ou seja, nós temos todas as diversidades que pode imaginar. Até  
93 temos associações internas, por exemplo, de LGBTs. A diversidade é claramente  
94 uma questão que a X acha que é um fator muito importante. A questão de ter  
95 uma base *business* não tem limitado a diversidade porque a gente tem pessoas  
96 com todos e mais alguns, especialmente, nos escritórios maiores isso é muito  
97 claro.

98 **Entrevistador:** Sente que o tamanho dos escritórios também é um fator que  
99 influencia a diversidade?

100 **Entrevistado:** Sim, também é um fator que influencia a diversidade. Num  
101 escritório de 20 ou 30 pessoas, se calhar, a diversidade é menor. Agora dizendo  
102 isto, por exemplo, durante muito tempo a maioria não era *business* ou economista.  
103 Eu sou de engenheiro de base. Havia muitos engenheiros, físicos, matemáticos,  
104 em geral talvez haja um *bias* para pessoas com melhor capacidade analítica,  
105 portanto tudo o que seja mais quantitativo, neste tipo de negócio, embora haja  
106 uma diversidade, termos médicos ..., mas há maior propensão para pessoas que  
107 tem um background quantitativo (matemática, física, etc.).

108 **Entrevistador:** Como é que define o propósito da sua empresa/equipas?

109 **Entrevistado:** O nosso propósito é muito interessante. Nós essencialmente  
110 atuamos na economia em geral, em todos os setores da economia, e o que nós  
111 queremos é ajudar as organizações, que elas sejam com ou sem fins lucrativos,  
112 podem ser governos, etc., a melhorar a sua performance, independentemente de  
113 onde elas estão. Nós somos um *global partnership*, portanto um indivíduo que

114 entre em Lisboa ou São Francisco é a mesma coisa, somos um *global company*.  
115 Temos escritórios e a uma X Portugal, uma X Brasil, mas na realidade é só uma  
116 organização a nível global e, portanto, o propósito é esse: Estar sempre mais  
117 avançado que os nossos clientes na identificação de tendências, de mudanças da  
118 envolvente e como é que as organizações se antecipam e se preparam no sentido  
119 de melhor performance. Se for uma empresa com fins lucrativos de maximizar  
120 valor; se for uma empresa sem fins lucrativos, eventualmente, maximizar a sua  
121 missão, o seu desempenho; se for um governo preparar um país.

122 Portanto, esse é o nosso propósito: De uma forma muito analítica e muito *fact*  
123 *based* ajudar as organizações a melhorarem a sua performance.

124 **Entrevistador:** Ou seja, o propósito é transmitido *top-down* na organização?

125 **Entrevistado:** Sim porque nós somos uma empresa de pessoas, ou seja, o nosso  
126 negócio é pessoas. Eu costumo vender tempo inteligente e fazemos muita  
127 formação. Toda a nossa formação é internacional, portanto mesmo um indivíduo  
128 que esteja aqui em Lisboa vai fazer formação com um tipo de Shanghai, em Itália,  
129 na Alemanha ou em Singapura. Somos uma verdadeira *global company*. Por isso  
130 a diversidade é muito importante numa *global company*. Por isso as pessoas  
131 sabem. Estas carreiras são muito bem desenhadas, embora a gente não leve isso  
132 ao extremo, há muito *aperalt*. As pessoas sabem que num ano e meio devem  
133 passar para um novo nível, outro ano para outro. Sabem quais são os requisitos  
134 de cada nível, mas o objetivo é esse. O objetivo é, realmente esse, de uma forma  
135 analítica ajudar as organizações a melhorarem a sua performance. Isso implica  
136 estratégia, implica organização, desenhar organizações, desenhar operações,  
137 implica fundir, implica integrar, implica digitalizar. Portanto é bem transversal.

138 **Entrevistador:** Quando pertence a equipas mais diversificadas, sente que este  
139 propósito se altera ou é modificado de alguma maneira?

140 **Entrevistado:** Não, é muito claro. Olhe, por exemplo, ontem estávamos a fazer  
141 um *pitch* para a desestatização de uma grande entidade no Brasil e do nosso lado,  
142 foi feito por vídeo/por Teams, estavam 15 pessoas. Brasileiros, Portugueses,

143 Alemães, portanto não. Isso aí a diversidade é um aspeto que realmente faz parte  
144 do nosso dia-a-dia. Nós realmente nem sabemos qual o *background*. É indiferente.  
145 O que interessa é a capacidade que a pessoa tem para trabalhar ao longo de  
146 determinados requisitos. Para nós, para nossa organização, é indiferente se é  
147 preto, branco, amarelo, chines, português. Geralmente o Inglês é a língua base,  
148 mas se todos somos portugueses falamos em português. Sabemos que há  
149 *backgrounds* completamente diferentes.

150 Isso está muito no nosso DNA. A diversidade está já dentro do nosso DNA.  
151 Faz parte da nossa cultura.

152 **Entrevistador:** Ou seja, a cultura cria este propósito de excelência?

153 **Entrevistado:** Exatamente, e essa diversidade é um *input* para nós normal.  
154 Temos pessoas com todos os backgrounds.

155 **Entrevistador:** Sente que esta diversidade se alterou com as diferentes áreas  
156 onde esteve? (*investment banking, MBA, ...*)

157 **Entrevistado:** Olhe eu acho que já sou um caso de que mudar a minha  
158 linha/profissão inicial. Acho que desde início fui mais aberto a isso, mas agora eu  
159 acho que isso tem crescido nos últimos tempos por causa de, eu acho que há um  
160 aspeto crucial aqui na europa que foi o Erasmus. Foi uma das melhores coisas  
161 para a reintegração europeia que a União Europeia fez. Isso também ajuda muito  
162 aqui à questão da diversidade, isto por um lado. Por outro lado, esta maior  
163 flexibilidade nos currículos das escolas e este conceito de Bolonha porque se  
164 calhar você faz 3 anos de uma coisa e depois vai fazer outra. Eu acho que isso foi  
165 muito relevante.

166 **Entrevistador:** Este grau de diversidade nas suas equipas tem vindo a  
167 aumentar ou pelo tamanho reduzido da empresa se tem mantido estável?

168 **Entrevistado:** Eu acho que ele tem vindo a aumentar e há uma preocupação  
169 da diversidade. Nós estamos a falar de *backgrounds*, *backgrounds* académicos. Aí  
170 eu diria que isso praticamente sempre foi assim, sempre vivemos nessa

171 diversidade. Depois há outros tipos de diversidade que eu acho que temos de ter  
172 mais atenção: diversidade de género, ...

173 Temos de ter mais atenção a isso para que realmente a X possa ser uma boa  
174 prática nesse aspeto. Eu diria que a nível de *backgrounds*, eu diria que agora, por  
175 estes motivos de ser mais fácil, se calhar aumento, mas a ideia de *backgrounds*  
176 diferentes sempre existiu.