

**UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DE PROJETOS - PPGP
DOUTORADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

**O PAPEL DA EFETIVIDADE DA TRANSFERÊNCIA DO CONHECIMENTO
ENTRE A PERSONALIDADE DO PROFISSIONAL DE PROJETOS E O SUCESSO
DO PROJETO: UM ARTEFATO**

VALDEMILSON DE ASSIS ALVES DE ARAÚJO

São Paulo

2023

Valdemilson de Assis Alves de Araújo

**O PAPEL DA EFETIVIDADE DA TRANSFERÊNCIA DO CONHECIMENTO
ENTRE A PERSONALIDADE DO PROFISSIONAL DE PROJETOS E O SUCESSO
DO PROJETO: UM ARTEFATO**

**THE ROLE OF THE EFFECTIVENESS OF KNOWLEDGE TRANSFER BETWEEN
THE PERSONALITY OF THE PROJECT PROFESSIONAL AND THE SUCCESS OF
THE PROJECT: AN ARTIFACT**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão de Projetos da Universidade Nove de Julho – UNINOVE, Doutorado Profissional em Administração, como requisito parcial para obtenção do grau de **Doutor em Administração**.

Orientador(a): Prof^(a). Dr^(a). Isabel Cristina Scafuto

São Paulo

2023

Araújo, Valdemilson de Assis Alves de.

O papel da efetividade da transferência do conhecimento entre a personalidade do profissional de projetos e o sucesso do projeto: um artefato. / Valdemilson de Assis Alves de Araújo. 2023.

214 f.

Tese (Doutorado) - Universidade Nove de Julho - UNINOVE, São Paulo, 2023.

Orientador (a): Prof^ª. Dr^ª. Isabel Cristina Scafuto.

1. Efetividade da transferência do conhecimento. 2. Traços de personalidade. 3. Profissional de projetos. 4. Sucesso do projeto. 5. Gestão de projetos.

I. Scafuto, Isabel Cristina. II. Título.

CDU 658.012.2



DEFESA DE TESE DE DOUTORADO

Valdemilson de Assis Alves de Araujo

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão de Projetos da Universidade Nove de Julho – UNINOVE, Doutorado Profissional em Administração, como requisito parcial para obtenção do grau de **Doutor em Administração**, pela Banca Examinadora, formada por:

São Paulo, 28 de novembro de 2023.

Presidente: Profª. Dra. Isabel Cristina Scafuto (ORIENTADORA)

Membro: Profª. Dra. Cristina Dai Prá Martens (UNINOVE)

Membro: Prof. Dr. Júlio Araújo Carneiro da Cunha (UNINOVE)

Membro: Prof. Dr. Flávio Santino Bizarrias (ESPM)

Membro: Prof. Dr. Thiago Coelho Soares (UNISUL)

“O conselho da sabedoria é: Procure obter sabedoria; use tudo o que você possui para adquirir entendimento.” (Provérbios 4:7)

DEDICATÓRIA

Dedico a um jovem sonhador de 18 anos que viajou para o estado de Pernambuco em 1997, e em uma pequena cidade chamada Belo Jardim avistou uma placa com o nome Dr Valdemilson Alves. Então, ele pensou...” será que um dia serei Doutor?”. Naquele momento, ele pensava que Doutor era somente médico. rrsrsr...

AGRADECIMENTO

Primeiramente, agradeço a Deus pela oportunidade de viver este momento tão especial, pois sem Ele, que é autor da vida, nada disso aconteceria.

Agradeço à minha família, em especial aos meus pais Francisco e Luzia, minha esposa Cíntia e minha filha Dálet pela compreensão em acreditar em meus sonhos. Amo vocês!

Agradeço aos meus familiares e amigos pelo apoio, incentivo e orações que serviram de combustível para eu não desistir da caminhada.

Agradeço aos respondentes da minha pesquisa, pois movidos de boa vontade e um coração caridoso suas respostas transformaram em uma ação social para o “Projeto Amigos Alimentando Vidas” em Itaquaquetuba - SP.

Agradeço ao meu grande amigo Josemar Alves Borges e ao meu primo Wagner da Cruz Freire por me ajudar com a tradução da escala.

Agradeço aos colegas de curso pela parceria, e em especial, aos meus amigos Ricardo Lair Franco Oliveira, Lincoln Sposito e Alexandre Magno Labat Marcos que foram sempre prestativos em me ajudar durante todo o curso.

Agradeço à Diretora do PPGP Profa Dra. Cristina Dai Prá Martens pelas aulas de seminário e por todas as contribuições durante o curso.

Agradeço aos Professores(as) do PPGP, e em especial, aos Prof. Dr. Luciano Ferreira da Silva, Prof. Dr. Renato Penha e Prof. Dr. Leonardo Vils por todo conhecimento compartilhado.

Agradeço ao Prof. Dr. Júlio Araújo Carneiro da Cunha e Prof. Dr. Thiago Coelho Soares por ter aceitado o convite da banca e por suas contribuições para conclusão deste trabalho.

Agradeço em especial, ao Prof. Dr. Fernando Antônio Ribeiro Serra e Prof. Dr. Flávio Santino Bizarrias pelas contribuições em toda parte estatística e no PTT desta tese.

Agradeço em especial, à minha orientadora Profa Dra Isabel Cristina Scafuto, que além do seu profissionalismo tem um coração generoso sempre ajudando todos os demais alunos. Obrigado por me ajudar e acreditar em mim, desde a época do mestrado, pois irei repetir o que já havia falado anteriormente “Jamais esquecerei o que fizeste por mim!”.

Agradeço à CAPES, ao CNPq e ao Fundo de Apoio à Pesquisa – FAP/UNINOVE pela oportunidade de fazer parte do seu grupo de discentes e doutores do Brasil.

RESUMO

Esta tese teve como objetivo geral propor um artefato que relacione a efetividade da transferência do conhecimento e a personalidade do profissional de projetos para fomentar o sucesso do projeto. A tese foi construída em três estudos. No Estudo 1 foi realizada uma Revisão Sistemática da Literatura que teve como objetivo mapear os estudos sobre transferência do conhecimento na gestão de projetos e a evolução de suas discussões. Os dados foram coletados nas bases *Scopus* e *WoS*, nos resultados identificaram-se campos de pesquisa relevantes sobre os construtos pesquisados. Neste estudo, também foi possível identificar o *gap* de pesquisa para os Estudos 2 e 3, ou seja, criar um modelo de processo (Artefato) mais completo de transferência do conhecimento entre projetos e relacionar com aspectos comportamentais do profissional de projeto. O objetivo do Estudo 2 foi de identificar as escalas de transferência do conhecimento na área de gestão de projetos e compará-las para validar a escala adequada ao estudo. Foi realizada uma análise qualitativa das escalas encontradas e uma análise quantitativa com aplicação de questionários *Survey* com a escala de efetividade de transferência do conhecimento para 100 profissionais de projetos. Os dados foram analisados usando Análise Fatorial Exploratória (AFE) com o *software Jamovi 1.6.23*. A partir dessa escala validada no contexto brasileiro, no Estudo 3 foi testado o efeito mediador da efetividade da transferência do conhecimento entre a personalidade do profissional de projeto e o sucesso do projeto. Foi realizado um estudo empírico com uma abordagem quantitativa com aplicação de questionários *Survey*. Os dados foram analisados usando modelagem de equações estruturais de mínimos quadrados parciais (PLS-SEM). Nos resultados, indicou-se que o traço de personalidade de conscienciosidade do profissional de projeto tem um impacto direto nas dimensões de sucesso do projeto (eficiência do projeto, equipe do projeto e cliente do projeto) e uma mediação parcial pela efetividade da transferência do conhecimento no cliente do projeto. Posteriormente, foi possível desenvolver o artefato que relacione a efetividade da transferência do conhecimento e a personalidade do profissional de projeto para fomentar o sucesso do projeto. Os três estudos possibilitaram a geração de um Produto Técnico / Tecnológico – PTT (artefato). A ferramenta auxilia para identificar e compreender os quatro perfis profissionais baseados em estabilidade emocional para efetividade da transferência do conhecimento, os profissionais de projetos podem melhorar seu desempenho colaborando para o sucesso do projeto.

Palavras-chave: Efetividade da Transferência do Conhecimento; Traços de Personalidade; Profissional de Projetos; Sucesso do Projeto; Gestão de Projetos.

ABSTRACT

This thesis had the general objective of proposing an artifact that relates the effectiveness of knowledge transfer and the personality of the project professional to promote the success of the project. The thesis was built on three studies. In Study 1, a Systematic Literature Review was carried out with the objective of mapping studies on knowledge transfer in project management and the evolution of their discussions. The data was collected in the Scopus and WoS databases, the results identified relevant research fields on the constructs researched. In this study, it was also possible to identify the research gap for Studies 2 and 3, that is, to create a more complete process model (Artifact) for transferring knowledge between projects and relate it to behavioral aspects of the project professional. The objective of Study 2 was to identify the scales of knowledge transfer in the area of project management and compare them to validate the appropriate scale for the study. A qualitative analysis of the scales found was carried out and a quantitative analysis was carried out using Survey questionnaires with the knowledge transfer effectiveness scale for 100 project professionals. Data were analyzed using Exploratory Factor Analysis (EFA) with Jamovi 1.6.23 software. Based on this scale validated in the Brazilian context, in Study 3 the mediating effect of the effectiveness of knowledge transfer between the personality of the project professional and the success of the project was tested. An empirical study was carried out with a quantitative approach using Survey questionnaires. Data were analyzed using partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). In the results, it was indicated that the personality trait of conscientiousness of the project professional has a direct impact on the dimensions of project success (project efficiency, project team and project client) and a partial mediation by the effectiveness of knowledge transfer at the project client. Subsequently, it was possible to develop the artifact that relates the effectiveness of knowledge transfer and the personality of the project professional to promote the success of the project. The three studies enabled the generation of a Technical / Technological Product – PTT (artifact). The tool helps to identify and understand the four professional profiles based on emotional stability for effective knowledge transfer, project professionals can improve their performance, contributing to the success of the project.

Keywords: Knowledge Transfer Effectiveness; Personality traits; Project Professional; Project Success; Project management.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

HTMT	<i>Heterotrait-Monotrait</i>
MMA	Matriz Metodológica de Amarração
OBP	Organização Baseadas em Projetos
OOP	Organizações Orientadas a Projetos
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
PMI	<i>Project Management Institute</i>
PMO	<i>Project Management Office</i>
PPGP	Programa de Pós-Graduação em Gestão de Projetos
RSL	Revisão Sistemática da Literatura
VIF	<i>Variance inflation factor</i>
WoS	<i>Web of Science</i>

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 Matriz Metodológica de Amarração (MMA)	27
Tabela 2 Periódicos e número de artigos publicados	37
Tabela 3 Transferência do conhecimento - Categorias de campos de pesquisa.....	38
Tabela 4 Comparativo das temáticas analisadas pelas escalas desenvolvidas por seus autores e identificadas neste estudo	60
Tabela 5 Unificação das escalas de transferência do conhecimento em gestão de projetos / transferência do conhecimento e compartilhamento do conhecimento.....	71
Tabela 6 Resultados da Análise Fatorial Exploratória – AFE.....	74
Tabela 7 Respostas dos itens de identificação da amostra	103
Tabela 8 Validade convergente e confiabilidade (Resultados do modelo de mensuração)....	106
Tabela 9 Valores de f^2 - Efeito da variável do modelo	106
Tabela 10 Fator de Inflação da Variância (VIF).....	107
Tabela 11 Validade discriminante - <i>Heterotrait-monotrait</i> (HTMT).....	110
Tabela 12 Valores das cargas cruzadas - <i>Cross Loadings</i>	110
Tabela 13 Resultados do modelo de mensuração – Critério de Fornell e Larcker (1981)	113
Tabela 14 Resultados da avaliação do modelo estrutural.....	115
Tabela 15 Resultados dos efeitos das variáveis de controles do modelo estrutural	117
Tabela 16 Avaliação das hipóteses	125
Tabela 17 Média, mediana e desvio padrão das variáveis.....	139
Tabela 18 Resultado da correlação	141
Tabela 19 Análise de agrupamentos	142
Tabela 20 Instruções para o preenchimento	145
Tabela 21 Tabela de avaliação - Escala Likert 7 pontos	146
Tabela 22 Ferramenta de avaliação	147
Tabela 23 Classificação de perfis	147
Tabela 24 Perfil x melhor atividade para o profissional de projetos	149
Tabela 25 Matriz Contributiva de Amarração (MCA)	155
Tabela 26 Itens de identificação da amostra.....	201
Tabela 27 Escala de <i>Internal Stickiness</i> de Szulanski (1996)	202
Tabela 28 Escala de transferência do conhecimento de Cummings e Teng (2003).....	207
Tabela 29 Escala de compartilhamento do conhecimento de Yi (2009)	210
Tabela 30 Construto da efetividade da transferência do conhecimento da escala de Ren et al. (2018)	212
Tabela 31 Escala de traços de personalidade de Marcos, Serra, Vils e Scafuto (2023).	213
Tabela 32 Três dimensões da escala de sucesso do projeto de Shenhar e Dvir (2007).....	214

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Desenho da Pesquisa	24
Figura 2 Resultados da pesquisa nas fontes de dados	34
Figura 3 Gráfico da Análise temporal dos artigos	36
Figura 4 Otimização de fatores no <i>software RStudio</i>	73
Figura 5 Modelo Conceitual	101
Figura 6 Modelo de mensuração no <i>software SmartPLS 4</i>	112
Figura 7 Modelo dos resultados das hipóteses	123
Figura 8 Tamanho do efeito proporcional dos traços de personalidade	140
Figura 9 Posição de cada cluster na relação entre a conscienciosidade e transferência do conhecimento.....	144
Figura 10 <i>Google Forms</i> - Apresentação da pesquisa e ação social	200

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	17
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA.....	19
1.2	OBJETIVOS.....	22
1.3	JUSTIFICATIVA.....	22
1.4	DESENHO DA PESQUISA.....	24
1.5	ESTRUTURA DO PROJETO DE TESE.....	25
2	ESTUDO 1 - A EVOLUÇÃO DAS DISCUSSÕES SOBRE TRANSFERÊNCIA DO CONHECIMENTO EM GESTÃO DE PROJETOS: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA	30
2.1	INTRODUÇÃO.....	31
2.2	MÉTODO.....	33
2.3	APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....	35
2.3.1	Mapeamento dos artigos.....	36
2.4	ANÁLISE E DISCUSSÃO DAS CATEGORIAS ENCONTRADAS.....	39
2.4.1	Consultores, Gerentes e Equipes de Projetos.....	39
2.4.2	Aprendizagem.....	41
2.4.3	Inovação.....	42
2.4.4	Organização baseada em projetos.....	43
2.4.5	Desempenho.....	45
2.5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	46
3	ESTUDO 2 – ESCALA DE TRANSFERÊNCIA DO CONHECIMENTO EM GESTÃO DE PROJETOS	50
3.1	INTRODUÇÃO.....	51
3.2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	53

3.2.1 Transferência do conhecimento em gestão de projetos	53
3.2.2 Escalas	54
3.3 MÉTODO	62
3.3.1 Procedimentos de Coleta de Dados	62
3.3.2 Procedimentos de Análise dos Dados.....	64
3.4 ANÁLISE DOS RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	66
3.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	77
4 ESTUDO 3 –O EFEITO MEDIADOR DA EFETIVIDADE DA	
TRANSFERÊNCIA DO CONHECIMENTO ENTRE A PERSONALIDADE DO	
PROFISSIONAL DE PROJETOS E O SUCESSO DO PROJETO	79
4.1 INTRODUÇÃO.....	80
4.2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	82
4.2.1 Transferência do Conhecimento	82
4.2.1.1 Efetividade da Transferência do Conhecimento.....	83
4.2.2 Sucesso do Projeto.....	85
4.2.3 Traços de Personalidade – <i>Big Five</i> e Hipóteses	86
4.2.3.1 Modelo Conceitual	100
4.3 MÉTODO	101
4.3.1 Procedimentos de Coleta de Dados	102
4.3.2 Procedimentos de Análise dos Dados.....	102
4.4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	103
4.4.1 Análise de Modelo Estrutural	105
4.4.2 Variáveis de controle	117
4.4.3 Resultados das Hipóteses.....	119
4.4.4 Avaliação das Hipóteses.....	123

4.5 DISCUSSÃO	126
4.6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	129
4.6.1 Contribuição teórica e para a prática de gestão de projetos	131
4.6.2 Limitações e Pesquisas Futuras	132
5	PRODUTO TECNOLÓGICO (PRODUTO/MATERIAL NÃO
PATENTEÁVEL) - FERRAMENTA DE ANÁLISE DA EFETIVIDADE DA	
TRANSFERÊNCIA DO CONHECIMENTO COM BASE NA PERSONALIDADE DOS	
PROFISSIONAIS DE PROJETOS	133
5.1 INTRODUÇÃO.....	133
5.2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	135
5.2.1 O efeito da personalidade no profissional de projetos.....	135
5.2.2 O efeito da personalidade do profissional de projetos na efetividade da transferência do conhecimento.....	136
5.3 MÉTODO	137
5.4 RESULTADOS DAS ANÁLISES	139
5.4.1 Ferramenta de avaliação do perfil de personalidade com foco na transferência do conhecimento.....	144
5.4.1.1 Exemplo de aplicação.....	151
5.5 CONCLUSÃO.....	153
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS
154	
6.1 Contribuições.....	157
6.2 Limitações e Pesquisas Futuras	160
REFERÊNCIAS	162
APÊNDICE A – GOOGLE FORMS – APRESENTAÇÃO DA PESQUISA E AÇÃO	
SOCIAL	200

APÊNDICE B – ITENS DE IDENTIFICAÇÃO DA AMOSTRA	201
ANEXO 1- ESCALA DE <i>INTERNAL STICKINESS</i> DE SZULANSKI (1996)	202
ANEXO 2- ESCALA DE TRANSFERÊNCIA DO CONHECIMENTO DE CUMMINGS E TENG (2003)	207
ANEXO 3- ESCALA DE COMPORTAMENTO DE COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO DE YI (2009)	210
ANEXO 4- ESCALA DE TRANSFERÊNCIA DO CONHECIMENTO ENTRE PROJETOS DE REN, DENG E LIANG (2018)	212
ANEXO 5- ESCALA DE <i>BIG FIVE PERSONALITY INVENTORY-15</i> (CBF-PI-15) PARA A LÍNGUA PORTUGUESA E EXEMPLO DE APLICAÇÕES PRÁTICAS EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS	213
ANEXO 6- TRÊS DIMENSÕES DA ESCALA DE SUCESSO DO PROJETO DE SHENHAR E DVIR (2007)	214

1 INTRODUÇÃO

A literatura especializada tem destacado a importância da transferência do conhecimento entre projetos para a eficiência e sucesso dos mesmos (Araújo et al., 2022; Ren et al., 2018; Ren et al., 2019). Esta transferência, quando eficaz, pode aprimorar significativamente a *performance* dos membros do projeto (Sun et al., 2019). A natureza do projeto e o contexto em que se insere são fundamentais para orientar a gestão do conhecimento e as práticas de gestão de projetos (Ren et al., 2018), no qual a personalidade dos profissionais surge como um fator determinante (Goldberg, 1993; Marcos et al., 2023; Zhang et al., 2019). Contudo, nem sempre práticas de gestão são percebidas como relevantes pela organização (Lee & Foo, 2022).

O papel do *Project Management Office* (PMO) é ressaltado como um elemento chave na redução de barreiras à transferência do conhecimento entre projetos, conforme Pauli e Sell (2019). As dinâmicas de equipes de projeto tradicionais e virtuais, especialmente aquelas com membros remotos, são críticas para a comunicação e transferência do conhecimento. Estas dinâmicas são influenciadas pelos traços de personalidade dos membros da equipe, tais como conscienciosidade e extroversão, que afetam diretamente a colaboração e a eficácia da transferência do conhecimento (Reed & Knight, 2010; McCrae & Costa, 1986; Zhang et al., 2019).

Estudos destacaram que a personalidade é um dos principais determinantes do comportamento dos gestores (Marcos et al., 2023; Rashid & Boussabiane, 2021). Além disso, a investigação indica que a personalidade individual dos gestores de projetos influencia as decisões dos projetos (Rashid & Boussabiane, 2021). O modelo dos cinco grandes traços de personalidade (neuroticismo, conscienciosidade, afabilidade, abertura à experiência e extroversão) pode fornecer uma estrutura para investigar diferenças de personalidade entre profissionais de projetos na tomada de decisões. (Matthews, Deary & Whiteman, 2003; Marcos et al., 2023; Rashid & Boussabiane, 2021).

A incerteza e as atitudes individuais frente a decisões também influenciam a transferência do conhecimento, ressaltando a relevância da percepção dos gerentes de projeto e dos comportamentos individuais e em equipe, além dos processos formais, para combater a *Internal Stickiness* e impulsionar o sucesso dos projetos (Lee & Foo, 2022; Araujo et al., 2022; Szulanski, 1996). A dificuldade de transferir o conhecimento e aplicar as melhores práticas nas organizações é conhecida pelo termo *Internal Stickiness* (Szulanski, 1996), e nesta tese é

estendido para o contexto de projetos. Neste contexto, os traços de personalidade do modelo *Big Five* (BIG-5) emergem como variáveis significativas que podem mediar a relação entre a efetividade da transferência do conhecimento (Ren et al., 2018) e o sucesso do projeto (Marcos et al., 2023; Lee & Foo, 2022).

A capacidade de transferir conhecimento de um projeto para outro é importante para o aprendizado organizacional, enfrentando o desafio de transcender os limites dos projetos individuais (Bartsch et al., 2013). A singularidade e temporalidade dos projetos dificultam essa tarefa, tornando a efetividade da transferência do conhecimento um processo complexo (Landaeta, 2008). Os elementos percebidos que inibem essa transferência e a relação com as dimensões de competências em gestão de projetos são de interesse para as Organizações Baseadas em Projetos - OBPs (Mainga, 2017).

A seleção de membros para as equipes de projeto com base em seu conhecimento e habilidades é essencial para o sucesso do projeto, bem como suas perspectivas em relação à incerteza. Essas perspectivas são influenciadas pelos traços de personalidade, como evidenciado por Todorović et al. (2015), que sugerem que uma análise detalhada do sucesso do projeto, através de fatores críticos, indicadores e medição de desempenho, influencia positivamente na aquisição e transferência do conhecimento.

Reconhece-se que o conhecimento é um ativo essencial para a vantagem competitiva das organizações e o sucesso dos projetos (Araujo et al., 2022). Em um contexto de recursos escassos e mudanças nos cenários de negócios, a habilidade de transferir conhecimento eficazmente é primordial (Spraggon & Bodolica, 2020). As organizações que se engajam em inovação aberta e otimizam o uso de recursos entre atividades veem a transferência do conhecimento em Gestão de Projetos como uma estratégia competitiva para atrair a atenção dos clientes (Martinsuo, 2013).

A literatura contribui com diversos estudos sobre a transferência do conhecimento que são relevantes para as empresas e seus projetos. Landaeta (2008) examinou associações entre o nível de transferência do conhecimento, o corpo de conhecimento de projetos e o desempenho do projeto. Decker et al. (2009) exploraram as relações entre inteligência emocional e métodos de transferência do conhecimento. Ko (2010) investigou a confiança e a gestão do conhecimento em equipes de projeto. Zhao et al. (2015) analisaram os fatores que influenciam a transferência do conhecimento entre projetos. Sun et al. (2019) estudaram fatores de transferência do conhecimento em redes de cooperação em projetos de construção. Garcia &

Mollaoglu (2020) identificaram os principais fatores relacionados ao conhecimento em nível individual e desenvolveram indicadores para mensurá-los.

Estas análises dos estudos ajudaram a identificar as lacunas de pesquisa que serão apresentadas na próxima seção desta tese. Este trabalho visa contribuir com as necessidades das empresas no que tange a uma gestão de conhecimento mais eficaz e ao sucesso de seus projetos, considerando as variáveis de personalidade dos profissionais envolvidos e o papel destas na efetividade da transferência do conhecimento, fundamentando-se no modelo *Big Five* (BIG-5) para explorar como os traços de personalidade específicos podem influenciar tanto os processos de gestão quanto o sucesso do projeto (Goldberg, 1993; Marcos et al., 2023; Zhang et al., 2019).

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

A gestão do conhecimento, em sua evolução das economias de escala para as economias de “*know-how*”, destaca a necessidade de utilizar os recursos estratégicos de uma empresa de maneira que gere vantagem competitiva (Alkhuraiji et al., 2016; Sambamurthy & Subramani, 2005). Neste contexto dinâmico, a aplicação do conhecimento se torna uma ferramenta estratégica para melhorar o desempenho organizacional, guiando colaboradores a compartilhar e aplicar suas ideias e habilidades de forma efetiva (Dayan et al., 2017; Donate & Sánchez de Pablo, 2015; Giampaoli et al., 2017). A necessidade de meios de comunicação eficientes, sejam formais ou informais, é premente para possibilitar o compartilhamento do conhecimento dentro da organização (Alavi & Leidner, 2001).

Nonaka e Takeuchi (1995) conceituam a gestão do conhecimento como um ciclo contínuo de criação, aquisição, transferência, compartilhamento e aplicação do conhecimento. Dessa forma, a gestão do conhecimento projetada para ambientes de projeto necessita reconhecer a transferência do conhecimento como uma ponte entre os princípios fundamentais da gestão do conhecimento e as práticas da gestão de projetos (Hanisch et al., 2009). Essa gestão pode ocorrer tanto no nível individual quanto no organizacional, porém, é a atitude individual dos profissionais, intrinsecamente ligada à sua personalidade, que se revela como um fator decisivo (Yang & Wan, 2004).

Os traços de personalidade dos profissionais de projetos desenvolvem-se a partir da interação complexa de diversas entidades, mecanismos e processos emocionais, bem como da sua interação com o contexto do projeto (Rashid & Boussabiane, 2021). A variabilidade das

atitudes e percepções dos profissionais, que são influenciadas pelas suas características de personalidade, como conscienciosidade, extroversão, e abertura à experiência, podem desempenhar um papel importante no comportamento relativo à gestão e transferência do conhecimento (Lee & Foo, 2022). Essas diferenças comportamentais individuais afetam a capacidade de disponibilizar conhecimento aos demais profissionais da organização, determinando a eficácia da transferência do conhecimento, um processo no qual a organização deve recriar e manter um conjunto de rotinas em novos ambientes (Szulanski, 2000).

A transferência do conhecimento, sendo uma parte intrínseca da teoria da gestão do conhecimento, lida com o elemento fundamental de tornar o conhecimento acessível e utilizável (Omotayo, 2015; Swan et al., 1999; Yordanova, 2017; Paulin & Suneson, 2012). Desde os primeiros debates sobre a transferência do conhecimento, a possibilidade de acumular um acervo rico através da transferência internacional de tecnologia foi vista como uma forma de minimizar discrepâncias tecnológicas entre regiões e países (Teece, 1977). Em uma visão mais ampla, a transferência do conhecimento, envolvendo diferentes tipos de saber, pode cruzar fronteiras organizacionais e ser deliberada e estratégica (Araujo, Scafuto, & Sposito, 2022; Szulanski, 1996).

Contudo, há uma lacuna na literatura quanto ao entendimento sobre a transferência do conhecimento entre projetos, particularmente considerando os elementos de influência e as características de personalidade dos profissionais envolvidos (Ren et al., 2018; Marcos et al., 2023). A transferência do conhecimento entre projetos pode ser potencializada pelas capacidades das equipes, as relações entre seus membros, o contexto das tarefas e a influência da personalidade dos indivíduos envolvidos (Zhao et al., 2015).

A literatura já reconhece a importância da transferência do conhecimento no contexto de gestão de projetos, onde se observa uma relação direta com o sucesso dos mesmos (Araujo et al., 2022). No entanto, percebe-se que o entendimento sobre como as nuances da personalidade dos gestores e colaboradores influenciam este processo ainda é limitado. Não basta apenas medir os resultados; é essencial entender como a personalidade pode acelerar ou retardar a transferência do conhecimento, bem como determinar a eficácia de tais transferências (Zhou et al., 2020).

Reconhecendo a complexidade deste tema, a pesquisa busca abordar as diversas facetas da transferência do conhecimento, considerando as capacidades das equipes, os relacionamentos intergrupais, os contextos de tarefa e de equipe e, de maneira particular, as disposições individuais dos membros do projeto, moldadas pelas suas características de

personalidade (Zhao et al., 2015). Na utilização de canais eficientes, novas tecnologias surgem como fatores que podem melhorar a fluidez da comunicação entre projetos, facilitando a transferência do conhecimento apesar das distâncias geográficas (Zhou et al., 2020).

A implementação bem-sucedida da transferência do conhecimento, sob a percepção dos gestores de projeto, é fundamental para alcançar o sucesso desejado, e depende da qualidade dos relacionamentos estabelecidos, que podem incluir membros de setores variados da organização (Araujo et al., 2022). Portanto, além de uma transferência do conhecimento eficaz, é necessário compreender os fatores que influenciam o sucesso do projeto em si (Martens et al., 2018). Análises indicam que a transferência do conhecimento entre projetos é diversamente afetada pelos recursos disponíveis e pelos esforços de liderança tanto da equipe de origem quanto da equipe receptora (Zhao et al., 2015).

Os gerentes de projetos e as OBPs estão, portanto, diante do desafio de gerenciar de forma mais eficiente a transferência do conhecimento entre projetos, atentando-se às dimensões dos elementos implícitos ao complexo processo de transferência do conhecimento. Eles devem estar cientes tanto da fonte quanto do receptor do conhecimento no contexto do projeto para garantir que a transferência seja não apenas eficaz, mas também inclusiva e respeitosa das diferentes personalidades envolvidas (Zhao et al., 2015). Este estudo propõe-se a criar um "Artefato", um modelo de processo aprimorado para a transferência do conhecimento, contemplando não apenas os resultados, mas também a velocidade e a eficiência dessas atividades (Zhou et al., 2020).

As práticas de gestão de projetos devem priorizar o desenvolvimento, a transferência e o aprendizado do conhecimento entre todos os envolvidos, considerando as complexidades inerentes à transferência efetiva do conhecimento dentro das organizações (Araujo et al., 2022). Uma gestão de projetos profissional e competente exige uma filosofia e uma prática que não apenas busquem a vantagem competitiva, mas que também promovam um sucesso contínuo e sustentável (Ayas, 1996). As discussões abordadas nesta seção mostram a problemática da efetividade da transferência do conhecimento e o impacto da personalidade do profissional na gestão de projetos, delineando uma lacuna de pesquisa que este estudo se propõe a preencher.

Diante deste contexto, a questão de pesquisa proposta para este estudo é: Como a efetividade da transferência do conhecimento e a personalidade do profissional de projetos podem fomentar o sucesso do projeto? Esta questão se destaca como o centro deste estudo, que busca investigar a interação entre a gestão efetiva do conhecimento e as características de

personalidade, com o intuito de aprimorar as práticas de gestão de projetos e promover um ambiente de trabalho que valorize a diversidade individual e coletiva.

1.2 OBJETIVOS

Objetivo geral:

Propor um artefato que relacione a efetividade da transferência do conhecimento e a personalidade do profissional de projetos para fomentar o sucesso do projeto.

Objetivos específicos:

- a) Mapear os estudos sobre transferência do conhecimento na gestão de projetos e a evolução de suas discussões.
- b) Identificar as escalas de transferência do conhecimento na área de gestão de projetos e compará-las para validar a escala adequada ao estudo.
- c) Investigar o efeito mediador da efetividade da transferência do conhecimento entre a personalidade do profissional de projetos e o sucesso do projeto.

1.3 JUSTIFICATIVA

Atualmente, diante da globalização, organizações buscam fomentar sua competitividade e melhorar a posição no mercado por meio de seus projetos (Jhamba & Steyn, 2021). A transferência do conhecimento surge como uma oportunidade estratégica para gerar vantagem competitiva, sendo crucial para o sucesso na entrega de projetos (Tshuma, Steyn, & Van Waveren, 2018). No entanto, enfrenta-se o desafio de poucas conexões ou vínculos fracos entre projetos, dificultando a comunicação e o fluxo de conhecimento (Wiewiora, 2011).

A eficácia na transferência do conhecimento, um processo que se desdobra na distribuição, integração, interpretação e aplicação do *know-what*, *know-how* e *know-why*, é agora reconhecida como essencial para o sucesso dos projetos (Van Waveren et al., 2014). Este processo se mostra desafiador e encontra barreiras que podem ser exacerbadas pela falta de alinhamento entre as características de personalidade do profissional de projetos e as práticas de gestão de conhecimento (Ren et al., 2018; Lee & Foo, 2022).

A transferência do conhecimento intraorganizacional, frequentemente mais bem-sucedida devido a melhores relações internas, contrasta com a complexidade da transferência interorganizacional, influenciada pela cultura, pelo contexto e pela prática dos envolvidos (Inkpen & Tsang, 2005; Van Wijk, Jansen, & Lyles, 2008). A efetividade deste processo interorganizacional e suas implicações para o sucesso das organizações destacam a necessidade de um entendimento mais aprofundado dos fatores que influenciam a transferência do conhecimento, incluindo a personalidade dos envolvidos (Araujo, Scafuto, Serra, et al., 2022; Szulanski, 1996).

Gerentes e organizações, em busca de melhorar o sucesso dos resultados dos projetos, devem agora compreender como facilitar a transferência do conhecimento não apenas dentro, mas também além das fronteiras organizacionais (Ko, 2010). Estudos sugerem que a confiança, um atributo da personalidade, entre consultores e especialistas desempenha um papel significativo no sucesso da transferência do conhecimento (Ko, 2010; Lee & Foo, 2022).

Além disso, elementos culturais e fatores humanos, como atitudes, percepções e traços de personalidade dos colaboradores influenciam o compartilhamento do conhecimento entre equipes (Mueller, 2012; Louw, Steyn, & Van Waveren, 2017). O modelo *Big Five* de personalidade, que inclui abertura à experiência, conscienciosidade, afabilidade, extroversão e neuroticismo, fornece um framework para entender como esses fatores podem impactar a transferência do conhecimento (Marcos, Serra, Vils e Scafuto, 2023; McCrae & Costa, 1986; Nunes, Hutz, & Nunes, 2010).

Este trabalho se justifica pela necessidade teórica de discutir novas contribuições ao construto da transferência do conhecimento e pela prática de identificar como as organizações podem mensurar a efetividade da transferência do conhecimento. A meta é oferecer um artefato que auxilie acadêmicos e profissionais a mensurar a efetividade da transferência do conhecimento e a personalidade do profissional de projetos para impulsionar o sucesso dos projetos.

Em sintonia com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU, o artefato proposto neste estudo pode apoiar o ODS 9 (Indústria, Inovação e Infraestrutura), visto que a transferência do conhecimento efetiva é um catalisador para inovação e desenvolvimento de infraestruturas sustentáveis. Ao mesmo tempo, apoia o ODS 4 (Educação de Qualidade), pois fomenta uma aprendizagem contínua e o desenvolvimento de habilidades ao longo da vida para o profissional de projetos. Além disso, ao abordar a eficácia com que as organizações aprendem e se adaptam, este estudo reforça o apoio ao ODS 17 (Parcerias para os Objetivos), destacando

a importância das parcerias estratégicas e do compartilhamento de melhores práticas entre diferentes entidades.

Portanto, a justificativa social deste estudo reside em sua capacidade de influenciar positivamente a gestão de projetos de maneira sustentável, contribuindo assim para a realização dos ODS e para o bem-estar das sociedades globalmente. Ao propor um artefato que melhora a transferência do conhecimento e considera a personalidade dos profissionais envolvidos, o estudo se posiciona na intersecção entre uma melhor gestão de projetos e a contribuição para uma sociedade mais informada, eficiente e sustentável.

1.4 DESENHO DA PESQUISA

Nesta subseção são apresentadas as 3 (três) fases que fundamentaram a pesquisa e como estas delinearam o objetivo geral da tese. Para as 3 (três) fases dos estudos contidos na pesquisa, são apresentados os procedimentos metodológicos, o método de pesquisa, e os respectivos objetivos. O desenho da pesquisa pode ser visualizado na Figura 1.

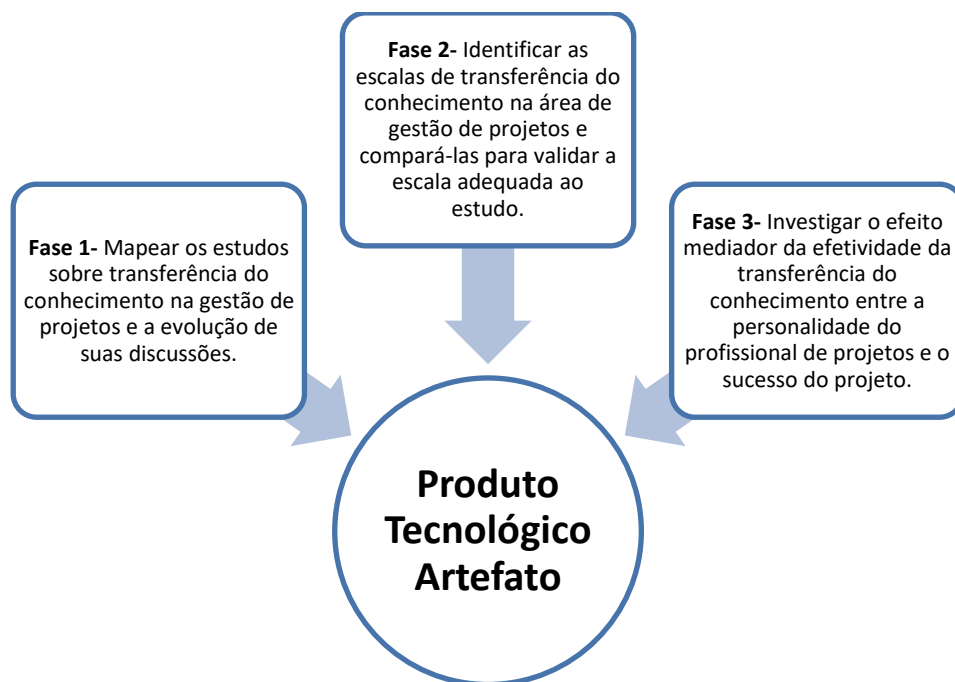


Figura 1 Desenho da Pesquisa

Fonte: Elaborada pelo autor.

A pesquisa foi estruturada em 3 (três) etapas ou estudos, conforme a Matriz Metodológica de Amarração (MMA). É importante ressaltar que as etapas da pesquisa são distintas, mas interdependentes, pois as ações aplicadas em uma etapa servem de *input* para a

etapa seguinte. As etapas aqui apresentadas possuem, a princípio, um objetivo exploratório e, conforme a pesquisa for avançando, ações de validação foram necessárias.

A primeira fase foi composta por uma Revisão Sistemática de Literatura (RSL) seguindo o protocolo de Pollock e Berge, (2018). A pesquisa descritiva exploratória qualitativa, foi motivada pela necessidade de mapear os estudos sobre transferência do conhecimento na gestão de projetos e a evolução de suas discussões, tendo como amostra as pesquisas publicadas em periódicos.

A segunda fase foi composta primeiramente com uma abordagem qualitativa. Posteriormente, por um estudo com abordagem quantitativa para validar uma escala no contexto brasileiro, seguindo recomendações metodológicas de (Hair, Black, Badin, Anderson, & Tatham, 2009). A pesquisa empírica foi motivada pela necessidade de identificar as escalas de transferência do conhecimento na área de gestão de projetos, compará-las para validar a escala adequada ao estudo, tendo como amostra a mesma base de dados da (RSL), e outra amostra coletada com a *String* ((*scal**) AND ((*knowledge transfer**) OR (*knowledge shar**))). A (RSL) foi importante para achar o gap de pesquisa com a identificação da escala adequada e relacionar com as questões comportamentais do profissional de projetos.

A terceira fase foi composta por um estudo com abordagem quantitativa logo após a identificação e validação da escala de efetividade da transferência do conhecimento do estudo 2, seguindo recomendações metodológicas de (Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2016). A pesquisa empírica foi motivada a investigar o efeito mediador entre a personalidade do profissional de projetos e o sucesso do projeto, sendo um *output* para próxima fase.

Visto que os *outputs* dessas etapas da pesquisa foram, justamente, corroborar para desenvolver o artefato que relacione a efetividade da transferência do conhecimento e a personalidade do profissional de projetos para fomentar o sucesso do projeto. Neste sentido, a pesquisa trouxe robustez com o propósito de compreender e desenvolver o Produto Tecnológico – Processo / Tecnologia não patenteável sobre o tema.

1.5 ESTRUTURA DO PROJETO DE TESE

Este trabalho de tese foi realizado seguindo as diretrizes de estrutura com estudos múltiplos e interligados (Costa, Ramos, & Pedron, 2019). O autor preferiu propor uma tese constituída com (três) estudos. Os (três) estudos resultarão em (três) artigos que compõem parte

das entregas da tese, o status do desenvolvimento e submissões em periódicos e eventos dos (três) artigos também foi apresentado. Para melhor compreensão, a ilustração a seguir apresenta a estrutura da tese, utilizando-se a Matriz Metodológica de Amarração (MMA), adaptada de Costa, Ramos e Pedron (2019), conforme a Tabela 1.

Tabela 1 Matriz Metodológica de Amarração (MMA)

Título	O PAPEL DA EFETIVIDADE DA TRANSFERÊNCIA DO CONHECIMENTO ENTRE A PERSONALIDADE DO PROFISSIONAL DE PROJETOS E O SUCESSO DO PROJETO: UM ARTEFATO							
Questão central da tese:	Como a efetividade da transferência do conhecimento e a personalidade do profissional de projetos podem fomentar o sucesso do projeto?							
Objetivo geral da tese:	Propor um artefato que relacione a efetividade da transferência do conhecimento e a personalidade do profissional de projetos para fomentar o sucesso do projeto.							
Justificativa de distinção dos estudos				Justificativa de interdependência dos estudos				
Cada estudo será único com sua proporção de valor no projeto de tese: No Estudo 1, foi possível mapear as duas temáticas (transferência do conhecimento e gestão de projetos) e a evolução das suas discussões. No Estudo 2, foi possível identificar as escalas existentes de transferência do conhecimento em gestão de projetos, e fez-se uma comparação entre as escalas, que posteriormente validou-se a escala adequada ao estudo sobre a efetividade de transferência do conhecimento. Com isto, foi possível investigar o seu poder de mediação entre a personalidade do profissional de projetos e o sucesso do projeto no estudo 3. Os resultados dos três estudos foram relevantes, pois foi possível desenvolver o produto técnico tecnológico para esta tese.				Os estudos da tese, apesar de serem distintos, são interdependentes. Isso porque o Estudo 1 teve como propósito entender a relevância da transferência do conhecimento no contexto de projetos. Além disso, contribuiu para a tese no entendimento do andamento dos estudos e como base teórica. O Estudo 2 teve como objetivo identificar, comparar e aplicar uma escala da efetividade da transferência do conhecimento na área de gestão de projetos para validar no contexto brasileiro. Após a aplicação da escala no contexto brasileiro do estudo 2, foi investigado o seu poder de mediação entre a personalidade do profissional de projetos e o sucesso do projeto no estudo 3. Neste estudo foi proposto o modelo para o desenvolvimento do artefato. O Estudo 1 se liga com o Estudo 2 porque as escalas analisadas foram identificadas nele. O resultado do Estudo 2 trouxe subsídios para o Estudo 3. A intenção com este estudo foi complementar a validação da escala e do modelo da efetividade da transferência do conhecimento como mediador entre a personalidade do profissional de projetos e o sucesso do projeto. A partir desses estudos, o artefato foi complementado e confirmado por especialistas em projetos para sua usabilidade.				
	Título	Questão de Pesquisa	Objetivo Geral	Tipo de Estudo	Método de pesquisa	Procedimentos de coleta de dados	Procedimentos de análise de dados	Status
Estudo 1	A evolução das discussões sobre transferência do conhecimento em gestão de projetos: uma revisão sistemática	Como os temas transferência do conhecimento e gestão de projetos se relacionam e qual é a evolução das suas discussões?	Mapear os estudos sobre transferência do conhecimento na gestão de projetos e a evolução de suas discussões.	Teórico	Revisão Sistemática da Literatura - RSL	buscas em duas bases de dados (<i>Web of Science</i> e <i>Scopus</i>)	Uso do aplicativo <i>Web Rayyan</i> para junção das bases e leitura. Uso do <i>software ATLAS.ti</i> para categorização e análise dos dados.	Apresentados nos eventos: IX Singep 2021 / XLVI EnAnpad 2022. Submissão no <i>International Journal of Knowledge Management Studies</i> / 2023.
Estudo 2	Escala de transferência do conhecimento em gestão de projetos	Qual escala representa melhor a mensuração de	Identificar as escalas de transferência do conhecimento na	Empírico	Fase1 Qualitativo. Fase 2 Quantitativo	buscas em duas bases de dados (<i>Web of Science</i> e <i>Scopus</i>)	Uso do aplicativo <i>Web Rayyan</i> para junção das bases e leitura. Os dados	Apresentado no evento: XI Singep 2023. Em processo de submissão.

		transferência do conhecimento na área de gestão de projetos?	área de gestão de projetos e compará-las para validar a escala adequada ao estudo.			Questionário <i>Survey</i>	foram analisados usando Análise Fatorial Exploratória (AFE) com o uso do <i>software Jamovi 1.6.23</i> .	
Estudo 3	O efeito mediador da efetividade da transferência do conhecimento entre a personalidade do profissional de projetos e o sucesso do projeto	Qual o efeito mediador da efetividade da transferência do conhecimento entre a personalidade do profissional de projetos e o sucesso do projeto?	Investigar o efeito mediador da efetividade da transferência do conhecimento entre a personalidade do profissional de projetos e o sucesso do projeto.	Empírico	Quantitativo	Questionário <i>Survey</i> .	Os dados foram analisados usando a modelagem de equações estruturais de mínimos quadrados parciais (PLS-SEM).	Em processo de submissão.
	Nome e tipo de produto	Descrição	Aderência	Impacto	Aplicabilidade	Inovação	Complexidade	
Produto Tecnológico	Processo/Tecnologia não patenteável	Artefato que relacione a efetividade da transferência do conhecimento e a personalidade do profissional de projetos para fomentar o sucesso do projeto.	Este projeto de tese está aderente à área 27 da CAPES (Administração Pública e de Empresas, Ciências Contábeis e Turismo) e à Linha de Pesquisa LP1 Estratégia em Projetos do Programa de Pós-Graduação em Gestão de Projetos da Universidade	O impacto poderá ser considerado alto, pois pretende-se que o uso do artefato possa proporcionar transformação no ambiente a que ele se destina. Além disso, a intenção é que o artefato possa contribuir no sucesso do projeto e geração	A aplicabilidade poderá ser considerada alta, pois o artefato poderá ser aplicado com facilidade com todos os envolvidos no projeto e na empresa. Além disso, poderá ser replicado em vários contextos. Apesar da aplicabilidade realizada do	O artefato poderá ser considerado como de médio teor inovativo, pois se trata de combinação de conhecimentos pré-estabelecidos (estudos sobre teorias de gestão de projetos, transferência do conhecimento e traços de personalidades) e	A complexidade pode ser considerada média por ser usada a adaptação de conhecimentos pré-estabelecidos e o envolvimento de vários indivíduos envolvidos em projetos, além das empresas em que estão inseridos. Como também,	Concluído.

			<p>Nove de Julho. Está aderente também ao projeto eixo Aprendizagem e Sustentabilidade em Projetos Estratégicos do PPGP, sob coordenação da Profa. Isabel Cristina Scafuto.</p>	<p>de vantagem competitiva do projeto e da organização a que está inserido. Apesar do artefato ter um impacto realizado baixo, esse impacto poderá ser percebido rapidamente. O seu impacto potencial será alto, e será percebido no curto prazo.</p>	<p>artefato ser baixa, essa aplicação poderá ser rápida. A aplicabilidade potencial poderá ser considerada alta e com potencial de curto prazo.</p>	<p>com inovações incrementais sobre o tema.</p>	<p>contará com o envolvimento de especialistas em projetos.</p>	
--	--	--	---	---	---	---	---	--

Fonte: Elaborada pelo autor e adaptada de Costa, Ramos e Pedron (2019).

2 ESTUDO 1 - A EVOLUÇÃO DAS DISCUSSÕES SOBRE TRANSFERÊNCIA DO CONHECIMENTO EM GESTÃO DE PROJETOS: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA¹

RESUMO

Objetivo: Mapear os estudos sobre transferência do conhecimento na gestão de projetos e a evolução de suas discussões.

Design/metodologia/abordagem: Há vários estudos destacando a relevância da transferência do conhecimento entre projetos. A presente pesquisa utilizou-se de um protocolo de Revisão Sistemática da Literatura - RSL como método, a fim de entender a junção desses dois construtos. Foi utilizado o aplicativo *Rayyan* para auxiliar na RSL de forma rápida e o *software ATLAS.ti* para agrupamento dos achados e categorização dos campos de pesquisas. Por meio da RSL foi possível responder à pergunta de pesquisa: como os temas transferência do conhecimento e gestão de projetos se relacionam e qual é a evolução das suas discussões?

Resultados: Na RSL foi possível identificar um maior número de artigos quantitativos e estudos de casos sobre os construtos pesquisados. Os artigos foram agrupados em cinco campos de pesquisa: Consultores, Gerentes e Equipes de Projetos – nos quais, o elemento confiança e questões comportamentais são predominantes entre esses atores; Aprendizagem – os elementos são em nível organizacional, em nível de projetos e em nível do indivíduo; Inovação – o elemento ‘rede da informação’ é importante para gerar inovação; Organizações baseadas em projetos – o elemento absorção do conhecimento como um diferencial para essas OBPs; e Desempenho - é possível identificar que elementos organizacionais e relações interpessoais são um diferencial para o desempenho dos projetos e das organizações.

Originalidade/Valor: Este artigo alcançou contribuição no aprofundamento da discussão sobre os construtos transferência do conhecimento e gestão de projetos e sua relevância de

¹ ESTUDO 1 - A EVOLUÇÃO DAS DISCUSSÕES SOBRE TRANSFERÊNCIA DO CONHECIMENTO EM GESTÃO DE PROJETOS: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA- Submissão no *International Journal of Knowledge Management Studies* / 2023.

disponibilizar uma base que informe os estudos realizados, periódicos, autores e categorias de campos de pesquisas a fim de que seja uma ferramenta facilitadora para os pesquisadores e profissionais na área de gestão de projetos. A contribuição é um protocolo prático para as organizações e profissionais em projetos sobre a importância do uso do conhecimento, ou seja, o esforço para atingir a efetividade da transferência do conhecimento em seus novos projetos.

Palavras-chave: Transferência do Conhecimento; Gestão de Projetos; Consultores, Gerentes e Equipes de Projetos; Aprendizagem; Inovação; OBPs; Desempenho.

2.1 INTRODUÇÃO

Estudos analisaram as maneiras como o conhecimento é transferido, sendo boa parte com foco nas características do relacionamento entre as organizações “como uma franquia”, nas características das organizações “como o tamanho”, nas características do conhecimento transferido “complexidade da informação” e nas características do processo de transferência “realocação de profissionais” (Argote & Ingram, 2000). Um tema que está presente nessas características é a relação entre a fonte de conhecimento e o receptor. Porque tanto um relacionamento árduo atrapalha a transferência do conhecimento (Szulanski, 1996) como também a confiança melhora significativamente a transferência do conhecimento (Levin & Cross, 2004).

A confiança pessoal precisa ser desenvolvida se a transferência do conhecimento for uma parte importante no sucesso de um projeto (Ko, 2010). Outra abordagem interessante fornece resultados sobre a transferência do conhecimento no contexto das organizações. Por meio de um modelo teórico sobre aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento, são apresentadas duas dimensões críticas (Argote, McEvily, & Reagans, 2003): gestão do conhecimento e propriedades do contexto da gestão do conhecimento. A dimensão da gestão do conhecimento inclui a criação, retenção e transferência do conhecimento. Já na dimensão das propriedades do contexto de gerenciamento de conhecimento incluem propriedades de unidades, propriedades dos relacionamentos entre unidades e propriedades do conhecimento (Argote, McEvily, & Reagans, 2003).

Diante desse contexto, podem-se citar as boas práticas de gestão do conhecimento nas organizações que proporcionam contribuições no desempenho do projeto. A literatura descreve

que o PMO - *Project Management Office* exerce uma função relevante e fundamental na redução das barreiras que dificultam a transferência do conhecimento entre os projetos. Porém, ainda são poucas pesquisas relacionadas aos conceitos de práticas de gestão do conhecimento em escritórios de projetos (Pauli & Sell, 2019). Gerenciar o conhecimento dos projetos tem sido uma tarefa difícil para as organizações, isto está relacionado à sua natureza temporária. Porque mediante o início de um novo projeto, geralmente não utilizam de suas experiências passadas, iniciando um processo desnecessário de reinvenção, falhas e tempo gasto (Julian, 2008; Nadae & Carvalho, 2017; Pemsel & Wiewiora, 2013).

No entanto, para gerar êxito das práticas de gerenciamento de projetos nas organizações e, porventura, diminuir erros e redução da taxa de insucesso dos projetos, as organizações têm aplicado as práticas de gestão do conhecimento integrado com as práticas do escritório de gerenciamento de Projetos (Dai & Wells, 2004; Sokhanvar, Matthews, & Yarlagadda, 2014). O escritório de gerenciamento de projetos é um facilitador na administração do conhecimento e outros meios entre a OBPs, e podendo atuar como conexão sobre as demarcações organizacionais e do conhecimento (Pemsel & Wiewiora, 2013).

No demais, há vários estudos destacando a relevância da transferência do conhecimento entre projetos (Ajmal & Koskinen, 2008; Jensen, Rasmussen, & Chatzilazarou, 2019; Joseph Garcia & Mollaoglu, 2020). A identificação de meios viáveis para garantir que o conhecimento seja gerado e transferido por meio dos limites do projeto e por toda a hierarquia organizacional é uma questão relevante para negócios baseados em projetos (Ajmal & Koskinen, 2008). Aumentar ou facilitar as comunicações da transferência do conhecimento pode não ser muito viável se o conhecimento transferido não for utilizado para melhorar os resultados do projeto (Joseph Garcia & Mollaoglu, 2020).

A falta de colaboração e objetivos dentro da organização gera vários problemas que levam a uma transferência do conhecimento ineficiente e insatisfação entre os envolvidos nos projetos e determina a formação de uma estratégia de gerenciar o conhecimento (Jensen et al., 2019). Uma colaboração eficaz ocorre quando os indivíduos podem entender como aplicar o conhecimento que recebem em suas atividades nos projetos (Joseph Garcia & Mollaoglu, 2020). Portanto, como os temas transferência do conhecimento e gestão de projetos se relacionam e qual é a evolução das suas discussões? Diante do contexto apresentado e da lacuna

de pesquisa descrita, o objetivo deste estudo foi mapear os estudos sobre transferência do conhecimento na gestão de projetos e a evolução de suas discussões.

2.2 MÉTODO

Na presente pesquisa utilizou-se um protocolo de Revisão Sistemática da Literatura - RSL como método (Pollock & Berge, 2018), a fim de entender a junção de dois construtos relevantes. O primeiro construto está relacionado à gestão do conhecimento, mais especificamente a transferência do conhecimento e o segundo construto é a gestão de projetos. A RSL torna-se diferente das comuns revisões bibliográficas por aplicar um procedimento científico sistemático que é claro e possível de ser replicado.

Neste contexto, confirma-se também o seu uso por ela diminuir o viés na construção de um modelo teórico, bem como a possibilidade de aplicar um caminho minucioso e sistemático dos procedimentos realizados (Cook, Mulrow, & Haynes, 1997). A RSL se torna diferente dos estudos bibliométricos porque tende a ser mais qualitativa, pois são realizados procedimentos de análise de conteúdo por meio da classificação de um conjunto de pesquisas com base numa leitura atenta e crítica.

Os procedimentos utilizados para realização desta RSL seguiram uma adaptação das seis fases das prescrições de Pollock e Berge (2018): (1) esclarecer metas e objetivos de pesquisa; (2) buscar pesquisas relevantes; (3) coletar dados; (4) avaliar a qualidade dos estudos; (5) sintetizar as evidências; (6) interpretar os achados. Essas fases e atividades apresentadas garantem o rigor e a força que se objetivam neste tipo de pesquisa. Os achados nesta primeira fase passaram pela análise e triagem conforme apresentados na Figura 2. É relevante descrever que nesta fase também se seguiram as orientações de Pollock e Berge, (2018) que determinam um fluxo de quatro etapas para a construção do conjunto de pesquisa para análise.

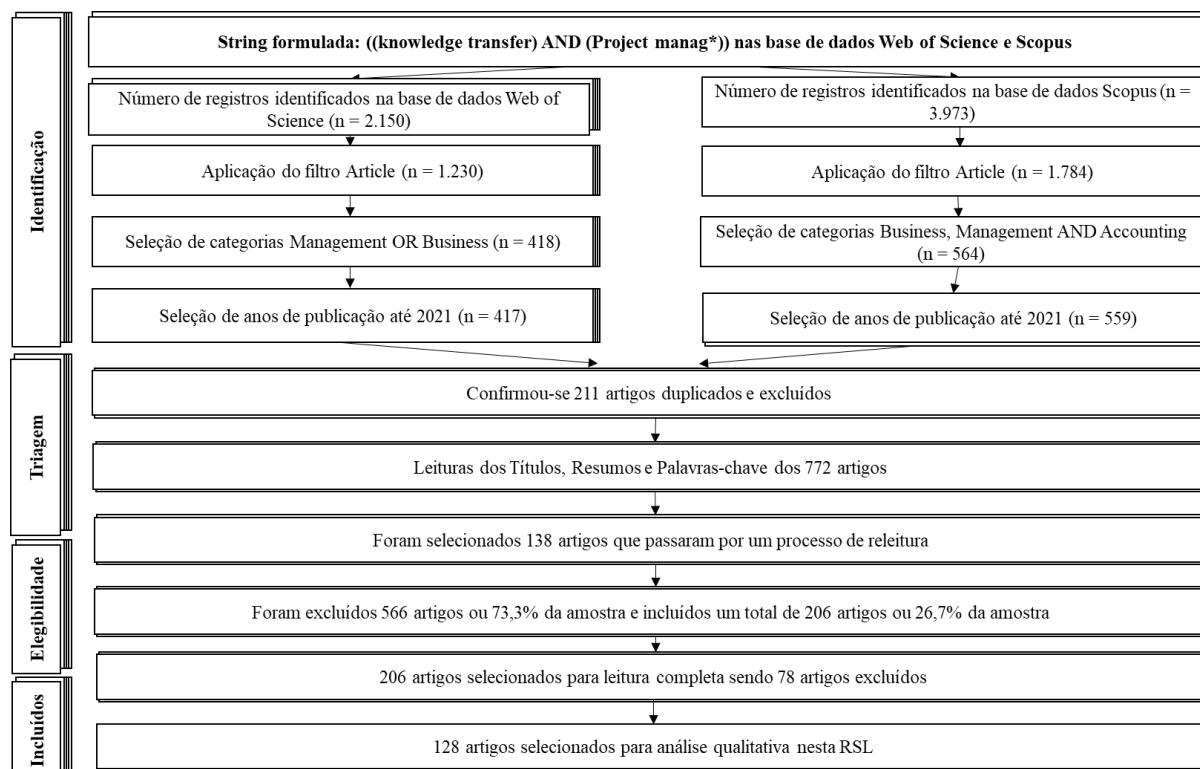


Figura 2 Resultados da pesquisa nas fontes de dados

Fonte: Adaptado de Pollock e Berge (2018).

Com o objetivo de mapear os estudos sobre transferência do conhecimento na gestão de projetos e a evolução de suas discussões, esta pesquisa descritiva exploratória qualitativa foi realizada da seguinte forma: Inicialmente, consistiu na construção de uma estrutura conceitual baseado em RSL que envolveram buscas em duas bases de dados de relevância. A primeira base de dados utilizada foi a *Web of Science* – WoS acessada no dia 01/02/2022 trazendo alguns resultados. Posteriormente, foi formulada a *String* de pesquisa ((*knowledge transfer*) AND (*Project manag**)) no campo Tópico trazendo 2150 trabalhos sobre os conceitos. Logo após, foram aplicados filtros como: seleção de tipos de documento (*ARTICLE*) diminuindo para 1230 trabalhos; seleção de categorias (*MANAGEMENT OR BUSINESS*) diminuindo para 418 trabalhos e por fim, seleção de anos de publicação (1996 até o ano de 2021) restando 417 trabalhos sobre os conceitos.

A segunda base de dados utilizada foi a *Scopus* também acessada no dia 01/02/2022 trazendo alguns resultados. Posteriormente, também formulada a mesma *String* de pesquisa ((*knowledge transfer*) AND (*Project manag**)) no campo *TITLE-ABS-KEY* trazendo 3973 trabalhos sobre os conceitos. Logo após, foram aplicados filtros como: limitar para tipos de documento (*ARTICLE*) diminuindo para 1784 trabalhos; limitar para categorias (*BUSINESS*,

MANAGEMENT AND ACCOUNTING) diminuindo para 564 trabalhos e por fim, seleção de anos de publicação (1981 até o ano de 2021) restando 559 trabalhos sobre os conceitos. Este passo a passo e o corte realizado no período das publicações é justamente para validação da replicabilidade da pesquisa.

A próxima etapa foi a utilização do aplicativo (gratuito) da Web: https://rayyan.ai/users/sign_in “Rayyan”. É um aplicativo desenvolvido pelo QCRI (*Qatar Computing Research Institute*) que auxilia os autores de revisão sistemática a realizarem seu trabalho de forma rápida, fácil e agradável. O aplicativo fez a junção das duas bases de dados totalizando 976 artigos e identificou-se uma probabilidade de duplicidades de 425 artigos, na qual sendo analisados confirmou-se 211 artigos duplicados e excluídos. Na etapa seguinte, foram feitas as leituras dos Títulos, Resumos e Palavras-chave dos 772 artigos para separar os que faziam parte dos conceitos ou não, por meio dos comandos “incluir, pode ser?” e “excluir” do aplicativo “Rayyan”. Neste procedimento, foram selecionados 138 artigos como (Pode ser?) que passaram por um processo de releitura para ter a certeza se faziam parte dos conceitos sobre este estudo.

Logo após, foram **excluídos 566 artigos ou 73,3% da amostra** e **incluídos um total de 206 artigos ou 26,7% da amostra** para este estudo. No processo de leitura para exclusão e inclusão dos artigos, foram gastos 1756 minutos com a utilização de 75 sessões do aplicativo “Rayyan”. Por fim, a próxima fase de análise foi a leitura aprofundada dos **206 artigos**, na qual foram excluídos **78 artigos** atendendo o protocolo de exclusão / inclusão e formando o conjunto de análise com **128 artigos**. Nessa fase da pesquisa foi realizada a leitura aprofundada dos artigos, categorizando os conteúdos no *software ATLAS.ti* permitindo um agrupamento dos achados e confrontação das categorias de campos de pesquisas.

2.3 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Neste tópico são apresentados os resultados desta RSL após a execução dos processos de análise. Primeiramente é apresentado o mapeamento dos estudos que constituíram o corpo teórico de análise. Em seguida são apresentadas as categorias esclarecidas após a análise aprofundada dos conteúdos dos artigos.

2.3.1 Mapeamento dos artigos

Os artigos selecionados nas bases de dados (*Web of Science – WoS e Scopus*) foram separados e o conjunto para análise foi constituído por 128 artigos. Os artigos que passaram por uma análise mais aprofundada permitiram compreender como os estudos sobre transferência do conhecimento relacionam-se nos ambientes de gestão de projetos. Os 128 artigos analisados estão situados temporalmente entre os anos de 1996 e 2021 conforme apresentado no Gráfico da Figura 3.

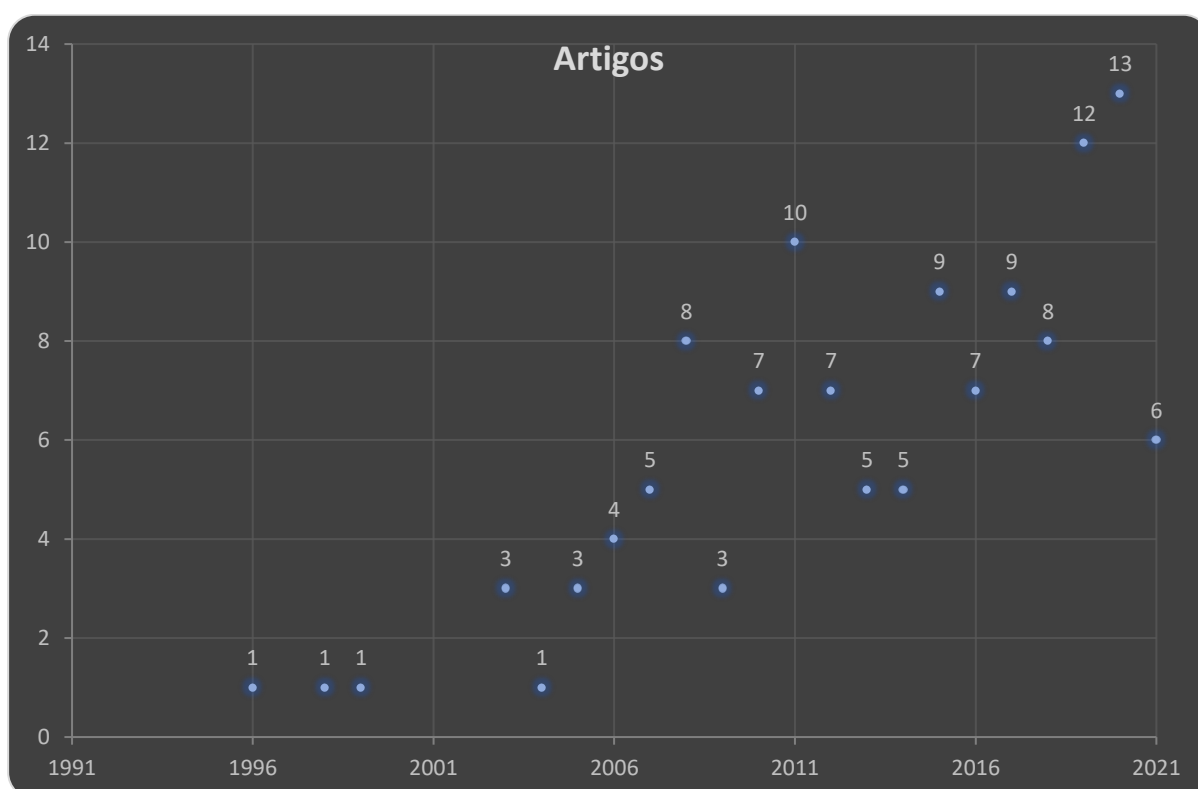


Figura 3 Gráfico da Análise temporal dos artigos

Fonte: dados da pesquisa, 2022

Como pode ser inferido da análise do gráfico, a publicação de artigos que tratam de transferência do conhecimento e gestão de projetos, de acordo com a junção das duas bases de dados, permaneceu baixa na década de 90. Na década de 2000 começou elevar o número de publicações até uma queda expressiva de publicações nos anos de 2013 e 2014. No ano seguinte, as publicações começaram aumentar novamente chegando no maior ápice no ano de 2020. Após a análise da distribuição temporal dos artigos também buscou-se entender a frequência de artigos por periódico conforme apresentado na Tabela 2.

Tabela 2 Periódicos e número de artigos publicados

Periódicos	Quantidade de artigos
<i>International Journal of Project Management</i>	23
<i>Journal of Knowledge Management</i>	9
<i>International Journal of Managing Projects in Business</i>	8
<i>International Journal of Knowledge Management</i>	4
<i>Management Decision</i>	4
<i>The Learning Organization</i>	4
<i>Engineering Management Journal</i>	3
<i>Int. J. Knowledge Management Studies</i>	3
<i>Journal of Management in Engineering</i>	3
<i>Management Learning</i>	3
<i>Project Management Journal</i>	3
<i>California Management Review</i>	2
<i>Engineering, Construction and Architectural Management</i>	2
<i>Facilities</i>	2
<i>Int. J. Project Organisation and Management</i>	2
<i>Journal of Construction Engineering and Management-asce</i>	2
<i>Knowledge and Process Management</i>	2
<i>Knowledge Management Research & Practice</i>	2
Outros Periódicos	47
Total	128

Fonte: dados da pesquisa, 2022

Os periódicos que constituíram o conjunto de análise estavam distribuídos em vários campos de estudos como negócios, gestão, engenharia civil e industrial, tecnologia da informação, ciência da computação, e outros. Este resultado permite compreender que os construtos aqui estudados podem ser considerados interdisciplinares, pois mesmo analisando a ligação dos dois construtos nos artigos, as pesquisas estão presentes em diversas áreas.

Em relação ao número de artigos publicados por periódico, é possível perceber que a grande maioria são de apenas um artigo e aqui apresentada por “Outros Periódicos 47 artigos”. Os periódicos considerados mais relevantes, conforme os dados da pesquisa, são: ‘*International Journal of Project Management*’ com maior número de publicações (23 artigos); Já o ‘*Journal of Knowledge Management*’ com (9 artigos) publicados no periódico; O ‘*International Journal of Managing Projects in Business*’ com (8 artigos) publicados no periódico; Logo após, o ‘*International Journal of Knowledge Management, Management Decision* e o *The Learning Organization*’ esses com 4 artigos publicados em cada desses periódicos; Em seguida, o

‘*Engineering Management Journal, Int. J. Knowledge Management Studies, Journal of Management in Engineering, Management Learning e Project Management Journal*’ esses com 3 artigos publicados em cada desses periódicos; e demais periódicos com 1 ou 2 artigos publicados em cada periódico.

É importante ressaltar que os periódicos e artigos que tratam de transferência do conhecimento em gestão de projetos são periódicos com foco na gestão do conhecimento e gestão de projetos, esses aparecem em maior número nesta pesquisa. No entanto, alguns periódicos com foco em transferência de tecnologia, inovação, aprendizagem e na área da engenharia, principalmente na construção civil também foram identificados.

Após o mapeamento dos estudos que constituíram o conjunto de análise, os pesquisadores passaram para uma próxima fase, uma análise aprofundada dos conteúdos publicados. A leitura e categorização dos conteúdos levou a classificação dos artigos em 5 categorias de campos de pesquisas conforme apresentadas na Tabela 3.

Tabela 3 Transferência do conhecimento - Categorias de campos de pesquisa

Categorias	Autores
Consultores, Gerentes e Equipes de Projetos	Angeloni et al. (2016); Araujo et al. (2022); Bjorvatn e Wald (2020); Decker et al. (2009); Foos et al. (2006); Frank e Echeveste (2012); Frank e Ribeiro (2014); Garcia e Mollaoglu (2020); Garcia et al. (2021); Goyette et al. (2015); Jones e McKie (2009); Joseph Garcia e Mollaoglu (2020); Joshi et al. (2007); Karagoz et al. (2016); Ko e Kirsch (2017); Ko (2010); Koners e Goffin (2007); Lee et al. (2011); Ma et al. (2008); McGowan Poole (2019); Mueller (2012); Oluikpe (2015); Pauli e Sell (2019); Reed e Knight (2010); Schröpfer et al. (2017); .
Aprendizagem	Aerts et al. (2017); Aubry et al. (2011); Bakker et al. (2011); Bartsch et al. (2013); Beste (2023); Cacciatori et al. (2012); Cano e Sáenz (2003); Chen (2005); Daghfous (2004); Dutton et al. (2014); Goffin e Koners (2011); Hartmann e Dorée (2015); Henry Ndoni e Elhag (2010); Kozak-holland e Procter (2014); Love et al. (2016); Mainga (2017); Manu e Walker (2006); Newell et al. (2006); Ordanini et al. (2008); Reich et al. (2008); Schwab e Miner (2011); Suresh et al. (2017); Swan e Scarbrough (2010); Tolk e Aaron (2010); Tukel et al. (2008); Vicente-Oliva et al. (2015); Walker e Christenson (2005).
Inovação	Alkhurairi et al. (2016); Annosi et al. (2020); Baskerville e Pries-Heje (1999); Briones-Peñalver et al. (2020); Cheah et al. (2019); Dietsch e Khemiri (2018); Edwards (2007); Indradewa et al. (2015); Lilleoere e Hansen (2011); Liu et al. (2020); Merminod e Rowe (2012); Rouyre e Fernandez (2019); Spraggon e Bodolica (2020); Yordanova (2017).

Organizações baseadas em projetos	Ajmal e Koskinen (2008); Andersen e Vidar Hanstad (2013); Andersson et al. (2015); Bigliardi et al. (2010); Brahami e Matta (2018); Bresnen et al. (2003); Bubel (2015); Canonico et al. (2020); Cheng et al. (2009); Defillippi e Arthur (1998); De Benedittis (2019); Fernie et al. (2003); Formentini e Romano (2011); Gandal e Stettner (2016); Haas (2019); Jensen et al. (2019); Jensen (2012); Kim e Kim (2008); Koskinen (2012); Landaeta e Kotnour (2008); Landaeta (2008); Lee e Ram (2018); Lichtenthaler (2010); Lindkvist et al. (2019); Lindner e Wald (2011); Mahura e Birollo (2021); Martinsuo (2013); Morandi (2013); Moutinho e Rabechini Junior (2017); Nguyen e Islam (2018); Nishinaka et al. (2015); Oldroyd et al. (2019); Owen (2006); Pereira et al. (2021); Pollack (2012); Puliga et al. (2020); Ramalingam e Mahalingam (2018); Ren et al. (2018); Ren et al. (2019); Solli-Sæther e Karlsen (2012); Sun et al. (2019); Tan et al. (2018); Temple e Landaeta (2020); Tshuma et al. (2022); Todorović et al. (2015); Van Waveren et al. (2017); Wang et al. (2017); Wei e Miraglia (2017); Wu e Passerini (2013); Zhao et al. (2015); Zhou et al. (2020); Zia (2020)
Desempenho	Beste (2021); Haider e Kayani (2021); Iyer e Banerjee (2019); Jugdev (2007); Kang (2007); Ko (2014); Stock et al. (2021)

Fonte: dados da pesquisa, 2022

2.4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DAS CATEGORIAS ENCONTRADAS

Nesta seção são apresentadas as categorias comprovadas após o processo de análise e evolução da discussão. As categorias de campos de pesquisas aqui descritas não representam somente uma forma de explicação e organização dos conteúdos estudados, mas também oportunidades para a criação de futuras pesquisas.

2.4.1 Consultores, Gerentes e Equipes de Projetos

O estudo de Ko (2010) examinou a gestão da confiança e do conhecimento no contexto das equipes do projeto, explorando a relação de confiança entre consultores externos e clientes internos. E confirma-se que a transferência efetiva do conhecimento é um elemento necessário para o sucesso (Argote & Ingram, 2000). Ko (2010) sugere reconhecer que o conhecimento agregado à gestão de projetos também é buscado por especialistas funcionais. A confiança que a alta administração deposita em seus colaboradores fortalece os outros elementos favoráveis à transferência do conhecimento entre as equipes de projetos (Mueller, 2012). Uma pesquisa utilizando a confiança como mediador revelou que efeitos individuais e o impacto da pressão do tempo na efetividade da transferência do conhecimento, não só reduz o comportamento

individual de contribuição de conhecimento, mas também ao nível da equipe. (Bjorvatn & Wald, 2020).

Já os estudos de Angeloni, Homma, Athayde Filho, e Cosentino, (2016) apresentam um plano de comunicação para apoiar a transferência do conhecimento e a criação de uma visão compartilhada entre os membros de projeto de P&D - Pesquisa e Desenvolvimento. Diante desse contexto, a ideia é produzir atividades que criam e transferem conhecimento o “conhecimento tácito” e “conhecimento explícito” (Nonaka, 1994), estando relacionado ao ambiente de comunicação e seu armazenamento. A relevância da comunicação nas organizações e na gestão de projetos não deve ser rejeitada e deve construir uma visão sistêmica e compartilhada, despertando a mesma percepção de seus membros (Angeloni et al., 2016).

Outro estudo examina o processo de transferência do conhecimento em projetos de pós-implantação de ERP, e especificamente entre as equipes de projeto de ERP e a equipe de suporte de TI (Goyette, Cassivi, Courchesne, & Elia, 2015). Os membros da equipe de projeto devem estar prontos para adaptar os requisitos do projeto com conhecimento técnico, capacidade no trabalho em equipe, boa comunicação, preparado à mudança, autoconfiança, disponíveis para aprendizagem, atitudes positivas e flexíveis (Collard et al., 1996). O trabalho de (Goyette et al., 2015) destaca a necessidade de contar com mecanismos formais e informais de transferência do conhecimento para cobrir trocas recorrentes e *ad hoc* entre os diferentes atores responsáveis pelo desenvolvimento do projeto de um ERP.

À medida que as organizações dependem de tecnologias avançadas para atender às demandas de processos de negócios complexos, há uma necessidade crescente de gerentes de projeto de TI para resolver tensões paradoxais que acompanham as incertezas (D.-G. Ko & Kirsch, 2017). Além disso, segundo Decker, Landaeta e Kotnour (2009), existem relações entre os fatores de inteligência emocional e o uso de métodos específicos para transferir conhecimento dentro e entre projetos. Por isso, mudar o foco do conhecimento de negócios para os gerentes de projetos, provavelmente aumentará a chance de sucesso do projeto (D.-G. Ko & Kirsch, 2017). Há muitas barreiras que dificultam a transferência do conhecimento entre projetos, pois estão relacionadas ao comportamento individual e da equipe, e ao sistema organizacional (Frank & Echeveste, 2012). Práticas efetivas de gestão do conhecimento têm contribuído para melhorias no desempenho dos projetos, e a literatura indica que os PMOs

possuem um papel relevante para reduzir as barreiras que dificultam a transferência do conhecimento entre os projetos (Pauli & Sell, 2019).

2.4.2 Aprendizagem

É reconhecido que lições aprendidas é um excelente meio para transferir conhecimento, mas muito das vezes não é realizado (Aerts, Doods, & Haezendonck, 2017). É um duro desafio para transferência do conhecimento e gestão do conhecimento aplicar dinâmicas de aprendizagem organizacional relacionadas à cultura de uma organização e baseadas nas competências das pessoas e nas tecnologias (Argote, McEvily, & Reagans, 2003; Gupta & Govindarajan, 2000). Com isto, os estudiosos Aerts et al. (2017) analisaram a transferência do conhecimento baseada em projetos e a aprendizagem que ocorreram em dois complexos projetos de infraestrutura de financiamento de parcerias público-privadas.

No entanto, a teoria de gestão de projetos sobre o desenvolvimento de conhecimentos e capacidades de projetos é mais específica no contratante ou fornecedor (Davies & Brady, 2016). Confirmando no primeiro projeto pouca atenção para a criação ou expansão da base de conhecimento de gestão de projetos organizacional, mas no segundo projeto, a base de conhecimento de gestão de projeto foi explorada e aplicada no novo projeto, sendo uma resposta dinâmica à mudança (Aerts et al., 2017). Nas parcerias organizacionais também pode ocorrer dificuldades na aprendizagem, pois a separação das equipes de risco cria desafios dependentes à transferência do conhecimento para futuros projetos (Schwab & Miner, 2011).

A ausência de habilidades, alterações do projeto e falhas contribuem para o elemento de custo associado ao esforço desnecessário, chamado de “custo de má qualidade” em projetos. As práticas de gestão do conhecimento reduzem o “custo de má qualidade”, por meio da transferência do conhecimento / aprendizagem e transferência do conhecimento / mentoria. Portanto, isso revela a relevância da gestão do conhecimento tácito dos funcionários para firmar que o conhecimento adequado seja transferido dos funcionários experientes para os novatos (Suresh, Olayinka, Chinyio, & Renukappa, 2017). Outra análise sugere que os mecanismos e codificação do conhecimento talvez sejam ineficientes, devido à natureza temporária da execução do projeto. No entanto, a aprendizagem dentro de projetos está relacionada ao estímulo dos indivíduos com conhecimento nas equipes de projeto (acúmulo de experiência) e

a transferência de aprendizagem é realizada pelo movimento desses indivíduos com conhecimento ou por meio de outros indivíduos com conhecimento (Swan, Scarbrough, & Newell, 2010).

Atualmente, a economia baseada no conhecimento exige um método para compartilhar conhecimento (Aubry, Müller, & Glückler, 2011). Para as OBPs, isso é um enorme desafio porque os projetos são organizações temporárias (Turner & Müller, 2003). As OBPs devem-se atentar muito para com a gestão do conhecimento. Uma visão interessante é explorar a função dos escritórios de gestão de projetos (também conhecidos pela sigla PMO, do inglês *Project Management Office*) e comunidades de PMOs como um centro de aprendizagem (Aubry et al., 2011). Em determinada empresa havia um esforço para codificar todo o conhecimento adquirido em um manual metodológico para transferir o aprendizado por meio de seminários para outras unidades da empresa (Chen, 2005). Seria interessante pesquisar como o grau em que o conhecimento foi codificado ou a capacidade de absorção da equipe do projeto no caso de troca recíproca, ou até mesmo as condições que levam ao sucesso da aprendizagem baseada em projetos (Bakker, Cambré, Korlaar, & Raab, 2011).

2.4.3 Inovação

Um menor tempo e dedicação para entender as fontes de conhecimento está relacionado à economia no custo de transferência do conhecimento (Etemad & Lee, 2003). A pesquisa de Alkhuraiji, Liu, Oderanti e Megicks (2016) investiga o desenvolvimento de um modelo de rede de conhecimento estruturado em projetos inovadores e implementáveis de tecnologia da informação (TI) para facilitar o compartilhamento e transferência do conhecimento em um contexto multi-organizacional. Na prática de inovação de megaprojetos, quando a fonte de conhecimento com um alto estoque de conhecimento é inserida, as atividades de inovação da fonte com um baixo estoque de conhecimento são limitadas (Liu, Yu, Sun, & Yan, 2020).

Um ponto relevante dessas redes estruturadas é a rastreabilidade do conhecimento, que pode contribuir com a integração do conhecimento entre as alianças dessas organizações (Etemad & Lee, 2003). Os autores Alkhuraiji et al. (2016) identificaram diferentes práticas nessas organizações como: funções diferentes no gerenciamento de projetos de TI; corretagem

de conhecimento e mediadores de conhecimento; buscadores de soluções de TI e gerenciamento completo de projetos de TI, que inclui iniciação, consulta, execução, implementação, avaliação e pós-implementação.

O estudo de Annosi, Marchegiani, e Vicentini, (2020) descreve a microdinâmica da tomada de decisão em relação à tradução do conhecimento buscada por atores organizacionais para verificar como eles agem com novas ideias dentro da prática de Gestão de Portfólio de Projetos. A coleta e implementação de ideias inovadoras é elemento pela reprodução de inovações de sucesso, mas é necessário a transferência do conhecimento que ultrapassa as fronteiras criadas por domínios de conhecimento específicos (Carlile & Rebentisch, 2003). A sequência do processo da tomada de decisão do portfólio ocorre não apenas em um único nível hierárquico, mas que as decisões são tomadas em diferentes níveis organizacionais em uma rede complexa de relacionamentos e que os artefatos tecnológicos têm um papel intermediário na tradução do conhecimento (Annosi et al., 2020).

Entretanto, a pesquisa de gerenciamento de portfólio de projetos não focou na dinâmica entre os projetos no portfólio, mas a interação entre os projetos por meio de transferência do conhecimento, transferência tecnológica e gestão entre projetos vem sendo estudada e pode ser considerada importante para o planejamento de suas carteiras (Martinsuo, 2013). O uso da tecnologia de gerenciamento do ciclo de vida do produto para inovação incremental contribui para a transferência do conhecimento na gestão de projeto e desenvolvimento de um novo produto, mas enfrentam dificuldades relacionadas à cultura nacional e diferenças interorganizacionais (Merminod & Rowe, 2012). Em relação aos processos internos de transferência do conhecimento e o grau de formalização no ambiente de empresas inovadoras de pequeno porte, entre as maneiras para obter uma maior transferência do conhecimento, o requisito da formalização do processo ainda é a principal preocupação para as empresas que procuram melhorar seus meios de transferência do conhecimento (Spraggon & Bodolica, 2020).

2.4.4 Organização baseada em projetos

A transferência do conhecimento pode impactar as Organizações Baseadas em Projetos (OBPs) no seu desempenho (DeFillippi & Arthur, 1998; Lichtenthaler, 2010). Com

isso, as empresas podem utilizar a OBPs, além de firmar unidades organizacionais aplicadas (Kale, Dyer, & Singh, 2002). A OBPs de uma empresa contribui para detalhar as assimetrias entre uma minoria de empresas pioneiras de grande sucesso na transferência externa de conhecimento (Lichtenthaler, 2010). A pesquisa de Nishinaka, Umemoto, e Kohda, (2015) resume a gestão do conhecimento do projeto e conhecimento intercultural e expande a função da gestão do conhecimento para caracterizações de projetos internacionais, mesmo em ambientes virtuais, o conhecimento tácito pode ser transferido.

No caso, de parceria indústria-universidade utilizando a gestão de projetos para coordenar e controlar as atividades de P&D, Morandi (2013) em sua “proposição 6” indicou que a descentralização das práticas de gestão está sujeita aos objetivos dos participantes em termos de transferência do conhecimento. É relevante mencionar a relação da gestão de projetos em contratos de transferência de recursos de governo. A implantação de escritórios de projetos na administração pública pode contribuir para um aumento em termos de maturidade de gestão de projetos (Moutinho & Rabechini Junior, 2017), com a aplicação das áreas de conhecimento do *Project Management Institute* (PMI). As barreiras que surgem nas diferentes fases do processo de colaboração entre Institutos Públicos de Pesquisa (IPPs) e Pequenas e Médias Empresas (PMEs), vale destacar que as práticas de gestão de projetos surgiram como ferramentas relevantes (Puliga, Manzini, Lazzarotti, & Batistoni, 2020).

Empresas baseadas em projetos devem considerar com cautela a codificação de modelos de conhecimento e princípios de conhecimento, e considerar como incentivar os colaboradores a buscarem a essas diferentes formas de conhecimento (Oldroyd, Morris, & Dotson, 2019). Aliás, a investigação sobre as formas de transferência do conhecimento e informação durante as fases do ciclo de vida de projetos de empresas de construção, identificou-se falha reais na transferência de informações e conhecimento entre as várias fases do projeto de construção e a fase de gerenciamento das instalações (Tan, Zaman, & Sutrisna, 2018). A relação entre a identificação e o tratamento de riscos compensatórios que aparecem durante os projetos de análise de fluxo de valor, e o conhecimento obtido de outros projetos de análise de fluxo de valor de um departamento da Marinha - USA indica que os profissionais que usam métodos e ferramentas de transferência do conhecimento podem produzir melhores projetos de melhoria permanente de análise de fluxo de valor do pensamento enxuto (Temple & Landaeta, 2020).

As evidências de um estudo em empresas espanholas indicam que as práticas de gestão de projetos de (P&D) estão positivamente relacionadas à capacidade de absorção do conhecimento. Porém, essa relação positiva entre práticas de gestão e capacidade de absorção somente é significativa para transformar e explorar o conhecimento externo em projetos de P&D (Vicente-Oliva, Martínez-Sánchez, & Berges-Muro, 2015). Para Zhou, Deng, Hwang, e Ji, (2020) não basta mensurar os resultados de transferência do conhecimento entre projetos apenas pela efetividade da transferência do conhecimento; mas a velocidade e economia das atividades de transferência do conhecimento também devem ser revisadas. Além disso, a transferência do conhecimento entre projetos é um processo complexo onde há muitos fatores além da natureza do projeto como: o contexto organizacional é um dos fatores relevantes que podem influenciar a vontade e o comportamento dos membros em participar na transferência do conhecimento (Ren et al., 2018).

A gestão do conhecimento disponibiliza a aquisição de conhecimento ao nível dos riscos ao tornar explícito o conhecimento tácito dos divergentes ativos sobre os riscos, retendo esse conhecimento e transferindo-o (Brahami & Matta, 2018). Para uma transferência eficaz de conhecimento em negócios baseados em projetos, é extremamente relevante preparar a cultura organizacional para acatar, adotar e usar novas atividades de transferência do conhecimento (Ajmal & Koskinen, 2008). Diante desse contexto e uma economia mirada no conhecimento, por sua vez, a gestão do conhecimento passa a ser um fator estratégico para a sobrevivência das organizações (Brahami & Matta, 2018).

2.4.5 Desempenho

Ao analisar o efeito de um processo sistemático de comissionamento no desempenho da gestão de projetos de obras, os resultados revelam que a colaboração e a transferência do conhecimento entre a gestão de instalação e a gestão de projetos são fundamentais para torná-lo um sucesso (Beste, 2021). Um estudo sobre o desempenho do tempo de construção e a flexibilidade nas abordagens para o planejamento do tempo do projeto também têm revelado que estão relacionados significativamente (Walker & Shen, 2002). Empresas de engenharia e escolas estão focando nas questões de gestão para ajudar a entender as questões organizacionais e as relações interpessoais (Kang, 2007). Pode-se argumentar que alto grau de transferência do

conhecimento é mais difícil em organizações com uma hierarquia rígida (Parolia, Goodman, Li, & Jiang, 2007). Mediante isso, o desempenho do projeto está fortemente relacionado à alta frequência e alta proximidade do vínculo de relacionamento (Kang, 2007). Apresentando o conceito de resolução de problemas que pode ser definido como uma estratégia que visa aumentar o desempenho do projeto de desenvolvimento de um produto (Thomke & Fujimoto, 2000). A agilidade estratégica também desempenha um papel significativo positivo entre a capacidade de gestão do conhecimento do cliente e o desempenho do projeto, o que sugere que a agilidade estratégica tem algum impacto direto no desempenho do projeto (Haider & Kayani, 2021). É importante apoiar o desenvolvimento do conhecimento e a transferência do conhecimento, pois é preciso mais do que ativos tangíveis de gestão de projetos para permitir que o processo de gestão de projetos melhore o desempenho do projeto (Jugdev, 2007).

2.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo propôs mapear os estudos sobre transferência do conhecimento na gestão de projetos e a evolução de suas discussões. Foi realizada uma revisão sistemática da literatura sobre a transferência do conhecimento em gestão de projetos, os dados foram coletados nas bases *Scopus* e *Web of Science - WoS*, onde identificou-se um maior número de artigos quantitativos e estudos de casos sobre os construtos pesquisados. Os artigos foram agrupados em cinco campos de pesquisa: Consultores, Gerentes e Equipes de projetos; Aprendizagem; Inovação; Organizações baseadas em projetos; e, Desempenho.

No primeiro campo de pesquisa categorizado como **consultores, gerentes e equipes de projetos** é possível identificar que o elemento confiança é predominante para que ocorra a transferência do conhecimento em gestão de projetos. Essa confiança está relacionada à alta administração nos colaboradores, entre as equipes de projetos, consultores externos e clientes. Outro elemento relevante neste campo de pesquisa é a comunicação apoiando uma visão para a transferência do conhecimento entre os membros dessas equipes de projetos. Neste campo também são abordados elementos essenciais para que ocorra a transferência do conhecimento como: conhecimentos “tácito, explícito e técnicos”; capacidades, aptidão para mudanças, positividade, flexibilidade, questões comportamentais como personalidade desses profissionais

e até fatores ligados à inteligência emocional para transferência do conhecimento dentro e entre os projetos.

No segundo campo de pesquisa categorizado como **aprendizagem** é possível identificar que os elementos são em nível organizacional, em nível de projetos e em nível do indivíduo para que ocorra a transferência do conhecimento em gestão de projetos. Há certos desafios para ocorrer a transferência do conhecimento a nível da aprendizagem organizacional, isso porque estão relacionados à cultura da organização e seus recursos tecnológicos. A nível de projetos muitas vezes, a criação de conhecimento adquirido em um projeto não é armazenada e reutilizada em um novo projeto. Com isto, ocorrendo falhas, alterações no projeto, custos adicionais e esforços desnecessários. A nível do indivíduo a aprendizagem entre os projetos está relacionada ao estímulo dos indivíduos em transferir o conhecimento e compartilhar as suas experiências.

O terceiro campo de pesquisa categorizado como **inovação** permite identificar vários elementos que são relevantes para que ocorra a transferência do conhecimento em gestão de projetos, pois aqui irei chamá-lo de ‘rede da informação’. Isso porque, identificamos o desenvolvimento de redes estruturadas para compartilhamento do conhecimento em projetos e inovação em megaprojetos. Identificamos também que a inovação na tecnologia da informação para auxiliar gestores, equipes de projetos e organizações é um elemento relevante para transferência do conhecimento em gestão de projetos. Identificamos que as ideias inovadoras a inovação incremental corrobora para que ocorra a transferência do conhecimento na gestão de projetos de um novo produto ou serviço.

O quarto campo de pesquisa categorizado como **organização baseada em projetos** evidencia o elemento absorção do conhecimento como um diferencial para essas OBPs. A transferência do conhecimento pode impactar no desempenho do projeto de uma forma positiva. A parceria entre indústria-universidade-governo parece ser também um elemento importante a nível de transferência do conhecimento e transferência tecnológica e recursos de P&D para essas OBPs. As práticas de gestão de projetos nessas organizações estão relacionadas de uma forma positiva com a absorção do conhecimento nesses projetos de P&D.

Por fim, no quinto campo de pesquisa categorizado como **desempenho** é possível identificar que elementos organizacionais e relações interpessoais são um diferencial para o desempenho dos projetos e das organizações. A efetividade da transferência do conhecimento

é mais difícil em organizações com uma hierarquia rígida porque o desempenho do projeto está relacionado à alta frequência e alta proximidade do vínculo de relacionamento. A transferência do conhecimento em gestão de projetos desempenha um papel importante no impacto do resultado do projeto.

Diante desses campos de pesquisas, apresentados e categorizados, é possível perceber a relação entre cada um deles e a dependência entre esses campos de pesquisas com os dois construtos estudados. Portanto, um ponto que vale destacar é que mesmo ocorrendo essas relações entre os campos de pesquisas, cada um possui seus elementos específicos, e que os fazem fatores relevantes para que ocorra a transferência do conhecimento em gestão de projetos. No entanto, este estudo limitou-se a poucas bases de dados consultadas, pois foram utilizadas apenas duas bases de dados: *Scopus* e *Web of Science*. Porém, as duas mais relevantes para as temáticas aqui abordadas.

Para pesquisas futuras com o estudo desses campos de pesquisas, destaca-se o impacto que a inteligência emocional tem sobre outras áreas de transferência do conhecimento no ambiente de projetos (Decker et al., 2009). Integrar as práticas de gestão do conhecimento com as atividades de gerenciamento de projetos desempenhadas pelo PMO (Pauli & Sell, 2019). Identificar os impulsionadores, barreiras e armadilhas quando os proprietários de projetos são confrontados com mudanças em seu ambiente (Aerts et al., 2017). Mapear os mecanismos de gestão do conhecimento através dos quais o conhecimento traduzido se torna um repositório para o *Project Portfolio Management* (Annosi et al., 2020). Pesquisar como as OBPs sem os *Project Management Offices* PMOs, poderiam gerenciar a transferência do conhecimento com diferentes níveis de associações para melhorar sua usabilidade e obter vantagem competitiva. Isto poderia contribuir significativamente para o funcionamento de tais OBPs (Tshuma, Steyn, & van Waveren, 2022). Introduzir mais fatores no modelo de pesquisa para compreender melhor a transferência do conhecimento entre projetos (Ren et al., 2018). Neste estudo, também foi possível identificar o gap de pesquisa para o segundo estudo, ou seja, criar um modelo de processo mais completo de transferência do conhecimento entre projetos (Zhou et al., 2020). E, fazer uma investigação mais específica sobre os aspectos comportamentais relacionados aos gestores e demais membros da equipe (Araujo, Scafuto, Serra, Vils, & Bizarrias, 2022).

Este estudo alcançou contribuição no aprofundamento da evolução da discussão sobre os construtos Transferência do conhecimento e Gestão de Projetos e sua relevância de

disponibilizar uma base que informe os estudos realizados, periódicos, autores e categorias de campos de pesquisas seja uma ferramenta facilitadora para os pesquisadores e profissionais na área de gestão de projetos. A contribuição é um protocolo prático para as organizações e profissionais em projetos sobre a importância do uso do conhecimento, ou seja, o esforço para atingir a efetividade da transferência do conhecimento em seus novos projetos.

Além das contribuições anteriormente abordadas, este estudo contribuiu para que fosse possível identificar a lacuna de pesquisa que deu origem a esta tese. A limitação encontrada por profissionais de gestão de projetos na transferência do conhecimento, muitas vezes não identificada, prejudica o bom andamento dos projetos e, conseqüentemente, não alcançando o sucesso do projeto e a geração de vantagem competitiva nas organizações. Este estudo também foi base para os Estudos 2 e 3 que são apresentados nos capítulos seguintes. O Estudo 2 teve o objetivo de identificar as escalas de transferência do conhecimento na área de gestão de projetos, compará-las para validar uma escala adequada ao estudo. Posteriormente, foi investigado o seu poder de mediação entre a personalidade do profissional de projetos e o sucesso do projeto no estudo 3.

3 ESTUDO 2 – ESCALA DE TRANSFERÊNCIA DO CONHECIMENTO EM GESTÃO DE PROJETOS

RESUMO

Objetivo: O objetivo deste estudo é identificar as escalas de transferência do conhecimento na área de gestão de projetos e compará-las para validar a escala adequada ao estudo.

Design/metodologia/abordagem: Apesar da relevância das iniciativas de conhecimento em nível de projeto, o entendimento sobre transferência do conhecimento entre projetos e de seus fatores de influência ainda permanece limitado (Zhao, Zuo, & Deng, 2015). Para ser possível alcançar o objetivo proposto, foi realizada uma análise qualitativa das escalas encontradas na base de dados do Estudo 1, juntamente com outras escalas adicionadas ao estudo. Posteriormente, foi utilizada uma abordagem quantitativa com aplicação de questionários *Survey* com a escala de efetividade da transferência do conhecimento para 100 profissionais de projetos. Os dados foram analisados usando Análise Fatorial Exploratória (AFE) com o *software Jamovi 1.6.23* para esta análise estatística. Por meio da análise estatística foi possível responder à pergunta de pesquisa: qual escala representa melhor a mensuração de transferência do conhecimento na área de gestão de projetos?

Resultados: Com base na análise qualitativa, foi possível identificar três escalas que foram desenvolvidas para medir diferentes aspectos do compartilhamento e transferência do conhecimento. Para atender o objetivo desta pesquisa foi escolhido o construto “efetividade da transferência do conhecimento” da escala de Ren et al. (2018), pois esta foi aplicada no contexto de projetos. Essa escala foi validada no contexto brasileiro de projetos para que seja aplicada no Estudo 3.

Originalidade/Valor: Dentre as três escalas analisadas, foi possível identificar que a primeira escala se concentra em fatores do indivíduo ou organizacional que impedem a Transferência do Conhecimento; A segunda escala concentra-se em diferentes tipos de conhecimento e na capacidade do indivíduo de aplicá-lo. A terceira escala concentra-se na aprendizagem individual e na Transferência do Conhecimento para novas situações. As técnicas estatísticas confirmaram que a efetividade na transferência do conhecimento poderia aumentar o estoque

de conhecimento, melhorar a eficiência do trabalho, resolver problemas do projeto, desenvolver a capacidade dos membros envolvidos no projeto e melhorar o nível de tecnologia e gestão.

Palavras-chave: Transferência do Conhecimento, Compartilhamento do Conhecimento, *Internal Stickiness*; Efetividade da Transferência do Conhecimento; Gestão de Projetos; Escalas.

3.1 INTRODUÇÃO

A importância da transferência do conhecimento entre projetos está cada vez mais valorizada pela academia e pelas organizações (Ren, Deng, & Liang, 2018). Apesar da relevância das iniciativas de conhecimento, em específico de projeto, o entendimento sobre transferência do conhecimento entre projetos e de seus fatores de influência ainda permanece limitado (Zhao, Zuo, & Deng, 2015). Szulanski (1996) traz que a transferência do conhecimento é um processo por meio do qual diferentes tipos de conhecimento podem ser transferidos de um fornecedor de conhecimento para um receptor.

Para Cummings e Teng (2003) o sucesso da transferência do conhecimento está relacionado a alguns elementos e depende: tanto de P&D e entendimento das unidades onde o conhecimento desejado reside na fonte; até que ponto as partes compartilham bases de conhecimento iguais e a extensão das interações entre a fonte e o receptor para; transferir o conhecimento; e, participar de um processo de articulação onde o conhecimento da fonte se torna disponível ao receptor.

Afirma Szulanski (1996) que o processo da transferência do conhecimento também é um processo de compartilhamento do conhecimento planejado e intencional, que cruza as fronteiras organizacionais em determinados momentos. Yi (2009) recomenda criar sistemas importantes de avaliação de desempenho e de recompensa para incentivar os comportamentos de compartilhamento do conhecimento dos indivíduos. A pesquisa de Szulanski (1996) analisou a *Internal Stickiness* da transferência do conhecimento que é o conhecimento pegajoso, ou seja, uma barreira à transferência do conhecimento.

Contudo, a pesquisa de Tangaraja, Mohd Rasdi, Abu Samah e Ismail (2016) visa diferenciar claramente o compartilhamento do conhecimento e a transferência do

conhecimento, além de exemplificar suas interconexões para minimizar as confusões atuais na literatura de gestão do conhecimento. No entanto, a revisão da literatura fornece evidências de que os termos compartilhamento do conhecimento e transferência do conhecimento foram utilizados de forma intercambiável por alguns pesquisadores de gestão do conhecimento (Ajith Kumar & Ganesh, 2009).

Seguindo a linha de pesquisa de Szulanski (1996), as barreiras à transferência do conhecimento foram categorizadas em três grupos, as relacionadas à fonte do conhecimento, as do receptor do conhecimento e aquelas que pertencem às organizações (Schwartz, 2007). No entanto, a mentoria formal entregue nos projetos aumenta o conhecimento do profissional do projeto, a qual depende das características individuais e da equipe do mentor do projeto (Landaeta & Kotnour, 2008). Por isso que a relação de confiança tem um efeito positivo na disposição das equipes de projeto na transferência do conhecimento (Zhou, Deng, Hwang, & Ji, 2020).

Estudos sobre mecanismo de transferência do conhecimento entre projetos integrados em Organizações Baseadas em Projetos - OBPs, incluem transferência horizontal e transferência vertical, mas ainda está em estágio inicial (Zhou et al., 2020). As OBPs e gerentes de projeto serão capazes de gerenciar melhor a complexidade da transferência do conhecimento entre projetos, se considerarem ao mesmo tempo as múltiplas dimensões dos fatores subjacentes ao complexo processo de transferência do conhecimento, e estiverem atentos à fonte e receptor do conhecimento na configuração do projeto (Zhao et al., 2015). Segundo Zhou et al. (2020) não basta mensurar os resultados de transferência do conhecimento entre projetos apenas pela sua efetividade; mas a velocidade e economia das atividades de transferência do conhecimento também devem ser analisadas para criar um modelo de processo mais completo de transferência do conhecimento entre projetos.

Diante disso, escalas são aplicadas para testar ou medir esses fenômenos (Szulanski, Ringov, & Jensen, 2016). Outras escalas são validadas em um contexto (Araujo, Scafuto, Serra, Vils, & Bizarrias, 2022). Outros estudos utilizam da teoria (Argote & Ingram, 2000) para desenvolver suas escalas (D. Ko, 2010). No entanto, mediante esta problematização relacionada aos construtos aqui mencionados surgiu a questão de pesquisa deste estudo: Qual escala representa melhor a mensuração de transferência do conhecimento na área de gestão de

projetos? O objetivo deste estudo é identificar as escalas de transferência do conhecimento na área de gestão de projetos e compará-las para validar a escala adequada ao estudo.

Para alcançar o objetivo proposto, foi realizada uma análise qualitativa das escalas encontradas com o intuito de selecionar a mais apropriada para este estudo. Posteriormente, foi utilizada uma abordagem quantitativa com aplicação de questionários *Survey*. Os dados foram analisados usando Análise Fatorial Exploratória (AFE) com o *software* adequado para esta análise estatística. Nos resultados preliminares foram identificadas 3 escalas mais usadas (uma de transferência do conhecimento, uma de compartilhamento do conhecimento e outra de *Internal Stickiness*). Apesar de alguns poucos autores tratarem desses conceitos distintamente, muitos autores os tratam de maneira igual, por isso, decidiu-se a inclusão dos três temas para serem analisados neste estudo. As escalas foram identificadas nos estudos utilizados na RSL do Estudo 1, Capítulo 2 desta tese, e em outra busca mais abrangente que foi detalhada na seção de método deste estudo.

3.2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Os fundamentos teóricos para este estudo são: transferência do conhecimento, gestão de projetos e suas escalas identificadas nessas duas temáticas. Neste capítulo estão abordadas as relações e relevância para cada um dos fundamentos teóricos utilizados segundo alguns autores das duas temáticas.

3.2.1 Transferência do conhecimento em gestão de projetos

A natureza complexa e inesperada dos projetos produz sérios desafios para os gerentes de projetos e para as Organizações Baseadas em Projetos - OBPs (Landaeta, 2008). Algumas estratégias podem melhorar a eficácia da transferência do conhecimento entre projetos como: padronização da gestão, promover informações, estabelecer sistema de avaliação pós-projeto e criar uma cultura compartilhada para gerar vantagens competitivas para as OBPs (Ren, Deng, & Liang, 2018).

Para isso, a equipe do projeto também deve conceder tempo extra aos membros envolvidos nas atividades de transferência do conhecimento e disponibilizar fundos do orçamento para apoiá-los (Zhou et al., 2020). A gestão de padronização de projetos também deve ser executada, e o modelo de gestão de projetos solicitado pela mesma organização deve ser unificado para evitar transtornos (Todorović, Petrović, Mihić, Obradović, & Bushuyev, 2015). Contudo, os recursos do projeto podem ser economizados ao extremo, o *time* de desenvolvimento e o investimento do projeto podem ser realmente gerenciados e a ocorrência de transferência do conhecimento entre projetos pode ser motivada (Zhou et al., 2020).

Uma pesquisa realizada em nível de projeto explorou como principal questão a transferência do conhecimento de um projeto para outro, gerando uma economia baseada no conhecimento (Aubry, Müller, & Glückler, 2011). Outra pesquisa com 68 projetos, mostrou que a transferência do conhecimento ‘transferência seriada’ dentro das equipes e a transferência por ‘especialistas externos’ tiveram impacto direto nos resultados do projeto relacionados ao cumprimento das metas e qualidade do projeto (Karlsen & Gottschalk, 2003).

Já em uma entrevista identificou-se nos mecanismos de aprendizagem de um centro regional, que um dos objetos do conhecimento é a transferência do conhecimento na implementação de um *Project Management Office* – PMO (Aubry et al., 2011). Os estudos sobre transferência do conhecimento ganharam um papel central no ambiente de gestão de projetos, e para as Organizações Orientadas a Projetos - OOPs (Araujo, Scafuto, Serra, Vils, & Bizarrias, 2022; Haass & Azizi, 2019). Para isto, escalas são utilizadas para analisar projetos globais e de consultoria, examinando os efeitos de desempenho de utilizar diferentes tipos de conhecimento codificado (Oldroyd, Morris, & Dotson, 2019).

3.2.2 Escalas

A transferência do conhecimento e o método de compartilhamento são técnicas para auxiliar indivíduos, projetos e organizações a mover o conhecimento da(s) fonte(s) para o(s) destinatário(s) e quando o conhecimento é transferido, alguém o ganha e alguém o compartilha, ou às vezes, o perde (Decker, Landaeta, & Kotnour, 2009). No processo da transferência e compartilhamento do conhecimento, o conhecimento flui de uma fonte para um receptor (Argote & Ingram, 2000; Szulanski, 1996).

Além disso, fatores foram identificados na literatura como críticos para o processo de transferência do conhecimento (Decker, Landaeta, & Kotnour, 2009), como a motivação da fonte e do receptor e a capacidade de compreender e absorver o conhecimento (Szulanski, 1996, 2000), distanciamento do conhecimento, articulabilidade e enraizamento do conhecimento (Cummings & Teng, 2003).

Em relação à transferência do conhecimento no nível organizacional, que é o processo pelo qual um membro da rede (indivíduo, grupo e departamento) é impactado pela experiência de outro (Argote & Ingram, 2000; Karlsen & Gottschalk, 2003). Por isso que as pesquisas empíricas sugerem a relevância do conhecimento e da transferência do conhecimento na criação e fundamentação da vantagem competitiva em uma sociedade orientada para o conhecimento (Argote & Ingram, 2000; Goh, 2002; Hansen, Nohria, & Tierney, 1999; Osterloh & Frey, 2000).

No estudo de Decker e seus coautores foi desenvolvida uma escala para explorar as relações entre inteligência emocional e o uso de métodos de transferência do conhecimento no ambiente de projeto (Decker et al., 2009). Apresenta definições para os fatores de inteligência emocional e métodos de transferência do conhecimento. No entanto, aqui são abordados somente os métodos de transferência do conhecimento.

Métodos de pessoa para pessoa:

- ✓ Os métodos baseados em tecnologia e humanos que usam canais formais e informais para transferir conhecimento de um membro da rede para outro por meio de interações pessoais (Hansen et al., 1999).

Métodos de pessoas para documentos:

- ✓ Os métodos baseados em tecnologia e humanos que usam canais formais e informais para transferir conhecimento de um projeto para um membro da rede por meio da documentação do projeto (Hansen et al., 1999).

Métodos de pessoas para eventos:

- ✓ Os métodos baseados em tecnologia e humanos que usam canais formais e informais para transferir conhecimento dos eventos de um projeto para um membro da rede (Nonaka & Teece, 2001; Nonaka, Toyama, & Konno, 2000).

Com fundamento na literatura de transferência do conhecimento e gestão de projetos, foi desenvolvido um modelo teórico postulando que a transferência do conhecimento entre projetos é influenciada pelas capacidades de transferência das equipes do projeto, relacionamento das equipes do projeto, contexto da tarefa do projeto e contexto da equipe do projeto (Zhao et al., 2015). A relação entre as equipes do projeto fonte e receptora é conceituada como a colaboração e confiança mútua entre a equipe do projeto fonte e a equipe do projeto receptor, o que se confronta ao significado de relacionamento árduo (Szulanski, 1996).

Considera-se o estudo “Examinando os fatores que influenciam a transferência do conhecimento entre projetos: um estudo empírico de empresas de serviços de TI na China” (Zhao et al., 2015), relevante em ambas as bases de dados pesquisadas *Web of Science - WoS* e *Scopus*. No entanto, com maior nível de relevância na base *WoS*. Em seguida, destaca-se o que foi analisado nas dimensões da escala por meio do questionário construído para o gerente de um projeto de origem e o gerente de seu projeto destinatário (Zhao et al., 2015). Foram analisadas a:

Efetividade da transferência do conhecimento entre projetos (Landaeta, 2008; Newell & Edelman, 2008): Ex.: Percebemos que a transferência do conhecimento do projeto fonte beneficia nossa equipe da seguinte forma:...

Capacidade de transferência da equipe de origem (Martin & Salomon, 2003): Ex.: Ao fornecer conhecimento à equipe de projeto do destinatário, nossa equipe de projeto:...

Capacidade de absorção da equipe do destinatário (Ko, Kirsch, & King, 2005; Szulanski, 1996). Ex.: Ao transferir conhecimento da equipe do projeto de origem, nossa equipe de projeto:...

Relacionamento entre as duas equipes de projeto (Ko et al., 2005; Park & Lee, 2014): Ex.: Durante o processo de implantação do projeto:...

Semelhança do projeto (Astley & Zajac, 1991). Ex.: Quando nossa equipe de projeto compartilha conhecimento com a outra equipe de projeto, nossa equipe e a outra equipe:...

Urgência de tempo percebida pelas equipes de projeto de origem e destinatário.

Esforços de governança de conhecimento da equipe do projeto de origem (Gold, Malhotra, & Segars, 2001; Szulanski, 1996). Ex.: Durante o processo de implantação do projeto:...

Esforços de governança de conhecimento da equipe do projeto destinatário (Gold et al., 2001; Szulanski, 1996). Ex.: Durante o processo de implantação do projeto:...

Os resultados da aplicação dessa escala mostraram que a transferência do conhecimento entre projetos é afetada de forma diferente pelos recursos e pelos esforços de governança das equipes de origem e destinatário (Zhao et al., 2015).

Outro estudo relevante com 36 citações na base *Scopus* com o tema “Análise de Mecanismos de Transferência do Conhecimento em Redes de Cooperação em Projetos de Construção” explorou os fatores de transferência do conhecimento e suas relações em redes de cooperação em projetos de construção (Sun, Ren, & Anumba, 2019). Afirmando mesmo que com a transferência do conhecimento interorganizacional, há diversos fatores que podem afetar a eficácia e os resultados da transferência do conhecimento (Szulanski, 1996).

Na escala de Sun et al. (2019) em uma fase de teste do questionário, foi projetado de três a cinco itens por fator com base na pesquisa sobre transferência do conhecimento e análise de redes sociais (Cohen & Levinthal, 1990; Cummings & Teng, 2003; Kogut & Zander, 2003; Szulanski, 1996). Aqui será citado apenas alguns itens analisados por meio do questionário desenvolvido em escalas de medição, mas especificamente os itens sobre transferência do conhecimento (Sun et al., 2019). Observe o que foi analisado nessa escala:

Disposição do fornecedor do Conhecimento (Simonin, 1999; Szulanski, 1996).

Disposição do destinatário do conhecimento (Szulanski, 1996).

Efetividade da transferência do conhecimento (Håkanson & Nobel, 2000; Hansen, 2002; Hansen, Nohria, & Tierney, 1999; Simonin, 1999; Szulanski, 1996).

Seus resultados revelaram que, no contexto das relações chinesas, a natureza temporária dos projetos não afetará a transferência do conhecimento. No entanto, a urgência dos projetos afetará positivamente partes da transferência do conhecimento dos membros da rede. Mas a relação entre fornecedores e receptores de conhecimento exerce um papel crítico na mediação das influências das características do projeto no desempenho da transferência do conhecimento (Sun et al., 2019).

A pesquisa de Palacios-Marqués, Popa, & Pilar Alguacil Mari, (2016) explorou o efeito das redes sociais *online* e da gestão baseada em competências na capacidade de inovação. Para medir a transferência do conhecimento, os autores utilizaram a escala de Yi, (2009), onde

na verdade, os itens da escala medem o comportamento de compartilhamento do conhecimento. A escala é composta por 28 itens conforme a seguir:

- ✓ **Contribuições escritas** (5 itens);
- ✓ **Comunicações organizacionais** (8 itens);
- ✓ **Interações pessoais** (8 itens);
- ✓ **Comunidades de prática** (7 itens).

Após a aplicação do questionário, identificou-se que o uso de redes sociais *online* para processos cognitivos internos (leitura, busca e armazenamento de informações) e processos cognitivos externos (compartilhamento e cocriação do conhecimento) afeta positivamente a transferência do conhecimento. Esse conhecimento ajuda as empresas a obter competência superior em P&D para ter sucesso em programas de inovação (Palacios-Marqués et al., 2016).

Da mesma forma, outro estudo de Palacios-Marqués, Peris-Ortiz e Merigó (2013) analisou “O efeito da transferência do conhecimento no desempenho da empresa: um estudo empírico em indústrias intensivas em conhecimento.” Nesse estudo os autores também utilizaram alguns itens da escala de Yi (2009). Nesse estudo os resultados de confirmação das hipóteses para os gerentes são que, ao enfatizar a criação de uma visão holística de negócios, gestão baseada em competências, promover o aprendizado contínuo e melhorar a infraestrutura de tecnologia da informação, os gerentes melhorarão a transferência do conhecimento e influenciarão positivamente a criação de um desempenho superior da empresa (Palacios-Marqués et al., 2013).

A pesquisa de Presbitero, Roxas e Chadee (2015) sobre os “Efeitos da dinâmica intra e inter-equipe na aprendizagem organizacional: papel da capacidade de compartilhamento do conhecimento”. Utilizou-se de uma escala de capacidade de compartilhamento do conhecimento e foi medida por cinco itens adaptadas de Yi (2009). Em geral, esses itens capturam a orientação de compartilhamento do conhecimento das organizações. Os itens incluem "Minha organização compartilha informações com todos os seus membros" e "Minha organização incentiva os funcionários a fornecerem feedback sem medo".

Tangaraja et al. (2016) apresentaram para auxiliar futuras pesquisas sobre compartilhamento do conhecimento, alguns itens de medição para compartilhamento do conhecimento (unidirecional) e compartilhamento do conhecimento (bidirecional) adaptados

de (Lin, 2007; van den Hooff & de Leeuw van Weenen, 2004; van den Hooff & de Ridder, 2004). No entanto, recomendaram que futuras pesquisas busquem desenvolver instrumentos adequados para esses conceitos, pois os instrumentos anteriores não capturavam todos os elementos que a transferência do conhecimento envolve.

Embora já destacado algumas escalas desenvolvidas e identificadas neste estudo, a tabela 4 apresenta detalhadamente todas as escalas identificadas por meio do corpo teórico da base de dados deste estudo. A tabela 4 apresenta os autores e ano de publicação desses trabalhos. É relevante destacar que boa parte do método utilizado pelos estudos analisados foi o método quantitativo, porém cinco trabalhos utilizaram os métodos mistos e apenas um trabalho declarou como método uma *survey*. No entanto, todos seguiram uma abordagem quantitativa para testar suas escalas.

Contudo, a tabela 4 apresenta também os principais periódicos dessas publicações. Destaca-se os periódicos de gestão do conhecimento, pois isto é coerente com a temática deste estudo sobre escala de transferência do conhecimento em gestão de projetos. Portanto, o diferencial desta tabela 4 é apresentar um comparativo das temáticas analisadas por essas escalas desenvolvidas por esses autores apresentados a seguir.

Tabela 4 Comparativo das temáticas analisadas pelas escalas desenvolvidas por seus autores e identificadas neste estudo

Autores	Método	Periódico	Temáticas analisadas
Ko (2005)	Quantitativo	<i>MIS Quarterly</i>	Transferência do Conhecimento de Consultores para clientes.
Brachos (2007)	Quantitativo	<i>Journal of knowledge Management</i>	Eficácia do conhecimento, contexto social e inovação.
Landaeta (2008b)	Quantitativo	<i>Engineering Management Journal</i>	Nível de transferência do conhecimento entre os esforços dos projetos, corpo de conhecimento dos projetos e desempenho do projeto.
Decker et al. (2009)	Quantitativo	<i>Knowledge Management Research & Practice</i>	Nível de inteligência emocional, uso de métodos de transferência do conhecimento e ambiente do projeto.
Rosendaa (2009)	Quantitativo	<i>Knowledge Management Research & Practice</i>	Compartilhando conhecimento, identidade social, interdependência e trabalhando em equipe.
Yi 2009	Quantitativo	<i>Knowledge Management Research & Practice</i>	Medida do comportamento de compartilhamento do conhecimento, desenvolvimento e validação de escala.
Ko (2010)	Quantitativo	<i>Journal of knowledge Management</i>	Confiança benevolente - receptor de conhecimento (especialista funcional), confiança benevolente – provedor de conhecimento (consultor), confiança de competência – receptor de conhecimento (especialista funcional), confiança de competência – provedor de conhecimento (consultor) e transferência do conhecimento.
Reychav (2010)	Quantitativo	<i>Journal of Knowledge Management</i>	Intenção e comportamento de compartilhamento do conhecimento explícito e tácito.
Aizpurúa et al. (2011)	Quantitativo	<i>International Entrepreneurship and Management Journal</i>	Aprendizagem organizacional e compartilhamento do conhecimento.
Lee et al. (2011)	Quantitativo	<i>International Journal of Knowledge Management</i>	Capacidade de absorção, liderança do gerente de projeto, clima da equipe, treinamento, confiança da equipe, eficácia da comunicação, nível de conflito, transferência do conhecimento, sistema e benefícios para o usuário.
Li (2012)	Quantitativo	<i>International Journal of Operations & Production Management</i>	Práticas colaborativas de gestão do conhecimento.
Mura (2013)	Quantitativo	<i>Journal of Knowledge Management</i>	Compartilhamento do conhecimento, capital social e comportamento inovador.
Palacios-Marques (2013)	Quantitativo	<i>Management Decision</i>	Efeito da transferência do conhecimento no desempenho da empresa.
Wu e Passerini (2013)	Mistos	<i>International Journal of Managing Projects in Business</i>	Gestão do tempo, gestão do conhecimento, estratégias pessoais de gestão do tempo, gestão de projetos, personalidade temporal e organizações intensivas em conhecimento.
Eroke (2014)	Quantitativo	<i>Management</i>	Sucesso na transferência do conhecimento, cultura organizacional, estratégia organizacional, treinamento e desempenho organizacional.
Ko (2014)	Quantitativo	<i>Information & Management</i>	Resultado do projeto, transferência do conhecimento, confiança de benevolência, confiança de competência e desempenho do projeto.
bao (2015)	Quantitativo	<i>Knowledge Management Research & Practice</i>	Confiança dos funcionários e seu compartilhamento e integração do conhecimento.

Ozlati (2015)	Quantitativo	<i>Knowledge and Process Management</i>	Confiança na relação entre autonomia e compartilhamento do conhecimento.
Presbitero (2015)	Quantitativo	<i>Knowledge Management Research & Practice</i>	Capacidade de compartilhamento do conhecimento, dinâmica de equipe de aprendizagem organizacional e dinâmica intraequipe e dinâmica interequipe.
Zhao et al. (2015)	Mistos	<i>International Journal of Project Management</i>	Contexto da tarefa do projeto, contexto da equipe do projeto, capacidade das equipes do projeto, relacionamento das equipes do projeto e efetividade da transferência do conhecimento entre projetos.
Palacios-Marqués (2016)	Quantitativo	<i>Journal of Knowledge Management</i>	Gestão baseada em competências, redes sociais <i>online</i> , transferência do conhecimento e capacidade de inovação.
Chen e Kuo (2017)	Quantitativo	<i>Technological Forecasting & Social Change</i>	Mídias sociais, compartilhamento do conhecimento e resistência à inovação.
Van Waveren et al. (2017)	Mistos	<i>South African Journal of Economic and Management Sciences</i>	Refinando a classificação dos mecanismos de transferência do conhecimento e compartilhamento do conhecimento projeto a projeto.
Ren et al. (2018)	Quantitativo	<i>Journal of Knowledge Management</i>	Distância geográfica, Similaridade de projetos, Urgência de projetos, Temporalidade de projetos, Comunicação, Intenção de transferência, Tecnologia da Informação, Efetividade de transferência do conhecimento.
Riana (2019)	Misto	<i>Polish Journal of Management Studies</i>	Inovação, compartilhamento do conhecimento e capacidade absorviva.
Sun et al. (2019)	Quantitativo	<i>Journal of Management in Engineering</i>	Natureza temporária dos projetos, urgência dos projetos, força da conexão em rede, disponibilidade do fornecedor de conhecimento, disponibilidade do destinatário do conhecimento, confiança e efetividade da transferência do conhecimento.
Bjorvatn e Wald (2020)	Quantitativo	<i>Journal of knowledge Management</i>	Equipes, pressão de tempo, confiança e eficácia na transferência do conhecimento.
Garcia e Mollaoglu (2020)	Quantitativo	<i>Journal of Construction Engineering and Management</i>	Aplicação do conhecimento, capacidade de absorção, capacidade de articulação e conhecimento comum.
Joseph Garcia e Mollaoglu (2020)	Quantitativo	<i>Journal of Construction Engineering and Management</i>	Capacidade absorviva do receptor, capacidades de articulação dos remetentes, conhecimento comum receptor-remetente, aplicação do conhecimento do receptor.
Rasdi e Tangaraja (2022)	Quantitativo	<i>European Journal of Training and Development</i>	Comportamento do compartilhamento do conhecimento, motivação intrínseca, comprometimento organizacional, gestão do conhecimento, administrador, organização de serviço público.
Riana (2020)	Mistos	<i>Research Journal of Textile and Apparel</i>	Compartilhamento do conhecimento, inovação e capacidade absorviva.
Temple e Landaeta (2020)	Quantitativo	<i>Engineering Management Journal</i>	Experiência, educação, transferência do conhecimento, função, identificação de riscos compensatórios e tratamento de riscos compensatórios.
Meher (2020)	Quantitativo	<i>VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems</i>	Compartilhamento do conhecimento, aprendizagem organizacional, desempenho dos funcionários, inteligência organizacional.
Nguyen et al. (2022)	<i>Survey</i>	<i>Journal of knowledge Management</i>	Motivação, compartilhamento do conhecimento, autoeficácia, reputação, capacidade de inovação, reciprocidade.

Fonte: Elaborada pelo autor.

3.3 MÉTODO

Para alcançar o objetivo do estudo foi realizada, primeiramente, uma análise qualitativa das escalas dos artigos encontrados na base de dados do estudo anterior (Estudo 1), juntamente com outras escalas adicionadas à pesquisa em uma segunda coleta de dados (Pollock & Berge, 2018). Após essa análise, foi realizada uma pesquisa empírica com uma abordagem quantitativa (Hair, Black, Badin, Anderson, & Tatham, 2009) que adaptou e validou a escala de variáveis reflexivas de efetividade da transferência do conhecimento (Ren et al., 2018). A utilização de técnicas qualitativas em interação com técnicas quantitativas em uma pesquisa disponibiliza melhores possibilidades analíticas (Creswell, & Plano Clark, 2011). Para isto, foi desenvolvida uma pesquisa por meio de um questionário *Survey online* para uma amostra composta por profissionais da área de gestão de projetos no Brasil.

3.3.1 Procedimentos de Coleta de Dados

Para identificar as principais escalas de transferência do conhecimento, houve um processo de leitura para inclusão e exclusão para a amostra final. Na primeira fase, as escalas e conceitos teóricos identificados de azul na Tabela 5 foram resultados de uma Revisão Sistemática da Literatura – RSL (estudo 1 desta tese). Para este estudo foi formulada a *String* de pesquisa ((*knowledge transfer*) AND (*Project manag**)). Após a aplicação dos filtros e leituras, a amostra desta RSL foi de 128 artigos.

Na segunda etapa, ou seja, segunda coleta de dados, as escalas e conceitos teóricos identificados de amarelo na tabela 5 foram resultados de outra pesquisa nas bases *Web of Science – WoS e Scopus* acessadas no dia 15/09/2022 trazendo alguns resultados. Para este estudo foi formulada na base *WoS* a *String* de pesquisa (("scale") AND ("knowledge transfer") OR ("knowledge sharing")) no campo Tópico trazendo 1327 trabalhos sobre os conceitos. Logo após, foram aplicados filtros como: Artigo no Tipos de documento diminuindo para 858 trabalhos e *Management or Business* nas Categorias da *Web of Science* juntamente com a seleção de anos de publicação (1994 até o dia 15/09/2022) restando 181 artigos.

A mesma *String* foi aplicada na base *Scopus* no campo no campo *TITLE-ABS-KEY* trazendo 1878 trabalhos sobre os conceitos. Em seguida, foram selecionados os mesmos filtros como: limitar para tipos de documento (*ARTICLE*) diminuindo para 1043 trabalhos; limitar para categorias (*BUSINESS, MANAGEMENT AND ACCOUNTING*) juntamente com a seleção de anos de publicação (1989 até o dia 15/09/2022) e retornando 251 artigos. Todos os artigos encontrados na primeira e segunda fase foram analisados qualitativamente para a escolha de uma escala que melhor fosse adequada ao estudo. Essa escala seguiu para a terceira fase.

Na terceira etapa foi a escolha da escala adequada em relação ao construto efetividade da transferência do conhecimento (Ren et al., 2018). Para validar essa escala original em inglês para o contexto brasileiro, uma pesquisa quantitativa foi realizada. A escala passou por uma tradução para a língua portuguesa por um profissional bilíngue, e depois foi realizada outra tradução por outro profissional bilíngue (Ribas Jr, Moura, & Hutz, 2004). Esse processo confirma que o significado não seja extraviado ou alterado na tradução da escala. O questionário em estudo foi submetido a um grupo de pré-teste. Alguns ajustes foram sugeridos para que não ocorra problemas para a compreensão das questões para os respondentes da validação.

Referente ao tamanho da amostra, fica difícil aplicar uma Análise Fatorial Exploratória (AFE) com uma amostra pequena de respondentes, e sendo recomendável uma amostra maior ou igual a 100 respondentes. Seguiu-se a indicação de que para cada item do questionário existam no mínimo 5 casos a serem observados, sendo recomendável 10 casos a serem observados (Hair et al., 2009). A escala escolhida para este estudo, após análise qualitativa, possui 5 assertivas, então, conforme recomendação (Hair et al., 2009), foram usadas 20 respostas para cada assertiva. Boateng, Neilands, Frongillo, Melgar-Quiñonez e Young (2018) defendem que o tamanho da amostra recomendado é de 10 respondentes por item da pesquisa e/ou 200-300 observações.

O instrumento de coleta de dados foi aplicado entre os dias 10/05/2023 e 14/06/2023 por meio dos itens do construto da efetividade da transferência do conhecimento da escala de Ren, Deng e Liang (2018), conforme códigos e itens do questionário a seguir. O respondente deveria levar em consideração que: “equipe do projeto” são todos os membros envolvidos no projeto; para responder ao questionário, pense no atual projeto que você está participando e no último projeto que participou, ou nos dois últimos; considerando a transferência do

conhecimento entre os dois últimos projetos que você trabalhou, os projetos e suas equipes poderiam [...].

Código	Itens
TC-EF1	Aumentar o estoque de conhecimento.
TC-EF2	Melhorar a eficiência do trabalho.
TC-EF3	Resolver problemas do projeto.
TC-EF4	Desenvolver a capacidade dos membros envolvidos no projeto.
TC-EF5	Melhorar o nível de tecnologia e gestão.

A versão final do questionário foi disponibilizada para ser respondida *online*, sendo que os respondentes do pré-teste não foram incluídos no grupo dos respondentes do questionário para validação. O questionário versão final foi disparado via *online* pelo *Google Forms* – (Apêndice A). Os respondentes são profissionais de projetos e foram convidados para validação, por meio dos contatos do *LinkedIn*, *Telegram*, grupos do *WhatsApp* e por *e-mail*. Posteriormente, retornaram-se 116 formulários dos respondentes. A resposta válida de cada respondente foi convertida na doação de R\$ 1,00 (um real) para a ação social "Amigos Alimentando Vidas" que distribuem alimentos para moradores de rua.

3.3.2 Procedimentos de Análise dos Dados

Na análise qualitativa da primeira etapa deste estudo, a base de dados com 128 artigos da RSL (estudo 1), foram identificadas 26 pesquisas que utilizaram os métodos quantitativos ou mistos. Logo após, iniciou-se o processo de identificação das escalas que foram encontradas em 14 artigos selecionados de azul na Tabela 5, nesses foi possível apontar também os conceitos teóricos utilizados para desenvolvimento de suas escalas e as principais escalas utilizadas nesses estudos. É importante destacar que neste processo foram identificadas as escalas de transferência do conhecimento no contexto de projetos.

Posteriormente, na análise qualitativa da segunda etapa ou segunda coleta de dados deste estudo foi utilizado o aplicativo (gratuito) da Web: https://rayyan.ai/users/sign_in "Rayyan". O aplicativo fez a unificação das duas bases de dados totalizando 432 artigos e

identificou-se uma probabilidade de duplicidades de 225 artigos, na qual sendo analisados confirmou-se 114 artigos duplicados e excluídos. Em seguida, foram feitas as leituras dos Títulos, Resumos e Palavras-chave dos 318 artigos para separar os que faziam parte dos conceitos ou não, por meio dos comandos “incluir, pode ser? e excluir” do aplicativo “Rayyan”. Nesta análise, foram selecionados 8 artigos como (Pode ser?) que passaram por um processo de releitura para ter a certeza se faziam parte dos conceitos sobre este estudo.

Logo após, foram **excluídos 216 artigos ou 67,9% da amostra** e **incluídos um total de 102 artigos ou 32,1% da amostra** para este estudo. No processo de leitura para exclusão e inclusão dos artigos, foram gastos 828 minutos com a utilização de 38 sessões do aplicativo “Rayyan”. Por fim, a próxima fase de análise foi a leitura dos **102 artigos**, na qual, foram excluídos **22 artigos** atendendo o protocolo de exclusão / inclusão e formando o conjunto de análise que foram identificadas **80 pesquisas** que utilizaram os métodos quantitativos ou mistos.

A seguir, iniciou-se o processo de identificação das escalas **em 20 artigos** selecionados de amarelo na tabela 5, nos quais foi possível identificar os conceitos teóricos utilizados para desenvolvimento de suas escalas e as principais escalas utilizadas nos estudos. É importante destacar que neste processo foram identificadas as escalas de transferência do conhecimento e compartilhamento do conhecimento, ou seja, não foram consideradas as escalas no ambiente de projetos. Posteriormente, envolvendo uma análise qualitativa para a escolha da escala de efetividade da transferência do conhecimento (Ren et al., 2018), porém destacam-se também outras escalas mais usadas dentre os estudos analisados na Tabela 5 (Cummings & Teng, 2003; Szulanski, 1996; Yi, 2009).

Na terceira etapa, aplicando uma abordagem quantitativa para a análise do retorno dos 116 formulários da escala de efetividade da transferência do conhecimento (Ren et al., 2018) disparados para os respondentes. Três formulários foram excluídos porque não eram profissionais de projetos. Treze formulários foram excluídos por duplicidades de respostas. Então, restando uma amostra final de 100 respondentes para a aplicação da Análise Fatorial Exploratória (AFE).

Após a revisão da literatura, definição conceitual, identificação das escalas e processo metodológico exploratório para identificar dimensões e itens, a análise fatorial exploratória (AFE) é a abordagem mais aplicada na avaliação das escalas propostas (Carpenter, 2018). A

análise fatorial é um conjunto de procedimentos de análise de estrutura utilizados para identificar correlações entre variáveis observáveis para auxiliar na redução de dados de variáveis relacionadas a cada dimensão, ou seja, ‘fator’ do construto (Carpenter, 2018; Norris & Lecavalier, 2010).

Necessariamente, a AFE explora os dados e disponibiliza orientação sobre o número do fator. A AFE é recomendada sobre a análise fatorial confirmatória para o desenvolvimento da escala devido à possibilidade de que os pesquisadores estejam errados em relação às suas suposições sobre a dimensionalidade do construto abordado e para garantir a validação do item (Carpenter, 2018). As coletas de dados foram realizadas por meio de questionários *Survey*. Os dados foram analisados usando Análise Fatorial Exploratória (AFE) com o uso do *software Jamovi 1.6.23*.

3.4 ANÁLISE DOS RESULTADOS E DISCUSSÕES

Primeiramente, destacam-se os resultados da análise qualitativa das escalas identificadas. Observando o processo de identificação das escalas em 14 artigos selecionados de azul (ver linha) na Tabela 5 e o processo de identificação das escalas em 20 artigos selecionados de amarelo (ver linha) na tabela 5, destacam-se nas colunas os autores e fundamentos teóricos e escalas utilizadas pelos autores desses artigos para desenvolverem suas escalas ou aplicá-las em suas pesquisas.

Observe-se que Landaeta (2008b), Joseph Garcia e Mollaoglu (2020), Li (2012), Mura (2013), e Chen e Kuo (2017) basearam-se para desenvolver alguns itens das suas escalas nos conceitos teóricos de Davenport e Prusak (1998) que abordam a temática do conhecimento prático: como as organizações gerenciam o que sabem. Pode-se inferir que por meio do nível de transferência do conhecimento entre os esforços dos projetos, corpo de conhecimento dos projetos e desempenho do projeto (Landaeta, 2008b), as organizações podem gerenciar com a capacidade absorptiva do receptor, capacidades de articulação dos remetentes, conhecimento comum receptor-remetente, aplicação do conhecimento do receptor (Joseph Garcia & Mollaoglu, 2020). Ou até mesmo gerenciar com práticas colaborativas, capital social, comportamento inovador, mídias sociais e compartilhamento do conhecimento (Li, 2012; Mura, 2013; Chen & Kuo, 2017).

O conceito teórico de Argote e Ingram (2000) que abordam a temática sobre transferência do conhecimento é uma base para vantagem competitiva nas empresas. Essa temática foi utilizada como fundamento no desenvolvimento de alguns itens das escalas de Decker et al. (2009) que abordam o nível de inteligência emocional relacionado ao uso de métodos de transferência do conhecimento em projetos. Ko (2010) baseou para testar a transferência do conhecimento, a confiança benevolente do receptor e provedor de conhecimento, e a confiança de competência do receptor e provedor de conhecimento do especialista funcional e consultor. Ademais, Ko (2014) usou da temática para o resultado do projeto, transferência do conhecimento, confiança de benevolência, confiança de competência e desempenho do projeto. Van Waveren et al. (2017) basearam-se em Argote e Ingram (2000) para refinar a classificação dos mecanismos de transferência do conhecimento e compartilhamento do conhecimento projeto a projeto. Da mesma forma, Bjorvatn e Wald, (2020) focaram nas equipes, pressão de tempo, confiança e efetividade na transferência do conhecimento como base para vantagem competitiva de Argote e Ingram (2000).

Landaeta, (2008b), Decker et al. (2009) e Van Waveren et al. (2017) também se basearam para desenvolverem os itens de suas escalas nos conceitos teóricos de Hansen et al. (1999) que traz a temática sobre qual é a sua estratégia para gerenciar o conhecimento? É importante destacar que Yi (2009) também se baseou nos estudos de Hansen et al. (1999) para gerenciar o conhecimento e desenvolver sua escala de comportamento de compartilhamento do conhecimento. O interessante é que Decker et al. (2009) também utilizou em seu questionário a escala de Landaeta, (2008b) que traz a temática avaliando benefícios e desafios da transferência do conhecimento entre projetos. Outros autores também se basearam em Landaeta, (2008b), pois é o caso de Zhao et al. (2015) que analisa o contexto da tarefa do projeto, contexto da equipe do projeto, capacidade das equipes do projeto, relacionamento das equipes do projeto e efetividade da transferência do conhecimento entre projetos, e os autores Temple e Landaeta (2020) focando na experiência, educação, transferência do conhecimento, função, identificação de riscos compensatórios e tratamento de riscos compensatórios.

Os autores Lee et al. (2011), Sun et al. (2019) e Garcia e Mollaoglu (2020) basearam-se para desenvolver alguns itens dos seus questionários na escala de capacidade absorptiva de Cohen e Levinthal (1990) que aborda a temática que a capacidade absorptiva é uma nova perspectiva sobre aprendizagem e inovação. Lee et al. (2011) analisaram a capacidade de absorção, liderança do gerente de projeto, clima da equipe, treinamento, confiança da equipe,

eficácia da comunicação, nível de conflito, transferência do conhecimento, sistemas e benefícios para o usuário. Já Sun et al. (2019) focaram na natureza temporária dos projetos, urgência dos projetos, força da conexão em rede, disponibilidade do fornecedor de conhecimento, disponibilidade do destinatário do conhecimento, confiança e efetividade da transferência do conhecimento. Porém, Garcia e Mollaoglu (2020) relacionaram a aplicação do conhecimento, capacidade de absorção, capacidade de articulação e conhecimento comum. Garcia e Mollaoglu (2020) e Li (2012) também se basearam na escala de gestão do conhecimento com itens de transferência do conhecimento de Alavi e Leidner (2001) que traz uma revisão de gestão do conhecimento e sistemas de gestão do conhecimento. Os autores Wu e Passerini (2013) também se basearam na escala de Alavi e Leidner (2001) para analisar a gestão do tempo, gestão do conhecimento, estratégias pessoais de gestão do tempo, gestão de projetos, personalidade temporal e organizações intensivas em conhecimento.

A escala de compartilhamento do conhecimento de Hooff & Ridder (2004) traz a temática a influência do comprometimento organizacional, do clima de comunicação e do uso da comunicação mediada por computador no compartilhamento do conhecimento. Decker et al. (2009) em seu questionário também utilizou da escala de Hooff & Ridder (2004). Outros autores também se basearam para desenvolver as suas escalas como Bao (2015) que foca na confiança dos funcionários e seu compartilhamento e integração do conhecimento, e Rasdi (2020) analisa o comportamento de compartilhamento do conhecimento, motivação intrínseca, comprometimento organizacional, gestão do conhecimento, administrador e organização de serviço público.

Os autores Reyhav (2010), Ozlati (2015) e Nguyen et al. (2022) fundamentaram alguns itens de seus questionários na escala de compartilhamento do conhecimento de Bock et al. (2005) que pesquisaram a formação de intenção comportamental no compartilhamento do conhecimento: examinando os papéis dos motivadores extrínsecos, das forças sociopsicológicas e do clima organizacional. Reyhav (2010) focou na intenção e comportamento de compartilhamento do conhecimento explícito e tácito. Já Ozlati (2015) usou como referência a confiança na relação entre autonomia e compartilhamento do conhecimento, e Nguyen et al. (2022) basearam-se para a motivação, compartilhamento do conhecimento, autoeficácia, reputação, capacidade de inovação e reciprocidade. No entanto, Reyhav (2010) também se baseou na escala de compartilhamento do conhecimento de Hooff e Van Weenen (2004) que traz como temática o comprometido em compartilhar: compromisso e uso da

comunicação mediada por computador como antecedentes do compartilhamento do conhecimento. Outros autores como Rosendaa (2009), Riana (2019) e Riana (2020) também se basearam na escala de Hooff e Van Weenen (2004) e nos conceitos teóricos de Sharratt e Usoro (2003) que abordam a temática compreendendo o compartilhamento do conhecimento em comunidades de prática *online*. Rosendaa (2009) focou no compartilhamento do conhecimento, identidade social, interdependência e trabalhando em equipe. Já Riana (2019) e Riana (2020) basearam-se na inovação, compartilhamento do conhecimento e capacidade absorptiva.

Os resultados obtidos destacaram as seguintes escalas: a escala de *Internal Stickiness* (Anexo 1), o autor Szulanski, (1996) analisou a aderência interna da transferência do conhecimento. As etapas do processo de transferência que são quatro estágios identificados: iniciação, implementação, *ramp-up* e integração. As origens da aderência interna de quatro conjuntos de fatores que podem influenciar a dificuldade da transferência do conhecimento: características do conhecimento transferido (ambiguidade causal e conhecimento não comprovado), da fonte (falta motivação e falta de confiabilidade percebida), do destinatário (falta motivação, falta capacidade de absorção e falta capacidade de retenção) e do contexto (contexto estéril e relacionamento árduo) em que a transferência ocorre. Autores como Ko (2005), Brachos (2007), Decker et al. (2009), Ekore (2014), Zhao et al. (2015) e Sun et al. (2019) basearam-se na escala de *Internal Stickiness* de Szulanski, (1996) para desenvolverem suas escalas ou utilizaram alguns itens dessa escala. Pode-se inferir que a *Internal Stickiness* pode dificultar a transferência do conhecimento de consultores para clientes Ko (2005), ou até mesmo dificultar a eficácia do conhecimento no contexto social dificultando a inovação Brachos (2007).

A escala de transferência do conhecimento em P&D (Anexo 2), os autores Cummings e Teng (2003), identificaram os principais fatores que afetam o sucesso da transferência do conhecimento que são:

- **Contexto do conhecimento:**
 - Integração do conhecimento;
 - Articulabilidade do conhecimento.
- **Contexto relacional:**
 - Distância organizacional;

- Distância física;
- Distância do conhecimento;
- Distância normal.
- **Contexto do destinatário:**
 - Prioridade do projeto;
 - Cultura de aprendizagem.
- **Contexto da atividade: mecanismos de transferência.**
 - Sucesso na transferência;
 - Atividades de transferência.

É relevante destacar que os autores Decker et al. (2009), Ekore (2014), Van Waveren et al. (2017), Ren et al. (2018) e Sun et al. (2019) basearam-se na escala de transferência do conhecimento de Cummings e Teng (2003) para desenvolverem as suas escalas ou utilizaram alguns itens dessa escala.

A terceira escala identificada nesta análise, mesmo Tangaraja et al. (2016) diferenciando o compartilhamento do conhecimento e a transferência do conhecimento, e Liyanage, Elhag, Ballal, e Li (2009) apresentando que o compartilhamento do conhecimento e a transferência do conhecimento foram discutidos juntos, às vezes devido à falta de clareza sobre os conceitos na literatura, foi incluído a escala de Yi (2009) neste estudo. O autor Yi (2009) desenvolveu uma escala de comportamento de compartilhamento do conhecimento (Anexo 3). A escala analisou as **contribuições escritas, comunicações organizacionais, interações pessoais e dimensões de comunidades de práticas**. Autores como Aizpurúa et al. (2011), Palacios-Marques (2013), Presbitero (2015), Palacios-Marqués (2016) e Meher (2022) basearam-se na escala de comportamento de compartilhamento do conhecimento de Yi (2009) para desenvolverem suas escalas ou utilizaram alguns dessa escala para aplicar em suas pesquisas. A tabela 5 apresenta detalhadamente os autores dos principais conceitos teóricos e escalas identificadas. É importante ressaltar os estudos da primeira coluna que utilizaram dos conceitos teóricos e dessas escalas em suas publicações ou basearam-se para desenvolver suas próprias escalas.

Tabela 5 Unificação das escalas de transferência do conhecimento em gestão de projetos / transferência do conhecimento e compartilhamento do conhecimento

Trabalhos que utilizaram do conceito teórico ou escalas	Conceito Teórico e Escalas												
	Conceito Teórico	Escala de Internal Stickiness	Conceito Teórico	Escala de transferência do conhecimento	Escala de compartilhamento do conhecimento	Escala de nível de esforço de transferência do conhecimento entre projetos	Escala de capacidade absorptiva	Escala de gestão do conhecimento, 5 questões de transferência do conhecimento	Conceito Teórico	Escala de compartilhamento do conhecimento	Escala de compartilhamento do conhecimento	Escala de compartilhamento do conhecimento	Conceito Teórico
	Argote e Ingram (2000)	Szulanski (1996)	Hansen et al. (1999)	Cummings e Teng (2003)	Hooff e Ridder (2004)	Landaeta (2008b)	Cohen e Levinthal (1990)	Alavi e Leidner (2001)	Davenport e Prusak (1998)	Yi (2009)	Bock et al. (2005)	Hooff e Van Weenen (2004)	Sharratt e Usoro (2003)
Ko (2005)		1											
Brachos (2007)		1											
Landaeta (2008b)			1						1				
Decker et al. (2009)	1	1	1	1	1	1							
Rosendaa (2009)												1	1
Yi (2009)			1										
Ko (2010)	1												
Reychav (2010)											1	1	
Aizpurúa et al. (2011)										1			
Lee et al. (2011)							1						
Li (2012)								1	1				
Mura (2013)									1				
Palacios-Marques (2013)										1			
Wu & Passerini (2013)								1					
Ekore (2014)		1		1									
Ko (2014)	1												
Bao (2015)					1								
Ozlati (2015)											1		
Presbítero (2015)										1			
Zhao et al. (2015)		1				1							
Palacios-Marqués (2016)										1			
Chen e Kuo (2017)									1				
Van Waveren et al. (2017)	1		1	1									
Ren et al. (2018)				1									
Riana (2019)												1	1
Sun et al. (2019)		1		1			1						
Bjorvatn & Wald (2020)	1												
Garcia & Mollaoglu (2020)							1	1					
Joseph Garcia & Mollaoglu (2020)									1				
Rasdi e Tangaraja (2022)					1								
Riana (2020)												1	1
Temple & Landaeta (2020)						1							
Meher (2022)										1			
Nguyen (2022)											1		
TOTAL	5	6	4	5	3	3	3	3	5	5	3	4	3

Fonte: Elaborada pelo autor.

Azul = trabalhos e escalas da base de dados da RSL. / Amarelo = trabalhos e escalas da 2ª coleta de dados. / Vermelho = trabalho com sua escala escolhida para validação. / Colunas = Conceitos teóricos e escalas identificadas nas duas coletas de dados. / Linhas = Trabalhos que utilizaram dos conceitos teóricos e escalas para aplicar ou desenvolver as suas próprias escalas em suas pesquisas.

Após a identificação dessas três escalas mais utilizadas (Cummings & Teng, 2003; Szulanski, 1996; Yi, 2009), é relevante destacar que duas escalas foram identificadas na RSL (Cummings & Teng, 2003; Szulanski, 1996) e a terceira escala identificadas na segunda coleta de dados. Posteriormente, foi possível selecionar a escala mais indicada, na qual investigou como a natureza do projeto afeta a efetividade da transferência do conhecimento entre projetos em OBPs, analisando os papéis da comunicação entre projetos, intenção de transferência e tecnologia da informação (TI) no processo de influência (Ren et al., 2018). O argumento dessa escolha foi por se tratar de uma escala que mensura a efetividade da transferência do conhecimento, principalmente no ambiente de projetos e entre projetos. Logo abaixo apresenta o que foi analisado por meio dos itens do questionário:

Distância geográfica (Ho & Liu, 2011; Torre, 2008; Ambos & Ambos, 2009);

Similaridade de projetos (Darr & Kurtzberg, 2000; Argote et al. 2003; Ambos & Ambos, 2009);

Urgência de projetos (Jashapara, 2004; Lundin & Söderholm, 1995; Riege, 2005);

Temporalidade dos projetos (Sokhanvar et al. 2014; Hanisch et al. 2009; Ma et al. 2008)

Comunicação (Hoegl, Parboteeah, & Munson, 2003; Riege, 2005);

Intenção de transferência (Bock & Kim, 2002; Bock, Zmud, Kim, & Lee, 2005; Yu, 2014);

Tecnologia da Informação (Bock & Kim, 2002; Damian & Zowghi, 2002);

Efetividade da transferência do conhecimento (Cummings & Teng, 2003; Zahra & George, 2002).

No entanto, foram selecionados 5 itens do questionário para aplicação da *Survey* porque tratam sobre transferência do conhecimento, ou seja, apenas sobre o construto “**Efetividade da transferência do conhecimento**” (Anexo 4), devido a coerência, alinhamento e por atender o objetivo deste estudo (Ren et al., 2018).

Posteriormente, com a aplicação dos 5 itens do questionário foi realizada a análise de componentes principais onde foi identificado o número de corte de fatores. Com o uso do *software RStudio*, ‘foi possível visualizar a quantidade de fatores para prosseguir com a análise.

A Figura 4 apresenta a curva de cargas fatoriais por componentes. O gráfico apresenta que o fator com suas cargas fatoriais não estabeleceu abaixo do mínimo estabelecido para esta pesquisa que é ($<0,4$). Diante disto, foi validado apenas um fator como corte para as próximas análises estatísticas. Portanto, isto significa que na Análise Fatorial Exploratória (AFE) deverá formar apenas um fator validando com os resultados da análise de componentes principais do *software RStudio*.

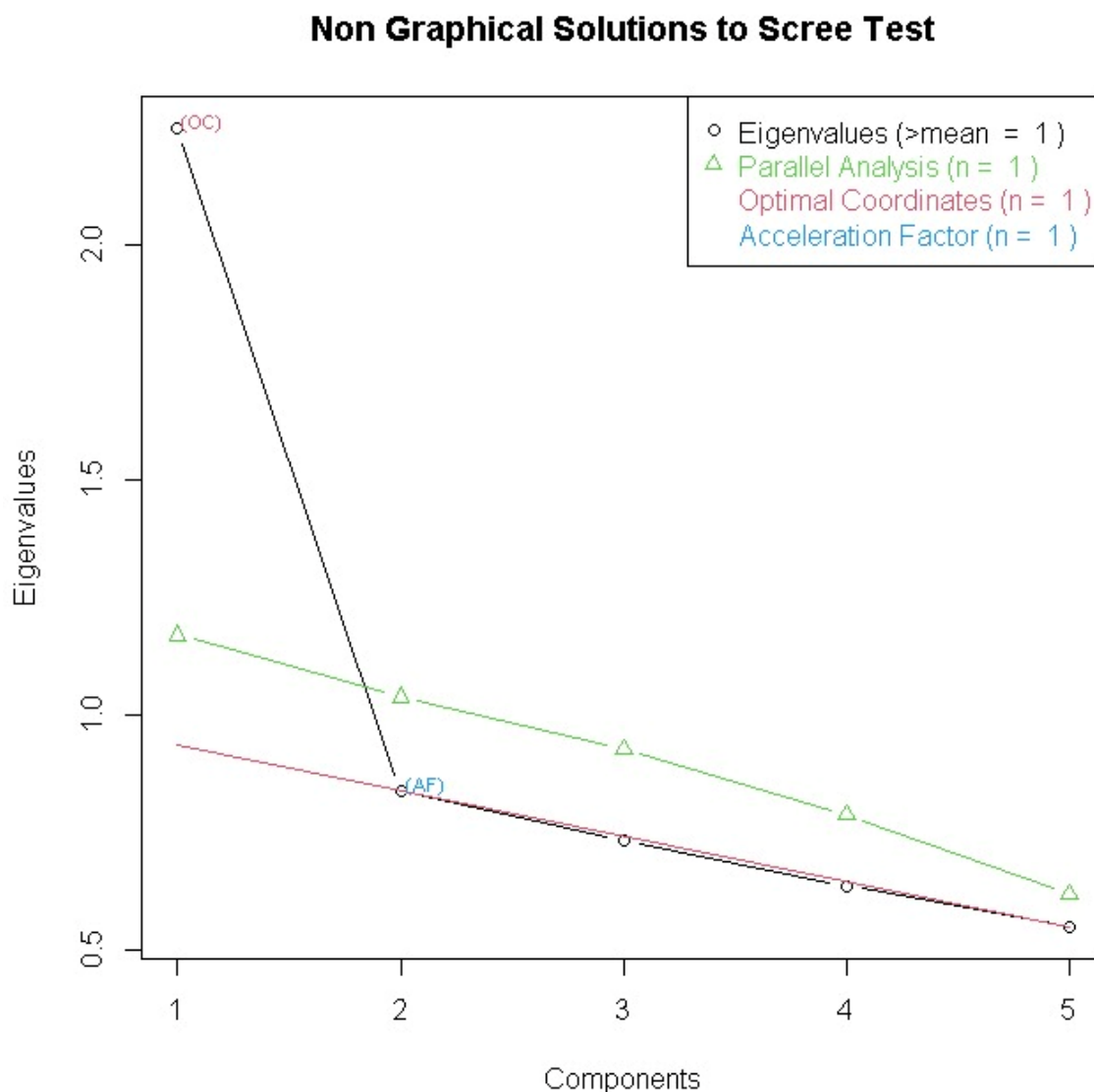


Figura 4 Otimização de fatores no *software RStudio*
 Fonte: Elaborada pelo autor.

Com isto, foi aplicado o teste *Kaiser–Meyer–Olkin* (KMO), obtendo resultados superiores a 0,7, sendo um critério importante para identificar se um modelo de análise fatorial

exploratória que está sendo utilizado é adequadamente ajustado aos dados. Simultaneamente, foi aplicado o teste de esfericidade de *Bartlett* que sendo calculados foram considerados significantes, com p-valor inferior a 0,05 (Moretti et al., 2019). Posteriormente, foram verificados os valores das comunalidades nas quais foram considerados adequados (Holm, Alvariza, Fürst, Öhlen & Årestedt, 2019). Para a variância total explicada é importante destacar que o resultado de 44,92% da variância foi devido estarmos analisando apenas um construto de uma escala de 7 construtos (Ren et al., 2018). A tabela 6 apresenta esses resultados.

Tabela 6 Resultados da Análise Fatorial Exploratória – AFE

AFE	Itens	Fator 1	Comunalidades
TC-EF Efetividade da Transferência do Conhecimento	TC-EF1	0,561	0,463
	TC-EF2	0,675	0,560
	TC-EF3	0,512	0,401
	TC-EF4	0,550	0,455
	TC-EF5	0,492	0,368
	KMO	0,758	
	Bartlett	χ^2 70,803	
Variância	44,92%		

Fonte: elaborada pelo autor.

Foram analisadas as respostas dos profissionais de projetos na AFE com uma amostra de (100 respondentes), observe que o KMO 0,758 foi considerado adequadamente ajustado aos dados da primeira amostra. Por outro lado, outros itens obtiveram bons resultados para validação da amostra, como as cargas fatoriais e a carga no teste de esfericidade de Bartlett.

A carga fatorial de (0,561) do item (TC-EF1) da AFE, 42% dos profissionais de projetos **concordam totalmente** que com a efetividade de transferência do conhecimento entre projetos, os projetos e suas equipes poderiam aumentar o estoque de conhecimento. Da mesma forma, 54% dos profissionais de projetos **concordam** que com a efetividade de transferência do conhecimento entre projetos, os projetos e suas equipes poderiam aumentar o estoque de conhecimento. Isto confirma com Landaeta e Kotnour (2008) que a mentoria formal realizada nos projetos aumenta o conhecimento do mentor do projeto que depende das características individuais e também da equipe do projeto. Isto pode aumentar a possibilidade de comportamentos para efetividade da transferência do conhecimento permitindo que o máximo de conhecimento possível seja transferido (Ren et al., 2018). Ademais, o grau de intenção está relacionado com o aumento e qualidade do conhecimento transferido (Wang, & Wu, 2001). Movidos por um alto grau de intenção de transferência, os membros da equipe obterão um

desempenho de maior iniciativa para integração e transferência do conhecimento aos demais membros da equipe (Ren et al., 2018). Portanto, um número bem pequeno com 2% dos profissionais de projetos ficou **neutros / indiferentes** e mais 2% dos profissionais de projetos **discordam** que com a efetividade de transferência do conhecimento entre projetos, os projetos e suas equipes poderiam aumentar o estoque de conhecimento. Este posicionamento pode afetar em alguns projetos, por exemplo, é a prática de inovação de megaprojetos, pois quando uma fonte de conhecimento com um alto estoque de conhecimento é inserido nesse projeto, e juntamente com as práticas de inovação da fonte com um baixo estoque de conhecimento, na qual são limitadas (Liu, Yu, Sun, & Yan, 2020).

Em comparação a maior carga do fator de (0,675) do item (TC-EF2) da AFE, 46% dos profissionais de projetos **concordam totalmente** que com a efetividade de transferência do conhecimento entre projetos, os projetos e suas equipes poderiam melhorar a eficiência do trabalho. Um número bem relevante de 48% dos profissionais de projetos **concorda** que com a efetividade de transferência do conhecimento entre projetos, os projetos e suas equipes poderiam melhorar a eficiência do trabalho. Uma cultura compartilhada pode criar um ambiente de trabalho colaborativo eficiente (Wiewiora et al., 2013). Além disso, iria influenciar positivamente as atitudes e comportamentos para compartilhamento do conhecimento das equipes de projeto entre projetos, facilitando a efetividade da transferência do conhecimento (Ren et al., 2018). Da mesma maneira, a efetividade da transferência do conhecimento pode melhorar a eficiência do trabalho dos membros da equipe do projeto (Sun, Ren, & Anumba, 2019). Já 5% dos profissionais de projetos são **neutros / indiferentes** e apenas 1% dos profissionais de projetos **discorda** que com a efetividade de transferência do conhecimento entre projetos, os projetos e suas equipes poderiam melhorar a eficiência do trabalho. Talvez essas neutralidade e discordância desses respondentes significam que ao ser retido, o conhecimento pode não ser aproveitado se a aprendizagem não for considerada relevante, havendo um período necessário para que os membros façam suas discussões e reflexões, e para que criem grupos de aprendizagem, e assim podendo ser renunciadas em nome da eficiência (Stewart, 1996).

Que comparando com a carga de (0,512) do item (TC-EF3) da AFE, 49% dos profissionais de projetos **concordam** e 33% dos profissionais de projetos **concordam totalmente** que com a efetividade de transferência do conhecimento entre projetos, os projetos e suas equipes poderiam resolver problemas do projeto. Isto valida com Cummings e Teng,

(2003), sugerindo que os gestores de P&D devem realizar um tipo de pré-transferência, processo de preparação de conhecimento relacionando a fonte e o destinatário para garantir que o conhecimento tácito seja mais acessível por meio da conversão para uma forma mais articulável e de maior internalização para o destinatário específico. Porque esses requisitos são relevantes no desenvolvimento de novos produtos que é um processo dinâmico e interativo de resolução de problemas (Iansiti e Clark, 1994; Teece, 1992). No entanto, 15 % dos profissionais de projetos preferem ficar **neutros / indiferentes** e 3% dos profissionais de projetos **discordam** que com a efetividade de transferência do conhecimento entre projetos, os projetos e suas equipes poderiam resolver problemas do projeto. Talvez esses respondentes acreditam, conforme Zahra e George (2002) que algumas organizações possuíam uma grande habilidade para entender problemas técnicos complexos, mas não eram eficientes na conversão do conhecimento para estratégias de inovação de produtos. Porém mesmo com essa neutralidade e discordância de uma pequena parte de profissionais, Ren et al. (2018) afirmam que para solucionar os problemas devido a temporalidade dos projetos e aproveitar as oportunidades das similaridades dos projetos, sugere-se implementar uma gestão padronizada dos projetos.

Portanto, o item (**TC-EF4**) da **AFE** ficou com carga fatorial de (0,550), informando que 38% dos profissionais de projetos **concordam totalmente** que com a efetividade de transferência do conhecimento poderiam desenvolver a capacidade dos membros envolvidos no projeto. Outro resultado relevante é que 46% dos profissionais de projetos **concordam** que com a efetividade de transferência do conhecimento poderiam desenvolver a capacidade dos membros envolvidos no projeto. Isto é confirmado na pesquisa de Cummings e Teng, (2003), que o desempenho da equipe aumentava quando todos na equipe eram informados sobre a experiência (conhecimento) de cada um dos outros membros da equipe (Stasser, Stewart, & Wittenbaum, 1995). Já 11 % dos profissionais de projetos preferem ficar **neutros / indiferentes**. Por outro lado, 4% dos profissionais de projetos **discordam** e 1% dos profissionais de projetos **discorda totalmente** que com a efetividade de transferência do conhecimento poderiam desenvolver a capacidade dos membros envolvidos no projeto. Contradizendo os respondentes neutros e uma pequena parte que discordam, Zhao, Zuo e Deng (2015) afirmam que a transferência do conhecimento entre projetos pode ser influenciada pelas capacidades de transferência das equipes do projeto e relacionamento das equipes do projeto.

Por fim, o item (**TC-EF5**) da **AFE** ficou com carga fatorial de (0,492), informando que 46% dos profissionais de projetos **concordam** e 29% dos profissionais de projetos

concordam totalmente que com a efetividade de transferência do conhecimento poderiam melhorar o nível de tecnologia e gestão. Para Cummings e Teng, (2003), o sucesso da transferência do conhecimento está relacionado às temáticas sobre transferência de tecnologia e inovação, pois focou-se no grau em que o conhecimento é recriado no destinatário. A utilização de tecnologias de informação e comunicação, métodos eficientes de transferência do conhecimento podem diminuir o impacto negativo que grandes esforços de transferência do conhecimento podem ter no desempenho do projeto, mais específico no cronograma do projeto (Landaeta, 2008). Mas, 18 % dos profissionais de projetos preferem ficar **neutros / indiferentes**. Em contrapartida, 5% dos profissionais de projetos **discordam** e 2% dos profissionais de projetos **discordam totalmente** que com a efetividade de transferência do conhecimento poderiam melhorar o nível de tecnologia e gestão. Entretanto, contradizendo alguns posicionamentos, Ren et al. (2018) sugerem que uma cultura compartilhada formada, as equipes do projeto iriam criar voluntariamente grupos de estudo, reuniões regulares, fóruns e salões para discutir e resolver problemas técnicos ou de gestão.

3.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo se propôs identificar as escalas de transferência do conhecimento na área de gestão de projetos. As três escalas analisadas (Cummings & Teng, 2003; Szulanski, 1996; Yi, 2009) foram desenvolvidas para medir diferentes aspectos do compartilhamento e transferência do conhecimento. Não é possível dizer qual é melhor para medir a transferência do conhecimento, pois depende do objetivo da medição e do contexto em que será aplicada. Isto confirma esta análise, pois as escalas de Cummings e Teng (2003) e Szulanski (1996) foram as escalas mais utilizadas no contexto de gestão de projetos e identificadas na RSL. Para atender o objetivo desta pesquisa foi escolhido o construto “efetividade da transferência do conhecimento” da escala de Ren et al. (2018) adaptada da escala de Cummings e Teng (2003) e também baseada em Zahra e George (2002), devido ter sido aplicada no contexto de projetos e ter total aderência ao que foi proposto para esta pesquisa. A aplicação da *Survey* com os itens de efetividade da transferência do conhecimento da escala de Ren et al. (2018), confirmou-se a importância do uso do conhecimento e manter uma efetividade da transferência do conhecimento entre projetos.

A pesquisa trouxe algumas contribuições teóricas/metodológicas como: A escala de Szulanski (1996) pode ser uma boa opção para ser aplicada em contexto organizacional, pois se concentra em fatores do indivíduo ou organizacional que impedem a transferência do conhecimento; A escala de Cummings e Teng (2003), se concentra em diferentes tipos de conhecimento e na capacidade do indivíduo de aplicá-lo. Essa escala foca no impacto da transferência do conhecimento no desempenho organizacional e nos resultados alcançados, como a inovação, a melhoria de processos e a eficiência operacional. Mas, se o objetivo é medir o compartilhamento (aqui igualando com alguns autores) ou a transferência do conhecimento entre indivíduos em um ambiente de educação ou treinamento, a escala de Yi (2009) pode ser mais viável, pois se concentra na aprendizagem individual e na transferência do conhecimento para novas situações.

O estudo gerou algumas contribuições sociais / para gestão que, por meio da pesquisa empírica foi possível identificar a importância da efetividade na transferência do conhecimento no ambiente de gestão de projetos. As técnicas estatísticas confirmaram que essa escala reflexiva da efetividade da transferência do conhecimento pode gerar resultados positivos como: aumentar o estoque de conhecimento, melhorar a eficiência do trabalho, resolver problemas do projeto, desenvolver a capacidade dos membros envolvidos no projeto e melhorar o nível de tecnologia e gestão. Como limitações, foram percebidos alguns autores que trataram intercambiável as temáticas (transferência do conhecimento e compartilhamento do conhecimento) e algumas escalas não estavam explícitas no documento.

Para pesquisas futuras, sugere-se que os próximos estudos procurem tratar as temáticas de forma distintas assim como Tangaraja et al. (2016) e procurem criar instrumentos adequados para essas temáticas, pois os instrumentos anteriores não capturavam todos os elementos que a transferência do conhecimento está envolvida. Seria interessante uma investigação da efetividade da transferência do conhecimento envolvendo os aspectos comportamentais relacionados aos gestores e profissionais do ambiente de projetos (Araujo, Scafuto, Serra, Vils, & Bizarrias, 2022). Para isto, os pesquisadores Marcos, Serra, Vils e Scafuto (2023) argumentaram que pesquisas anteriores sobre avaliação de personalidade (Zhang, Wang, He, Jie, & Deng, 2019), oferecem oportunidades para pesquisas com profissionais de projetos.

4 ESTUDO 3 –O EFEITO MEDIADOR DA EFETIVIDADE DA TRANSFERÊNCIA DO CONHECIMENTO ENTRE A PERSONALIDADE DO PROFISSIONAL DE PROJETOS E O SUCESSO DO PROJETO

RESUMO

Objetivo: O objetivo deste estudo é investigar o efeito mediador da efetividade da transferência do conhecimento entre a personalidade do profissional de projetos e o sucesso do projeto.

Design/metodologia/abordagem: Foi realizado um estudo empírico com uma abordagem quantitativa com aplicação de questionários *Survey*. Os dados foram analisados usando modelagem de equações estruturais de mínimos quadrados parciais (PLS-SEM) um *software* adequado para esta análise estatística. Por meio da análise estatística foi possível responder à pergunta de pesquisa: qual o efeito mediador da efetividade da transferência do conhecimento entre a personalidade do profissional de projetos e o sucesso do projeto?

Resultados: O traço de personalidade de conscienciosidade do profissional de projetos tem um impacto direto nas dimensões de sucesso do projeto (eficiência do projeto, equipe de projeto e cliente do projeto) e uma mediação parcial pela efetividade da transferência do conhecimento no cliente do projeto. Este resultado revela a relevância do profissional de projetos com esse traço de personalidade de conscienciosidade, aplicando a efetividade da transferência do conhecimento impactando positivamente no sucesso do projeto e gerando valor para o cliente do projeto.

Originalidade/Valor: Profissionais com traços de personalidade mais altos de conscienciosidade podem encontrar maior sucesso ao engajar-se em processos de transferência do conhecimento. As organizações devem considerar traços de personalidade como critério importante ao selecionar profissionais para gerenciamento de projetos. As temáticas abordadas revelam implicações alinhadas aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU.

Palavras-chave: Efetividade da Transferência do Conhecimento; Modelo de Personalidade *Big Five*; Profissional de Projetos; Sucesso do Projeto.

4.1 INTRODUÇÃO

O conhecimento é considerado um ativo estratégico para as organizações, principalmente para as organizações intensivas em conhecimento (Kumar Jha & Varkkey, 2018). Há estudo que defende que proteger o conhecimento também é essencial devido aos riscos predominantes de formação de coalizão, oportunismo e vazamento do conhecimento em relação aos seus concorrentes (Rouyre & Fernandez, 2019). Por isso, é fundamental investigar a relevância do conhecimento quanto à sua aquisição, uso e transferência entre todos os departamentos de uma organização (Pereira, Santos, Dias, & Costa, 2021).

A dificuldade em transferir o conhecimento é tratada por alguns autores em gestão de projetos, principalmente, por sua natureza temporária (Davies & Brady, 2016). O sucesso dos negócios acaba sendo determinado pela capacidade das empresas em acessar, transferir e utilizar o conhecimento (Solli-Sæther, Karlsen & Oorschot, 2015) e isso não é diferente com o gerenciamento dos projetos. Dessa forma, o sucesso ou insucesso dos projetos dependem de alguns fatores, como por exemplo, a transferência do conhecimento (Alexy, George, & Salter, 2013). Porém, sabe-se que pode ser difícil alcançar o sucesso do projeto e a efetividade da transferência do conhecimento entre projeto (Ren et al., 2018; Tshuma et al., 2018).

Ren et al. (2018) indicaram algumas estratégias para melhorar a efetividade da transferência do conhecimento entre projetos como: padronização da gestão de projetos, proporcionar uma estrutura de informações, constituir um sistema de avaliação pós-projeto e motivar uma cultura compartilhada, para que as vantagens competitivas das Organizações Baseadas em Projetos (OBPs) possam ser aperfeiçoadas. No entanto, comportamentos de transferência do conhecimento como a vontade dos fornecedores de conhecimento e a vontade dos destinatários do conhecimento também são relevantes para a efetividade da transferência do conhecimento (Sun, Ren, & Anumba, 2019).

Este estudo também foi motivado por outro fator e sugestão de pesquisa futura para investigação sobre os aspectos comportamentais relacionados aos gestores e profissionais do ambiente de projetos (Araujo, Scafuto, Serra, Vils, & Bizarrias, 2022). Diante disto, os autores Marcos, Serra, Vils e Scafuto (2023) argumentaram que pesquisas anteriores sobre aspectos comportamentais como a avaliação de personalidade (Zhang, Wang, He, Jie, & Deng, 2019), disponibilizam campos de pesquisas com profissionais de projetos.

É relevante entender como certos traços de personalidade podem influenciar a habilidade dos profissionais de projetos para tomar decisões e comportamentos, e serem usados como recomendações preditivas da habilidade dos profissionais de projetos para tomar decisões de risco em critérios de sucesso do projeto (Rashid & Boussabiane, 2021). Por outro lado, foi relevante estudo que considerou a transferência interna de conhecimento como um mediador entre traços de personalidade e o desempenho do serviço dos funcionários (Yang, Luu, & Wang, 2023). Já outro apontou que a transferência do conhecimento pode ser um mediador subjacente ao desempenho organizacional (Manfredi Latilla et al., 2018) e ao desempenho da equipe (Wang et al., 2018).

No entanto, mediante esta problematização relacionado aos construtos aqui mencionados surgiu a questão de pesquisa deste estudo: Qual o efeito mediador da efetividade da transferência do conhecimento entre a personalidade do profissional de projetos e o sucesso do projeto? O objetivo deste estudo é investigar o efeito mediador da efetividade da transferência do conhecimento entre a personalidade do profissional de projetos e o sucesso do projeto. Para alcançar o objetivo proposto, foi utilizada uma abordagem quantitativa com aplicação de questionários *Survey*. Os dados foram analisados usando modelagem de equações estruturais de mínimos quadrados parciais (PLS-SEM) com o *software* adequado para esta análise estatística.

Nos resultados preliminares destacou-se o traço de conscienciosidade do profissional de projetos com impacto positivo direto na eficiência do projeto e na equipe de projeto. Porém, com um impacto positivo direto no cliente do projeto, mas com uma mediação parcial com a efetividade da transferência do conhecimento no cliente do projeto. Com isto, percebe-se a importância do profissional de projetos com esse traço de personalidade de conscienciosidade, pois é mais organizado, persistente e motivado para assim aplicar a efetividade da transferência do conhecimento e impactar de forma positiva no cliente do projeto.

A intenção com este estudo 3 é complementar a validação do construto “efetividade da transferência do conhecimento” da escala de Ren et al. (2018) - (estudo 2), com a aplicação do modelo da efetividade da transferência do conhecimento como mediador entre a personalidade do profissional de projeto e o sucesso do projeto. Esta confirmação deu subsídios para a construção do artefato que relacione a efetividade da transferência do conhecimento e a personalidade do profissional de projetos para o ambiente de gestão de projetos.

4.2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta seção são abordados os construtos transferência do conhecimento, traços de personalidade e sucesso do projeto que fazem parte da temática deste estudo.

4.2.1 Transferência do Conhecimento

A transferência do conhecimento em (OBPs) tem sido reconhecida como um agente de produtividade e crescimento econômico que, no momento atual, não é gerenciado de forma adequada (Pereira et al., 2021). Nas percepções dos líderes de projeto e das equipes de projeto em relação à transferência do conhecimento entre clientes e parceiros fornecedores durante as fases de transição de abertura e fechamento de projetos são determinantes para o sucesso ou fracasso da transferência do conhecimento (McGowan Poole, 2019).

Além disso, os escritórios de gerenciamento de projetos (PMOs) têm um papel de moderação e um papel de mediação a desempenhar na transferência do conhecimento entre os projetos (Tshuma, Steyn, & van Waveren, 2022). Pois o sucesso de qualquer projeto em uma organização depende do seu valor inovador e da transferência do conhecimento para os envolvidos no projeto (Kumar Jha & Varkkey, 2018). Moutinho e Silva (2022), em seu estudo bibliográfico, revelam que a literatura emergente de gestão do conhecimento trata da gestão do conhecimento e sua relação na gestão de projetos, gestão do conhecimento e (OBPs), gestão do conhecimento e sucesso do projeto, projetos como gerador do conhecimento, gestão do conhecimento em projetos interorganizacionais e transferência do conhecimento em projetos que é o foco deste estudo.

McGowan Poole, (2019) em sua pesquisa, identificou temas importantes (transferência do conhecimento para planos e processos) em relação às fases de abertura e fechamento de projetos como: dependências da transferência do conhecimento relativas à confiança do membro da equipe de projeto de TI em ferramentas, processos e artefatos do projeto; determinantes do sucesso ou fracasso da transferência do conhecimento em relação às percepções dos membros da equipe do projeto; e o papel da documentação relativa à comunicação e distribuição dos resultados da transferência do conhecimento.

A gestão da transferência do conhecimento facilita a forma como o sucesso do projeto é alcançado, tornando-o eficiente e gerando assim a satisfação do cliente (Pereira et al., 2021). Ademais, o primeiro fator do estudo de *bibliographic coupling* de Moutinho e Silva (2022) confirmam e destacam questões que relacionam a gestão do conhecimento com a eficiência e desempenho do projeto e melhoria do sistema de apoio à decisão, já que este fator apresenta estudos que tratam da criação, compartilhamento e transferência do conhecimento em projetos e aprendizagem entre projetos.

4.2.1.1 Efetividade da Transferência do Conhecimento

Para uma efetividade de transferência do conhecimento, a tecnologia da informação pode aumentar a abertura da comunicação e tornar mais favorável e eficiente a transferência do conhecimento, o que pode corroborar a superar as restrições da distância geográfica (Ren et al., 2018). A distanciação geográfica entre projetos pode levar a lacunas em línguas, culturas e costumes, aumenta o custo de comunicação e diminuem as chances de comunicação presencial, a tecnologia da informação soluciona este problema (Ren et al., 2018). A tecnologia da informação como uma ferramenta técnica é um fator crítico para uma excelente comunicação e transferência do conhecimento (Gold, Malhotra, & Segars, 2001).

A informatização é indispensável na gestão, pois aumenta os canais de comunicação sob a forma de e-mail, telefone, videoconferência, transferência de arquivos, quadro de avisos eletrônico e software de rede social garantindo uma efetividade da transferência do conhecimento. As organizações poderiam ajustar o repositório para que os membros da equipe possam fazer upload, armazenar ou ler momentaneamente, o que pode melhorar a movimentação contínua do conhecimento (Ren et al., 2018). Experiências e práticas poderão ser aplicadas a critérios de gestão, conforme abordagens e metodologias de projeto padronizados, com isso pode aumentar a clareza e a velocidade da comunicação e diminuir o retrabalho, atrasos e corrobora com o cronograma (Milosevic, Inman, & Ozbay, 2001). Portanto, a padronização da gestão de projetos corrobora para diminuir a perda do conhecimento e melhorar o desempenho do projeto (Ren et al., 2018).

No demais, a transferência do conhecimento pode não ocorrer voluntariamente e exige intenção de transferência para despertar esse comportamento (Sanjaghi, Akhavan, & Najafi,

2013). A intenção de transferência eficiente gera influência no aumento das interações entre projetos, ocorrendo uma excelente comunicação, extensiva e sem reservas, aliás a um compartilhamento eficaz do conhecimento (Ren et al., 2018). Os gestores devem construir um método de avaliação do conhecimento ou um processo interno de digitalização do conhecimento (Garud & Nayyar, 1994). Com isto, avaliar o grau de integração de um específico conhecimento dentro da organização, posteriormente, fazer uso desta informação para instruir o desenvolvimento dos processos de preparação do conhecimento pré-transferência e dos planos como um todo de transferência do conhecimento (Cummings & Teng, 2003).

No quesito para solução de problemas de projetos semelhantes, as equipes de projeto podem identificar problemas semelhantes e estarão aptas a compartilhar experiências para solucionar esses problemas (Lewis et al., 2005). Portanto, isso pode evitar erros semelhantes e há uma probabilidade que as equipes de projeto discutam e comuniquem experiências continuamente. Pois à semelhança dos projetos, as barreiras de comunicação entre eles serão reduzidas fazendo que as equipes se comuniquem melhor (Ren et al., 2018). A falta de registrar o conhecimento ou registrar de maneira incorreta pode impactar negativamente no sucesso comercial e organizacional do projeto, como inferência do impacto na eficiência do projeto (Araujo et al., 2022).

Em projetos de desenvolvimento de novos produtos, revelou-se que os envolvidos precisam passar por interações de prática, aprender e fazer mais, com o objetivo de desenvolverem capacidade de P&D (Wheelwright e Clark, 1992). Organizações identificaram que o conhecimento gerado nos projetos é uma fonte de capacidades que influencia a gestão de projetos (Abu Bakar et al., 2016). Portanto, os membros de equipe são dispersos após o encerramento do projeto e iniciam em um novo projeto sem a transferência do conhecimento eficaz, com isto levando a uma grande perda de conhecimento importante do projeto (Sokhanvar et al., 2014). Dessa maneira, para utilizar satisfatoriamente o conhecimento relevante, é indiscutível pesquisar como melhorar a efetividade da transferência do conhecimento entre projetos (Ren et al., 2018).

4.2.2 Sucesso do Projeto

Para Sanchez, Terlizzi e de Moraes (2017) o sucesso do projeto é a entrega dos benefícios do projeto no sentido dos critérios financeiros, de qualidade, flexibilidade e da inovação esperada pelos *stakeholders*. Portanto, esse tipo de sucesso difere muito em relação à percepção de cada *stakeholder* e pode alterar no tempo (Russo & Silva, 2019). Shenhar, Dvir, Levy e Maltz (2001), desenvolveram uma estrutura multidimensional para avaliar o sucesso do projeto, abordando como diferentes dimensões significam coisas diferentes para diferentes *stakeholders* em períodos distintos e para projetos distintos. Os resultados revelaram quatro dimensões distintas de sucesso: (1) **eficiência do projeto**, (2) **impacto no cliente**, (3) **sucesso direto nos negócios e na organização** e (4) **preparação para o futuro**. Posteriormente, com a evolução das dimensões de sucesso, o (5) **impacto na equipe** também foi incluído nessa estrutura ficando cinco dimensões (Shenhar & Dvir, 2007).

Eficiência do projeto: é uma dimensão de curto prazo que apresenta a eficiência como o projeto foi desenvolvido e atendeu às suas restrições de recursos, ou seja, concluído no prazo e dentro do orçamento estabelecido (Shenhar et al., 2001). Portanto, esses critérios (tempo, custo e escopo) também representam a eficiência do projeto, que são relevantes para a percepção do sucesso, mas não são suficientes (Serrador & Turner, 2015). Algumas empresas consideram medidas adicionais de eficiência como: número de alterações de engenharia até a liberação do projeto, custos de materiais e ferramentas, eficiência e crescimento da produção, eficiência de compra, confiabilidade, medidas de segurança etc. (Shenhar et al., 2001).

Impacto no cliente: é uma dimensão que aborda a relevância concedida aos requisitos do cliente e à satisfação das suas exigências (Shenhar et al., 2001). Nesta dimensão, alguns critérios são importantes como assistências das especificações operacionais e técnicas, atender suas exigências, solucionar problemas operacionais, uso do resultado do projeto pelo cliente após a implantação e conquistando um excelente nível de satisfação (Russo & Silva, 2019). Ademais, o escopo, mesmo pertencendo à dimensão de eficiência do projeto e tendo um papel mais relevante, ele também tem impacto no cliente e na sua satisfação (Shenhar, Levy, & Dvir, 1997). O cumprimento do desempenho também tem um relevante impacto nos clientes que irão, principalmente, analisar como o produto está atendendo às suas exigências (Shenhar et al., 2001).

Sucesso direto nos negócios e na organização: essa dimensão descreve o impacto prontamente e claro que o projeto pode ter na empresa (Shenhar et al., 2001). Para Russo e Silva (2019), os benefícios para a organização são no nível de sucesso comercial e crescimento no mercado inserido. Isto significa que se no ambiente organizacional este projeto gerou vendas, receitas e lucros conforme previsto ou contribuiu para elevar os resultados do negócio e inclusão em um mercado específico (Shenhar et al., 2001). A eficiência do projeto é relevante para o sucesso, mas se o projeto for encerrado com atraso e acima do custo previsto provavelmente será difícil ser um sucesso organizacional (Turner & Zolin, 2012).

Preparação para o futuro: esta dimensão aponta para a preparação da infraestrutura organizacional e tecnológica para o futuro. O foco é no longo prazo, relacionando questões sobre como as organizações se preparam para oportunidades futuras para novos mercados, ideias, inovações e produtos (Shenhar et al., 2001). Na concepção de Russo e Silva (2019), seria possível alcançar novos mercados, desenvolver uma nova linha de produtos ou aplicação de uma nova tecnologia. Examina as influências de longo prazo associadas ao projeto, por meio do planejamento de infraestrutura da organização para o futuro com o objetivo de inovar nos negócios (Shenhar & Dvir, 2007).

Impacto na equipe: essa dimensão está relacionada com o prazer da equipe em trabalhar no projeto, o desenvolvimento das habilidades, o crescimento profissional adquirido e a permanência de todos da equipe para projetos futuros (Russo & Silva, 2019). Segundo Shenhar e Dvir (2007) examina como o projeto pode influenciar os membros da equipe, isto por intermédio da vida profissional dos membros da equipe de forma positiva ou negativa, associado ao desempenho e resultado do projeto.

4.2.3 Traços de Personalidade – *Big Five* e Hipóteses

Há uma crescente aceitação pelos pesquisadores da personalidade influenciando o estudo científico das diferenças individuais, assim como o estudo de Goldberg (1993) que traçou o desenvolvimento da estrutura do fator *Big-Five*. Modelos desenvolvidos do *Big-Five* (*BIG-5*) de traços de personalidade é um dos padrões mais definidos para a análise da personalidade do ser humano (Goldberg, 1993; Marcos et al., 2023; Zhang et al., 2019).

O *Big Five* (BIG-5) é adotado como uma estrutura para a exposição e avaliação da personalidade, devido à sua argumentação (é replicável) e sendo universal (é ubíquo) (McCrae & Costa, 1986; Zhang et al., 2019). Frequentemente, Extroversão (E), Afabilidade (A), Conscienciosidade (C), Neuroticismo (N; estabilidade emocional) e Abertura à experiência (O), cada um com várias características em uma estrutura hierárquica, são aceitos como cinco fatores independentes que respondem por um conjunto de características (variações fenotípicas) de personalidade entre as pessoas (Marcos et al., 2023; Zhang et al., 2019).

A estrutura do fator *Big Five* impactou grandemente as pesquisas sobre diferenças individuais de personalidade (Goldberg, 1993). Atualmente, um extenso corpo de estudos evidentes comprova relações próximas de traços de personalidade com diversas variáveis, como desempenho acadêmico, impulsividade e depressão (Caprara, Barbaranelli, Pastorelli, & Cervone, 2004; Kadimpati, Zale, Hooten, Ditte, & Warner, 2015; Mao et al., 2018).

No contexto de projetos, um estudo investigou a relação da personalidade dos *Product Owners* no sucesso de projetos nas perspectivas da equipe e cliente, mediada pela orientação à meta de aprendizagem (Marcos et al., 2023). No entanto, outro investigou a relação dos fatores do *Big Five* em influenciar a atitude de risco, por meio do modelo *Big Five Inventory* (BFI) e da escala *Domain Risk-attitude*, a fim de determinar a personalidade dos indivíduos com base nas cinco dimensões para ambas as categorias (Lee & Foo, 2022). Por isso, foi resolvido investigar o efeito mediador da efetividade da transferência do conhecimento entre a personalidade do profissional de projetos e o sucesso do projeto.

A eficácia na transferência do conhecimento entre projetos pode ser comprometida pelo traço de personalidade de **neuroticismo** do profissional de projetos. O neuroticismo, caracterizado por uma propensão a experimentar emoções negativas intensas como raiva, ansiedade e incerteza (Watson, Clark & Tellegen, 1988), pode influenciar a maneira como o profissional de projetos comunica, interpreta e assimila informações. Esta característica, ao afetar a transferência do conhecimento, pode impactar a eficiência global do projeto.

A transferência eficaz de conhecimento é fundamental para a gestão de projetos, pois garante que as lições aprendidas, melhores práticas e informações fundamentais sejam compartilhadas entre as equipes (Aerts, Doms, & Haezendonck, 2017; Ren et al., 2018). No entanto, o neuroticismo pode levar o profissional de projetos a interpretar informações de forma distorcida, resistir a novas ideias ou mesmo evitar compartilhar conhecimento devido a medos

ou inseguranças. Esta falha na comunicação e transferência pode resultar em equipes mal-informadas, decisões mal fundamentadas e, em última análise, projetos mal executados.

Além disso, Widiger e Costa (2013) destacam que o neuroticismo está associado à vulnerabilidade ao estresse e à dificuldade de lidar com frustrações. Em um ambiente de projeto, onde a incerteza é uma constante, essa vulnerabilidade pode se traduzir em resistência à mudança, dificuldade em adaptar-se a novos cenários e uma propensão a tomar decisões precipitadas.

Rashid e Boussabiane (2021) trabalharam para expandir a literatura sobre dimensões da personalidade e traços cognitivos no comportamento de risco, visando relacioná-los ao sucesso do projeto. Eles observaram que a percepção da incerteza varia entre os membros da equipe do projeto, levando a diferentes propensões à incerteza. Em um cenário onde o profissional de projetos é altamente neurótico, essa incerteza pode ser exacerbada, afetando negativamente a dinâmica da equipe e a execução do projeto.

Diante desse contexto, foi construída a seguinte hipótese:

H1a – A efetividade da transferência do conhecimento entre projetos é afetada negativamente pelo traço de personalidade de neuroticismo do profissional de projetos, impactando negativamente a eficiência do projeto.

A dinâmica e a eficácia de uma equipe de projeto estão intrinsecamente ligadas à qualidade da transferência do conhecimento (Garcia & Mollaoglu, 2020). Quando essa transferência é comprometida, a equipe como um todo sofre. O neuroticismo do profissional de projetos pode ser um fator determinante nesse comprometimento.

O neuroticismo, com sua inclinação para emoções negativas, pode fazer com que o profissional de projetos hesite em compartilhar informações, temendo julgamentos ou críticas (Watson, Clark & Tellegen, 1988). Esta retenção, mesmo que involuntária, pode privar a equipe de *insights*, levando a decisões menos informadas e potencialmente errôneas.

Além disso, a comunicação é uma ferramenta importante em qualquer projeto (Landaeta, 2008). Um profissional de projetos neurótico pode, devido à sua natureza ansiosa, transmitir informações de forma ambígua ou incompleta. Esta falta de clareza pode gerar confusão, levando a erros e retrabalho, o que pode desgastar a moral da equipe (Widiger & Costa, 2013).

A reação do profissional de projetos a situações estressantes, influenciada pelo neuroticismo, também pode afetar a equipe. Uma resposta exagerada a pequenos contratempos pode criar um ambiente de trabalho tenso, reduzindo a confiança da equipe no profissional de projetos e entre si (Lee & Foo, 2022).

O neuroticismo do profissional de projetos, ao interferir na transferência do conhecimento, tem o potencial de criar desafios significativos para a equipe do projeto. Para garantir uma dinâmica de equipe saudável e eficaz, seria interessante reconhecer e abordar os impactos desse traço de personalidade.

Diante disso, foi construída a seguinte hipótese:

H1b – A efetividade da transferência do conhecimento entre projetos é afetada negativamente pelo traço de personalidade de neuroticismo do profissional de projetos, impactando negativamente a equipe de projeto.

A satisfação e a confiança do cliente em um projeto podem ser influenciadas pela clareza, precisão e eficácia com que o conhecimento é transferido e comunicado (Ko, 2010; D.-G. Ko, 2014). No entanto, o traço de personalidade de neuroticismo do profissional de projetos pode ser um obstáculo significativo para essa transferência eficaz, com consequências diretas para o cliente.

O neuroticismo, marcado por uma tendência a experimentar emoções negativas como ansiedade e incerteza (Watson, Clark & Tellegen, 1988), pode influenciar a maneira como o profissional de projetos interage com o cliente. Um profissional de projetos neurótico pode hesitar em compartilhar informações, temendo reações adversas ou julgamentos. Esta retenção, mesmo que não intencional, pode deixar o cliente no escuro, levando a mal-entendidos e potencialmente a decisões mal-informadas.

Além disso, a comunicação clara e transparente ajuda a manter a confiança do cliente. Um profissional de projetos com traços de neuroticismo pode, devido à sua predisposição para a ansiedade, comunicar-se de forma ambígua ou evasiva, gerando dúvidas e incertezas no cliente (Widiger & Costa, 2013).

A reação do profissional de projetos a *feedbacks* ou solicitações do cliente, influenciada pelo neuroticismo, também pode ser problemática. Respostas defensivas ou

excessivamente emocionais a críticas construtivas podem erodir a confiança do cliente e prejudicar a relação profissional (Lee & Foo, 2022).

Diante desse argumento, foi construída a seguinte hipótese:

H1c – A efetividade da transferência do conhecimento entre projetos é afetada negativamente pelo traço de personalidade de neuroticismo do profissional de projetos, impactando negativamente o cliente do projeto.

A **conscienciosidade**, um traço de personalidade profundamente enraizado na determinação, organização e responsabilidade (Lee & Foo, 2022), desempenha um papel crucial na efetividade da transferência do conhecimento entre projetos. O profissional de projetos dotado deste traço seria mais propenso a abordar a transferência do conhecimento com meticulosidade e dedicação, garantindo que informações cruciais sejam compartilhadas de forma clara, precisa e oportuna.

A transferência eficaz de conhecimento é a espinha dorsal de qualquer projeto bem-sucedido. Ela garante que as lições aprendidas, melhores práticas e informações vitais sejam disseminadas de forma adequada. Um profissional de projetos consciente, com sua inclinação natural para a organização e atenção aos detalhes (Costa et al., 1991), é mais propenso a estabelecer sistemas e processos que facilitam essa transferência. Ele é meticuloso na documentação, proativo na comunicação e diligente em garantir que o conhecimento seja assimilado por todos os membros relevantes da equipe.

Quando a transferência do conhecimento é otimizada, a eficiência do projeto segue o mesmo caminho. Com todos os membros da equipe bem-informados e alinhados, erros são minimizados, retrabalhos são reduzidos e o projeto avança de forma mais fluida e coesa. A conscienciosidade do profissional de projetos, ao influenciar positivamente a transferência do conhecimento, cria, portanto, um efeito cascata que beneficia a eficiência global do projeto.

Diante desse contexto, foi construída a seguinte hipótese:

H2a – A efetividade da transferência do conhecimento entre projetos é afetada positivamente pelo traço de personalidade de conscienciosidade do profissional de projetos, impactando positivamente a eficiência do projeto.

A conscienciosidade, caracterizada por determinação, organização e responsabilidade (Lee & Foo, 2022), é um traço de personalidade que pode potencializar a efetividade da

transferência do conhecimento entre projetos. Quando o profissional de projetos exhibe altos níveis de conscienciosidade, isso tem um efeito cascata positivo na equipe do projeto.

A transferência eficaz de conhecimento é fundamental para a coesão e eficácia da equipe. Ela garante que todos os membros estejam alinhados, informados e equipados para executar suas tarefas com precisão. Um profissional de projetos consciente, com sua abordagem metódica e organizada (Costa et al., 1991), seria mais propenso a criar sistemas robustos para compartilhar informações, garantindo que todos os membros da equipe tenham acesso ao conhecimento necessário para desempenhar suas funções.

Além disso, a conscienciosidade do profissional de projetos promove um ambiente de trabalho onde a responsabilidade, a diligência e a atenção aos detalhes são valorizadas (Lee & Foo, 2022; Sanchez et al., 2017). Isso pode inspirar a equipe a adotar uma abordagem semelhante, levando a um aumento na qualidade do trabalho, menos erros e uma maior satisfação geral da equipe. A presença de um líder que exemplifica e valoriza a conscienciosidade pode, portanto, elevar o moral da equipe e promover uma cultura de excelência.

Quando a equipe está bem-informada e trabalha em um ambiente que valoriza a meticulosidade e a responsabilidade, ela é mais propensa a colaborar eficazmente, a se sentir mais confiante em suas tarefas e a se comprometer mais com os objetivos do projeto.

Então, foi elaborada a seguinte hipótese.

H2b – A efetividade da transferência do conhecimento entre projetos é afetada positivamente pelo traço de personalidade de conscienciosidade do profissional de projetos, impactando positivamente a equipe de projeto.

A conscienciosidade, marcada por determinação, organização e responsabilidade (Lee & Foo, 2022), é um traço de personalidade que pode potencializar a efetividade da transferência do conhecimento entre projetos. Quando o profissional de projetos exhibe esta característica, o cliente do projeto se beneficia diretamente.

Uma transferência do conhecimento eficaz é vital para garantir que as expectativas, necessidades e objetivos do cliente sejam compreendidos e atendidos. Um profissional de projetos consciente, com sua abordagem metódica e organizada (Costa et al., 1991), é mais

propenso a estabelecer sistemas claros de comunicação e feedback, garantindo que o cliente esteja sempre informado e envolvido no processo.

Além disso, a conscienciosidade do profissional de projetos promove um ambiente de trabalho onde a precisão, a responsabilidade e a atenção aos detalhes são priorizadas. Isso pode inspirar confiança no cliente, sabendo que seu projeto está nas mãos de alguém que valoriza a excelência e a integridade. A presença de um líder que exemplifica e valoriza a conscienciosidade pode, portanto, fortalecer a relação cliente-profissional, levando a uma maior satisfação do cliente e a uma colaboração mais harmoniosa.

Quando o cliente percebe que está trabalhando com uma equipe liderada por um profissional de projetos consciente, que se dedica a garantir uma transferência do conhecimento eficaz, ele é mais propenso a sentir-se valorizado, compreendido e confiante no sucesso do projeto.

Diante desses fundamentos, foi elaborada a seguinte hipótese.

H2c – A efetividade da transferência do conhecimento entre projetos é afetada positivamente pelo traço de personalidade de conscienciosidade do profissional de projetos, impactando positivamente o cliente do projeto.

A efetividade da transferência do conhecimento entre projetos é potencializada pelo traço de personalidade de **afabilidade** do profissional de projetos, resultando em um impacto positivo na eficiência do projeto. A afabilidade, conforme descrita por Lee & Foo (2022), é uma dimensão que se concentra na qualidade da interação interpessoal, diferenciando-se da extroversão, que se relaciona mais à quantidade de interação social.

Indivíduos com alta afabilidade são caracterizados por sua confiança, franqueza, altruísmo, conformidade, modéstia e ternura (Costa et al., 1991). Estas características não apenas facilitam a comunicação e a colaboração, mas também promovem um ambiente de trabalho onde a confiança interpessoal floresce. Joshi, Sarker & Sarker (2007) observaram que a confiabilidade é um fator significativo na transferência do conhecimento. Quando os membros da equipe confiam uns nos outros, estão mais dispostos a compartilhar e receber conhecimento, o que é crucial para o sucesso do projeto, especialmente em contratos de longo prazo (Ko, 2010).

A afabilidade, em sua essência, reflete uma inclinação para a bondade e a cooperação. Indivíduos afáveis são empáticos, dispostos a ajudar e acreditam na reciprocidade positiva (Lee & Foo, 2022). Esta disposição para a colaboração e a crença na bondade inerente dos outros facilitam a transferência do conhecimento, como observado por Harari, Jain & Joseph (2014). Em contraste, aqueles com baixa afabilidade, descritos como antagônicos, podem criar barreiras à transferência do conhecimento devido à sua natureza cínica e desconfiada (Widiger & Costa, 2013).

A afabilidade do profissional de projetos pode ser um catalisador para uma transferência do conhecimento mais eficaz entre projetos. Esta transferência, quando realizada de forma eficaz, tem um impacto direto e positivo na eficiência do projeto. O profissional de projetos, com sua responsabilidade de garantir o cumprimento de cronogramas, orçamentos e escopos, pode se beneficiar de sua inclinação natural para a cooperação e a comunicação eficaz.

Portanto, foi construída a seguinte hipótese:

H3a – A efetividade da transferência do conhecimento entre projetos é afetada positivamente pelo traço de personalidade de afabilidade do profissional de projetos, impactando positivamente a eficiência do projeto.

A efetividade da transferência do conhecimento entre projetos pode ser potencializada pelo traço de personalidade de afabilidade do profissional de projetos, gerando um impacto positivo na dinâmica e coesão da equipe de projeto. A afabilidade, conforme elucidado por Lee & Foo (2022), é uma dimensão que se concentra na qualidade das interações interpessoais, promovendo ambientes colaborativos e de confiança.

Indivíduos com alta afabilidade, caracterizados por sua confiança, franqueza, altruísmo, conformidade, modéstia e ternura (Costa et al., 1991), são mais propensos a criar ambientes de trabalho onde a comunicação é aberta e a colaboração é incentivada. Esta atmosfera de confiança e cooperação é fundamental para a transferência eficaz de conhecimento. Em ambientes onde os membros da equipe sentem-se valorizados e ouvidos, estão mais dispostos a compartilhar *insights*, experiências e conhecimentos, fortalecendo a coesão e a eficácia da equipe.

A afabilidade, em sua essência, promove uma abordagem colaborativa e empática. Indivíduos afáveis são receptivos, dispostos a ajudar e acreditam na bondade e cooperação dos outros (Lee & Foo, 2022). Esta disposição para a colaboração e a crença na reciprocidade

positiva não apenas facilita a transferência do conhecimento, mas também fortalece os laços entre os membros da equipe, como observado por Harari, Jain & Joseph (2014).

Por outro lado, a falta de afabilidade, ou antipatia, pode criar barreiras à comunicação e à colaboração, prejudicando a dinâmica da equipe (Widiger & Costa, 2013). No entanto, quando a afabilidade é cultivada e valorizada, ela se torna um pilar para a construção de equipes fortes, resilientes e bem-sucedidas.

Diante dessa argumentação, acredita-se que:

H3b – A efetividade da transferência do conhecimento entre projetos é afetada positivamente pelo traço de personalidade de afabilidade do profissional de projetos, impactando positivamente a equipe de projeto.

A efetividade da transferência do conhecimento entre projetos é amplamente influenciada pelo traço de personalidade de afabilidade do profissional de projetos, refletindo de forma positiva na experiência e percepção do cliente do projeto. A afabilidade, conforme delineado por Lee & Foo (2022), enfatiza a qualidade das interações interpessoais, estabelecendo relações mais genuínas e empáticas.

Profissionais que exibem afabilidade, marcados por características como confiança, franqueza e altruísmo (Costa et al., 1991), tendem a se comunicar de maneira mais clara e transparente com os clientes. Esta clareza assegura que o cliente esteja sempre informado e se sinta integrado ao processo do projeto.

A natureza receptiva e colaborativa da afabilidade permite que o profissional de projetos se conecte mais profundamente com o cliente, entendendo suas necessidades e ajustando-se às suas expectativas. Esta conexão, como sugerido por Harari, Jain & Joseph (2014), é fundamental para garantir que o cliente se sinta valorizado e compreendido.

Em contrapartida, a ausência de afabilidade pode gerar distanciamento e potenciais desentendimentos na relação com o cliente (Widiger & Costa, 2013). No entanto, ao priorizar e cultivar a afabilidade, o profissional de projetos pode estabelecer uma relação de confiança duradoura com o cliente.

H3c - A efetividade da transferência do conhecimento entre projetos é afetada positivamente pelo traço de personalidade de afabilidade do profissional de projetos, impactando positivamente o cliente do projeto.

A efetividade da transferência do conhecimento entre projetos é potencializada pelo traço de personalidade de **abertura à experiência** do profissional de projetos, resultando em um impacto positivo na eficiência do projeto. A abertura à experiência, conforme elucidado por Lee & Foo (2022), não se refere simplesmente à acumulação de cultura ou habilidades cognitivas, mas sim à disposição de um indivíduo para explorar, entender e integrar novas experiências em sua consciência.

Indivíduos com alta abertura à experiência, como descrito por McCrae e Costa (1997), são caracterizados por sua curiosidade, pensamento criativo e receptividade a ideias e valores não convencionais. Eles não apenas absorvem novos conhecimentos, mas também aplicam aprendizados de experiências anteriores em novos contextos. Karagoz, Korthaus & Augar (2016) destacam que esses profissionais frequentemente adaptam e aplicam conhecimentos de projetos anteriores em novos desafios, demonstrando uma capacidade contínua de aprendizado e adaptação.

A pesquisa de Yang, Luu & Wang (2023) reforça essa ideia, sugerindo que profissionais abertos à experiência são adaptáveis, autônomos e intelectualmente curiosos. Esta disposição intrínseca para explorar e aprender motiva-os a buscar e transferir conhecimento, otimizando suas atividades. Nowak (2018) fornece um exemplo prático, indicando que líderes com alta abertura à experiência são mais propensos a adotar novas tecnologias emergentes, mantendo suas equipes e projetos na vanguarda da inovação.

Por outro lado, aqueles com baixa abertura à experiência, conforme descrito por Widiger & Costa (2013), tendem a ser mais rígidos e menos adaptáveis, limitando potencialmente a inovação e a eficiência do projeto.

Portanto, foi construída a seguinte hipótese:

H4a – A efetividade da transferência do conhecimento entre projetos é afetada positivamente pelo traço de personalidade de abertura à experiência do profissional de projetos, impactando positivamente a eficiência do projeto.

A transferência eficaz de conhecimento entre projetos é potenciada pelo traço de personalidade de abertura à experiência do profissional de projetos, refletindo-se diretamente no fortalecimento e na sinergia da equipe de projeto. A abertura à experiência, conforme abordado por Lee & Foo (2022), representa uma predisposição para abraçar novidades, desafios

e perspectivas diferentes, sendo essencial para a evolução e adaptabilidade em ambientes projetuais.

Quando o profissional de projetos exhibe uma forte tendência para a abertura à experiência, como detalhado por McCrae e Costa (1997), ele não só introduz abordagens inovadoras, mas também encoraja sua equipe a pensar fora da caixa. Em um ambiente onde a experimentação é incentivada, os membros da equipe sentem-se empoderados para trazer suas ideias únicas à mesa, promovendo um espírito de colaboração e crescimento conjunto.

O estudo de Yang, Luu & Wang (2023) reforça que profissionais com essa característica tendem a ser mais flexíveis e inquisitivos. Quando essa natureza exploratória é manifestada na liderança do profissional de projetos, cria-se um ambiente onde a equipe é incentivada a abordar problemas de ângulos diversos, enriquecendo o processo de resolução de desafios.

Em contraste, a resistência à nova experiência pode estagnar o progresso e limitar a criatividade da equipe, como apontado por Widiger & Costa (2013). No entanto, ao priorizar a abertura à experiência, o profissional de projetos pode instigar uma cultura de inovação e descoberta contínua.

Portanto, foi construída a hipótese a seguir.

H4b – A efetividade da transferência do conhecimento entre projetos é afetada positivamente pelo traço de personalidade de abertura à experiência do profissional de projetos, impactando positivamente a equipe de projeto.

A efetividade da transferência do conhecimento entre projetos é significativamente potenciada pelo traço de personalidade de abertura à experiência do profissional de projetos, resultando em benefícios tangíveis para o cliente do projeto. A abertura à experiência, conforme elucidado por Lee & Foo (2022), simboliza uma disposição para explorar novas ideias e abordagens, o que é crucial para adaptar-se e responder às necessidades em constante mudança dos clientes.

Quando o profissional de projetos demonstra uma alta abertura à experiência, como caracterizado por McCrae e Costa (1997), ele não só adota abordagens inovadoras, mas também está mais apto a compreender e atender às expectativas únicas e específicas de cada cliente. Em

um ambiente de projeto onde a adaptabilidade e a inovação são valorizadas, o cliente se beneficia de soluções mais personalizadas e eficazes.

O estudo de Yang, Luu & Wang (2023) sugere que profissionais com essa inclinação são mais versáteis e curiosos. Esta versatilidade, quando refletida na abordagem do profissional de projetos, pode levar a soluções mais alinhadas com as necessidades emergentes do cliente, garantindo que suas expectativas sejam não apenas atendidas, mas frequentemente superadas.

Por outro lado, uma abordagem mais fechada e resistente à nova experiência pode limitar a capacidade do projeto de atender às demandas em evolução do cliente, como observado por Widiger & Costa (2013). No entanto, ao enfatizar a abertura à experiência, o profissional de projetos pode garantir que o projeto permaneça ágil e alinhado com os objetivos do cliente.

Então, foi elaborada a seguinte hipótese:

H4c - A efetividade da transferência do conhecimento entre projetos é afetada positivamente pelo traço de personalidade de abertura à experiência do profissional de projetos, impactando positivamente o cliente do projeto.

A **extroversão**, como traço de personalidade, desempenha um papel crucial na efetividade da transferência do conhecimento entre projetos, impulsionando a eficiência global do projeto. Esta característica, conforme descrito por Lee & Foo (2022), está associada à intensidade e qualidade da comunicação, ao nível de atividade e à capacidade de criar conexões interpessoais.

Indivíduos extrovertidos são frequentemente descritos como sociais, comunicativos, orientados para as pessoas e otimistas. Estas qualidades, quando presentes em um profissional de projetos, facilitam a comunicação aberta e eficaz, promovendo um ambiente de colaboração. Peterson, Smith, Martorana e Owens, (2003) observaram que gerentes extrovertidos tendem a ser mais comunicativos e, conseqüentemente, conseguem alinhar melhor suas equipes em direção aos objetivos. Além disso, estudos como o de Li, Zhou, Zhao, Zhang, & Zhang, (2015) e Deinert, Homan, Boer, Voelpel, & Gutermann, (2015) reforçam a ideia de que a extroversão pode potencializar o desempenho da equipe e do líder, respectivamente.

A capacidade de um profissional de projetos extrovertido de interagir e transferir conhecimento é evidenciada pelo estudo de Yang, Luu & Wang (2023), que destaca como esses indivíduos melhoram seu desempenho ao interagir e compartilhar conhecimento com colegas.

Por outro lado, enquanto indivíduos menos extrovertidos podem ser mais reservados, isso não implica que sejam menos eficazes ou comprometidos. Como Widiger & Costa (2013) apontam, eles simplesmente têm uma abordagem mais introspectiva e podem não buscar constantemente interações sociais.

Portanto, foi construída a seguinte hipótese:

H5a – A efetividade da transferência do conhecimento entre projetos é afetada positivamente pelo traço de personalidade de extroversão do profissional de projetos, impactando positivamente a eficiência do projeto.

A extroversão, como traço de personalidade, desempenha um papel vital na efetividade da transferência do conhecimento entre projetos, influenciando diretamente o bem-estar e a produtividade da equipe de projeto. Esta característica, conforme delineado por Lee & Foo (2022), está intrinsecamente ligada à capacidade de se comunicar, interagir e conectar-se com os outros.

Indivíduos extrovertidos são naturalmente inclinados a serem sociais, comunicativos e orientados para as pessoas. Quando um profissional de projetos exibe essas qualidades, ele cria um ambiente onde a comunicação flui livremente, as ideias são compartilhadas abertamente e a colaboração é incentivada. Como Peterson et al. (2003) observaram, gerentes extrovertidos, com sua habilidade inata de comunicação, são capazes de alinhar e motivar suas equipes de forma mais eficaz.

Além disso, a extroversão do profissional de projetos pode ser um catalisador para a construção de relações de confiança dentro da equipe. Como apontado por Li et al. (2015), a extroversão tem uma influência positiva no desempenho da equipe, em grande parte devido à capacidade do líder de criar um ambiente de trabalho coeso e colaborativo.

O estudo de Yang, Luu & Wang (2023) também destaca que profissionais extrovertidos tendem a ser mais receptivos à interação e ao compartilhamento do conhecimento. Em um ambiente de projeto, isso se traduz em equipes mais informadas, alinhadas e preparadas para enfrentar desafios.

Por outro lado, enquanto os menos extrovertidos podem ser mais introspectivos, isso não significa que não contribuam. Eles trazem uma abordagem mais ponderada e reflexiva, complementando a energia e o dinamismo dos extrovertidos.

Então, foi construída a hipótese:

H5b – A efetividade da transferência do conhecimento entre projetos é afetada positivamente pelo traço de personalidade de extroversão do profissional de projetos, impactando positivamente a equipe de projeto.

A extroversão, como traço de personalidade, tem um impacto significativo na efetividade da transferência do conhecimento entre projetos, e essa influência se estende diretamente ao benefício do cliente do projeto. Esta característica, conforme descrito por Lee & Foo (2022), está associada à capacidade de se comunicar, interagir e estabelecer conexões.

Um profissional de projetos extrovertido, com sua inclinação natural para a comunicação aberta e interação social, é mais propenso a entender e atender às necessidades e expectativas do cliente. A capacidade de se comunicar efetivamente, como observado por Peterson et al. (2003), permite que o profissional de projetos mantenha o cliente informado, envolvido e confiante em cada etapa do projeto.

Além disso, a extroversão do profissional de projetos pode facilitar a construção de uma relação de confiança com o cliente. A abordagem aberta e comunicativa de um profissional de projetos extrovertido pode encorajar o cliente a compartilhar feedbacks, preocupações e insights, garantindo que o projeto seja moldado de acordo com as necessidades do cliente. Como Li et al. (2015) destacaram, a extroversão pode influenciar positivamente o desempenho da equipe, o que, por sua vez, se traduz em entregas de projeto mais eficazes e alinhadas às expectativas do cliente.

O estudo de Yang, Luu & Wang (2023) reforça a ideia de que profissionais extrovertidos são mais adaptáveis e receptivos à mudança. Em um ambiente de projeto, isso significa que um profissional de projetos extrovertido pode ser mais ágil e responsivo às mudanças nas necessidades ou *feedbacks* do cliente.

Por outro lado, enquanto os menos extrovertidos podem ser mais reservados, eles ainda trazem uma abordagem mais ponderada e detalhada, que pode ser valiosa em certos aspectos do projeto.

Com isto, foi elaborada a hipótese.

H5c - A efetividade da transferência do conhecimento entre projetos é afetada positivamente pelo traço de personalidade de extroversão do profissional de projetos, impactando positivamente o cliente do projeto.

4.2.3.1 Modelo Conceitual

O modelo conceitual e hipóteses do estudo 3 foi construído para atender o objetivo de investigar o efeito mediador da efetividade da transferência do conhecimento entre a personalidade do profissional de projetos e o sucesso do projeto, sendo assim, as hipóteses deste estudo foi desenvolvida de uma forma para enfatizar os construtos do tema, com o objetivo de facilitar a construção da sua argumentação já apresentada na subseção anterior. Isso porque o construto de transferência do conhecimento pode se fazer presente e se caracteriza nas organizações, no indivíduo, nas equipes de projetos e em todos os envolvidos no ambiente de projetos. Por isso, está sendo mediada entre a personalidade do profissional de projetos e o sucesso do projeto.

A Figura 5, apresentada a seguir, mostra o modelo conceitual deste estudo. O construto de efetividade da transferência do conhecimento foi apontado pela validação no estudo 2 e aqui também aplicado no modelo o construto da efetividade da transferência do conhecimento da escala de Ren et al. (2018) – (Anexo 4). A efetividade da transferência do conhecimento, a partir do modelo, pretende-se mediar entre a personalidade do profissional de projetos e o sucesso do projeto (Marcos et al., 2023; Ren et al., 2018; Shenhar & Dvir, 2007). É importante destacar que foram considerados os cinco traços de personalidade – *Big five* da escala de Marcos et al. (2023) – (Anexo 5).

Pesquisas anteriores envolvendo outras temáticas (Araujo, Scafuto, Serra, Vils, & Bizarrias, 2022; Martens, Machado, Martens, Silva, & Freitas, 2018) aplicaram em seus estudos as cinco dimensões da escala de sucesso de projetos de Shenhar e Dvir (2007). No entanto, para este estudo, a escala de sucesso do projeto de Shenhar e Dvir (2007) – (Anexo 6), foram consideradas apenas três dimensões (Eficiência do projeto, Impacto na equipe e Impacto no cliente), por se tratar de aspectos com impactos diferentes pela efetividade da transferência do conhecimento e podendo também se caracterizar como sucesso do projeto.

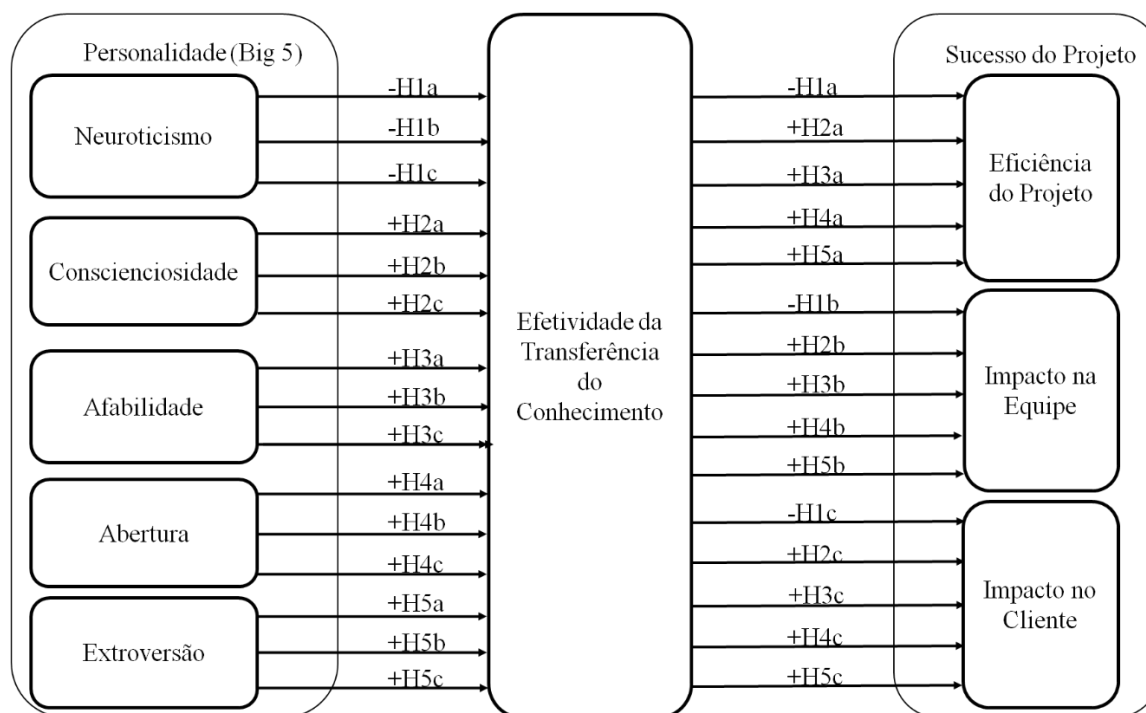


Figura 5 Modelo Conceitual

Fonte: Elaborada pelo autor.

4.3 MÉTODO

Este estudo empírico com uma abordagem quantitativa (Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2016) pretende abranger o poder explicativo da escala de efetividade da transferência do conhecimento adaptada e validada no estudo 2 (Ren et al., 2018). Para investigar o efeito da relação entre a personalidade do profissional de projetos utilizando a escala de Marcos et al. (2023) e o sucesso do projeto utilizando a escala de Shenhar e Dvir (2007). Para isso, foi desenvolvida uma pesquisa por meio de um questionário *Survey online* disparado para uma amostra composta por profissionais da área de gestão de projetos no Brasil.

4.3.1 Procedimentos de Coleta de Dados

Após a validação da escala de efetividade da transferência do conhecimento no Estudo 2 foi possível utilizar os itens do questionário validado aqui no Estudo 3 e aplicar juntamente com os itens dos questionários de traços de personalidade e sucesso do projeto. O instrumento de coleta de dados foi criado e disparado via *Google Forms* conforme apresentação da pesquisa e ação social – (Apêndice A) entre os dias 30/05/2023 e 14/08/2023. Foram incluídos no questionário os itens do construto da efetividade da transferência do conhecimento da escala de Ren, Deng e Liang (2018) – (Anexo 4), incluídos os itens do questionário do construto traços de personalidade – *Big Five* da escala de Marcos et al. (2023) – (Anexo 5) e inclusos os itens do questionário das três dimensões de sucesso do projeto utilizando a escala de Shenhar e Dvir (2007) – (Anexo 6).

A versão completa com os itens dos questionários das três escalas (Marcos et al., 2023; Ren et al., 2018; Shenhar & Dvir, 2007) foram disparados juntamente com os itens do questionário de identificação da amostra – (Apêndice B) para ser respondidos *online*, sendo que os respondentes foram declarados profissionais de projetos. No questionário de identificação da amostra alguns itens poderiam ser utilizados como variável de controle para a análise dos dados. Foram convidados como respondentes, os contatos do *LinkedIn*, *Telegram*, grupos do *WhatsApp* e por *e-mail*. Posteriormente, retornaram-se 550 formulários dos respondentes. A resposta válida de cada respondente foi convertida na doação de R\$ 1,00 (um real) para a ação social "Projeto Amigos Alimentando Vidas" na região de Itaquaquecetuba – SP para produção de marmitex para alimentar moradores de rua.

4.3.2 Procedimentos de Análise dos Dados

Após a coleta de dados, foi aplicado como procedimentos de análise dos dados a técnica estatística modelagem de equações estruturais de mínimos quadrados parciais (PLS-SEM). O PLS-SEM é uma abordagem de modelagem causal fundamentada em regressão projetada para minimizar a variância residual no modelo externo ou ‘medição’ e no modelo interno ou ‘estrutura’ (Blomquist, Farashah, & Thomas, 2016; Fornell & Bookstein, 1982).

O PLS é uma técnica admirável por especialistas e geralmente utilizada em um contexto de pesquisa exploratória (Hair et al., 2016). Além de ser uma técnica adequada para este estudo, outra justificativa pela escolha do PLS-SEM, foi por ser aceito como um método rigoroso que foi aplicado em pesquisas de gestão de projetos (Blomquist et al., 2016; Caniëls & Bakens, 2012; Raymond & Bergeron, 2008).

Primeiramente, foi preparada a base de dados para a análise do retorno dos 550 formulários dos respondentes. Trinta e sete formulários foram excluídos automaticamente porque não eram profissionais de projetos. Vinte formulários foram excluídos por duplicidades de respostas. Quinze formulários foram excluídos porque os respondentes participaram da amostra do estudo 2. No processo de análise com técnica estatística, 28 formulários foram excluídos por serem considerados como outliers significando valores atípicos ou resultado que foge da média. Então, restando uma amostra final de 450 respondentes válidos com a aplicação da Modelagem de Equações Estruturais pelo método de Mínimos Quadrados Parciais (PLS-SEM). Além do modelo estrutural apresentado na próxima seção também foram aplicadas as variáveis de controle no modelo conforme (subseção 4.4.2) trazendo resultados relevantes para este estudo.

4.4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta seção são apresentados os resultados da caracterização da amostra e da análise do modelo estrutural. Da mesma forma são apresentadas as variáveis, variáveis de controle e as avaliações das hipóteses. Na Tabela 7 é possível visualizar a caracterização da amostra, ou seja, a porcentagem referente às respostas dos itens de identificação da amostra - (Apêndice B).

Tabela 7 Respostas dos itens de identificação da amostra

Caracterização da amostra					
Funções					%
Gerente de Projetos					51,66
<i>Scrum Master</i>					23,03
<i>Product Owner</i>					25,31
Idade	20 a 30 anos	31 a 40 anos	41 a 50 anos	51 a 60 anos	mais de 60 anos
%	14,89	34,44	32,67	13,11	4,89
Experiência profissional	meses a 5 anos	6 a 10 anos	11 a 20 anos	21 a 30 anos	mais de 30 anos
%	14,67	13,33	36,44	24,89	10,67

Horas de treinamento em GP	Até 50 horas	Entre 51 e 100 horas	Entre 101 e 200 horas	Entre 201 e 300 horas	Mais de 300 horas
%	24,22	14,89	9,11	8,44	43,33
Atuou como membro de equipe?	Sim			Não	
%	95,56			4,44	
Certificação em projetos ágeis	Sim			Não	
%	47,33			52,67	
Certificação em projetos tradicionais	Sim			Não	
%	45,56			54,44	
Gênero	Masculino		Feminino		Prefere não dizer
%	74,44		24,89		0,67
Grau de escolaridade	Sem ensino superior	Ensino superior	Pós-Graduação (Especialização / MBA)	Mestrado	Doutorado
%	0,89	24,44	54	14,22	6,44
Profissão	Administração	Engenharia	Tecnologia da Informação	Finanças e Contabilidade	Educação
%	16,44	22,67	49,11	3,11	2,67
Profissão	Direito	Profissionais de Marketing e Vendas	Agronegócio	Meio ambiente	Áreas da saúde
%	0,67	3,11	0,44	0,22	1,56
Atua em ambiente ágil?	Sim			Não	
%	25,56			74,44	
Atua em ambiente tradicional?	Sim			Não	
%	29,56			70,44	
Atua em ambiente híbrido?	Sim			Não	
%	66			34	
Setor da empresa, em que trabalha:					%
Setor administrativo					16,67
Setor financeiro					11,33
RH					0,89
Setor Comercial					8,44
Setor operacional ou de produção					27,11
Engenharia					21,78
Diretoria					13,78
Faturamento da empresa					%
Menor ou igual a R\$ 360 mil					10,22
Maior que R\$ 360 mil e menor ou igual a R\$ 4,8 milhões					19,56
Maior que R\$ 4,8 milhões e menor ou igual a R\$ 300 milhões					30,67

Maior que R\$ 300 milhões	39,56
Ramo de atividade da empresa	%
Indústria	16,89
Comércio	6
Serviços	62,44
Instituição de ensino	4,89
Órgãos Públicos	7,33
Saúde	2,44

Fonte: Elaborada pelo autor.

4.4.1 Análise de Modelo Estrutural

No presente estudo, o modelo final de medição está delineado na Figura 6. Em pesquisas que empregam a Modelagem de Equações Estruturais pelo método de Mínimos Quadrados Parciais (PLS-SEM), é habitual priorizar métricas de confiabilidade composta, como ρ_a e ρ_c , sobre o alfa de Cronbach. Isso ocorre porque o alfa de Cronbach pode ser sensível ao número de variáveis em cada construto. O ρ_a é derivado das cargas padronizadas dos indicadores, enquanto ρ_c engloba tanto as cargas quanto os pesos dos indicadores. Os valores de alfa de Cronbach, variando entre 0,4 e 0,8, situam-se em faixas que a literatura classifica desde "razoável" até "substancial" (Landis & Koch, 1977). No entanto, a ênfase deste trabalho reside nos resultados de ρ_a e ρ_c . Conforme Hair et al. (2016), valores entre 0,7 e 0,9 são interpretados como indicativos de boa confiabilidade, e é notável que os valores registrados na Tabela 8 se encaixam nesse intervalo recomendado. Adicionalmente, a validade convergente, tradicionalmente avaliada pela Variância Média Extraída (AVE), também apresenta valores dentro dos padrões aceitáveis, reforçando a robustez do modelo de mensuração proposto.

Na Modelagem de Equações Estruturais utilizando o método de Mínimos Quadrados Parciais (PLS-SEM), R^2 reflete a proporção da variação na variável dependente explicada pelo modelo, enquanto o R^2 ajustado penaliza a inclusão de preditores não significativos. No presente estudo, a variável mediadora "Efetividade da transferência do conhecimento" apresentou R^2 de 0,042 e R^2 ajustado de 0,031. A variável dependente "eficiência em projetos" registrou valores de 0,060 e 0,047, respectivamente. Para a variável "Impacto na equipe", os valores foram 0,093 e 0,081, e para "Impacto no cliente", 0,105 e 0,093, respectivamente. Esses valores sugerem a quantidade de variação explicada pelas variáveis independentes em cada caso.

Tabela 8 Validade convergente e confiabilidade (Resultados do modelo de mensuração).

	AVE	Confiabilidade Composta (ρ_a)	Confiabilidade Composta (ρ_c)	R ²	R ² ajust.	Alfa de Crombach
Neuroticismo	0,676	0,805	0,803			0,568
Conscienciosidade	0,532	0,621	0,77			0,578
Afabilidade	0,679	0,766	0,864			0,764
Abertura	0,613	1,038	0,745			0,479
Extroversão	0,784	0,871	0,916			0,863
Efetividade da transferência do conhecimento	0,590	0,835	0,878	0,042	0,031	0,827
Eficiência do projeto	0,589	0,650	0,811	0,060	0,047	0,651
Impacto na equipe	0,547	0,845	0,878	0,093	0,081	0,834
Impacto no cliente	0,579	0,816	0,873	0,105	0,093	0,817

Fonte: elaborada pelo autor.

Em Modelagem de Equações Estruturais pelo método de Mínimos Quadrados Parciais (PLS-SEM), valores baixos de f^2 como (0,02) podem ser aceitáveis, especialmente em contextos em que as relações são intrinsecamente sutis ou quando os efeitos diretos não são os principais focos de interesse (Hair et al., 2014). Além disso, em áreas de pesquisa onde pequenas variações podem ter implicações significativas, mesmo efeitos de tamanho pequenos podem ser relevantes. Assim, a interpretação dos valores de f^2 deve ser feita à luz do contexto específico da pesquisa e dos objetivos do estudo (Hair et al., 2016). No caso em tela (Tabela 9), os valores predominantemente baixos para f^2 sugerem relações sutis entre os construtos exógenos e endógenos, o que pode ser considerado aceitável ou até esperado, dependendo da natureza do domínio de estudo.

Tabela 9 Valores de f^2 - Efeito da variável do modelo

	Efetividade da transferência do conhecimento	Eficiência do projeto	Impacto na equipe	Impacto no cliente
Abertura	0,01	0,001	0,001	0,003
Afabilidade	0,003	0,005	0,022	0
Conscienciosidade	0,027	0,039	0,036	0,056

Efetividade da transferência do conhecimento		0,005	0,01	0,022
Eficiência do projeto				
Extroversão	0,004	0	0,004	0,014
Impacto na equipe				
Impacto no cliente				
Neuroticismo	0	0,001	0,002	0

Fonte: elaborada pelo autor.

No contexto da modelagem proposta, é essencial avaliar a multicolinearidade para assegurar a robustez das estimativas. Utilizando o critério de Hair et al. (2016), um valor de *Variance inflation fator* (VIF) abaixo de 3 é geralmente considerado livre de preocupações relacionadas à multicolinearidade. Observando os dados fornecidos, todos os valores de (VIF) estão abaixo desse limiar, variando entre 1,11 e 2,376, indicando que a multicolinearidade no modelo não é problemática. Portanto, na Tabela 10 os resultados da análise podem ser interpretados com confiança.

Tabela 10 Fator de Inflação da Variância (VIF)

ITEM	VIF
SP-EP1	1,363
SP-EP2	1,443
SP-EP4	1,169
SP-IC1	1,838
SP-IC2	2,101
SP-IC3	1,799
SP-IC4	1,304
SP-IC5	1,498
SP-IE1	1,775
SP-IE2	1,529
SP-IE3	1,809
SP-IE4	1,677
SP-IE5	1,417
SP-IE6	1,596
TC-EF1	1,754
TC-EF2	1,842
TC-EF3	1,506
TC-EF4	1,698
TC-EF5	1,511
TP-A1	1,725
TP-A2	1,823
TP-A3	1,366

TP-C1	1,163
TP-C2	1,16
TP-C3	1,224
TP-E1	2,376
TP-E2	2,352
TP-E3	2,003
TP-N1	1,187
TP-N2	1,187
TP-O1	1,11
TP-O2	1,11

Fonte: elaborada pelo autor.

Anteriormente, neste estudo, a multicolinearidade dos construtos foi avaliada através do Fator de Inflação da Variância (VIF), com todos os valores reportados estando abaixo de 3, conforme sugerido por Hair et al. (2016). Isso assegurou que não havia alta multicolinearidade entre os construtos no modelo. No entanto, além do (VIF), também consideramos a relação *heterotrait-monotrait* (HTMT) para avaliar a validade discriminante dos construtos. Esta métrica específica é crucial para confirmar que os construtos são distintamente medidos e não estão altamente correlacionados uns com os outros. Conforme apresentado na Tabela 11, todos os valores de HTMT estão abaixo do limite de 0,85, reforçando a robustez e validade do modelo de mensuração.

Para garantir a validade discriminante do modelo, as cargas cruzadas dos indicadores foram examinadas ver Tabela 12. Esta análise visa garantir que cada indicador carrega mais fortemente em seu construto de origem do que em outros construtos do modelo. Ao revisar a tabela de cargas cruzadas, observa-se que, consistentemente, os indicadores exibem cargas mais fortes em seus construtos designados, em comparação com cargas em outros construtos. Isso confirma a validade discriminante do modelo, sugerindo que cada construto é distintamente medido e não se confunde com outros construtos no modelo.

Ao examinar a Tabela 11 para avaliar a validade discriminante, posteriormente foram aplicados os critérios estabelecidos por Fornell e Larcker (1981). Os valores na diagonal, que representam a raiz quadrada da Variância Média Extraída (AVE), reforçam o ponto mencionado sobre a necessidade de valores de carga acima de 0,5 para estabelecer validade convergente. Todos os valores na diagonal da tabela estão alinhados com esse critério, confirmando a adequada validade convergente de cada construto. Para a validade discriminante, é essencial que cada valor na diagonal seja superior às correlações do construto com todos os outros

construtos (valores fora da diagonal). Esta condição também é satisfeita em todos os casos. Assim, em consonância com o critério de Fornell e Larcker e os *insights* da Tabela 13, o modelo exhibe sólida validade convergente e discriminante para todos os construtos apresentados.

Tabela 11 Validade discriminante - *Heterotrait-monotrait* (HTMT)

	Abertura	Afabilidade	Conscienciosidade	Efetividade da transferência do conhecimento	Eficiência do projeto	Extroversão	Impacto na equipe	Impacto no cliente	Neuroticismo
Abertura									
Afabilidade	0,214								
Conscienciosidade	0,262	0,21							
Efetividade da transferência do conhecimento	0,188	0,042	0,235						
Eficiência do projeto	0,135	0,134	0,328	0,14					
Extroversão	0,239	0,09	0,192	0,083	0,057				
Impacto na equipe	0,129	0,219	0,286	0,171	0,856	0,108			
Impacto no cliente	0,19	0,084	0,339	0,232	0,847	0,15	0,827		
Neuroticismo	0,168	0,169	0,165	0,046	0,138	0,364	0,129	0,102	

Fonte: elaborada pelo autor.

Tabela 12 Valores das cargas cruzadas - *Cross Loadings*

	Abertura	Afabilidade	Conscienciosidade	Efetividade da transferência do conhecimento	Eficiência do projeto	Extroversão	Impacto na equipe	Impacto no cliente	Neuroticismo
SP-EP1	-0,042	0,092	0,177	-0,003	0,764	-0,002	0,458	0,393	-0,038
SP-EP2	-0,051	0,083	0,174	0,054	0,808	0,052	0,471	0,421	-0,003
SP-EP4	0,042	0,044	0,161	0,156	0,73	-0,036	0,542	0,601	-0,115
SP-IC1	0,038	0,017	0,163	0,14	0,493	-0,103	0,548	0,785	-0,043
SP-IC2	0,042	0,073	0,221	0,117	0,578	-0,052	0,644	0,811	-0,056
SP-IC3	0,072	0,115	0,195	0,128	0,534	-0,079	0,568	0,776	-0,115
SP-IC4	0,129	-0,011	0,184	0,139	0,316	-0,119	0,318	0,68	-0,027
SP-IC5	0,069	-0,006	0,168	0,199	0,445	-0,129	0,53	0,747	-0,025
SP-IE1	0,047	0,142	0,225	0,121	0,607	-0,024	0,794	0,621	-0,061

SP-IE2	0,078	0,112	0,168	0,049	0,429	-0,042	0,7	0,449	-0,1
SP-IE3	0,015	0,153	0,192	0,08	0,494	-0,057	0,79	0,466	-0,136
SP-IE4	0,092	0,181	0,125	0,077	0,466	-0,143	0,757	0,476	-0,051
SP-IE5	0,056	0,054	0,089	0,229	0,362	0,006	0,646	0,442	-0,016
SP-IE6	0,015	0,142	0,164	0,077	0,45	-0,121	0,741	0,563	-0,061
TC-EF1	0,04	0,023	0,042	0,773	0,115	-0,05	0,093	0,18	-0,015
TC-EF2	0,094	-0,032	0,117	0,803	0,058	-0,054	0,087	0,164	-0,01
TC-EF3	0,109	0,013	0,158	0,739	0,076	-0,025	0,079	0,131	-0,017
TC-EF4	0,128	-0,047	0,139	0,805	0,064	-0,089	0,131	0,147	-0,008
TC-EF5	0,023	-0,005	0,119	0,717	0,051	-0,055	0,123	0,118	-0,063
TP-A1	0,066	0,827	0,078	0,002	0,076	-0,047	0,143	0,045	-0,098
TP-A2	0,11	0,842	0,102	-0,004	0,074	-0,077	0,135	0,048	-0,092
TP-A3	0,127	0,803	0,172	-0,033	0,082	-0,058	0,168	0,026	-0,071
TP-C1	-0,089	0,014	0,59	0,153	0,058	0,045	0,062	0,119	-0,018
TP-C2	0,107	0,157	0,818	0,119	0,216	-0,06	0,205	0,227	-0,136
TP-C3	-0,073	0,106	0,761	0,087	0,17	0,198	0,181	0,17	-0,045
TP-E1	-0,162	-0,071	0,056	-0,05	0,015	0,9	-0,094	-0,123	0,286
TP-E2	-0,16	-0,057	0,103	-0,047	-0,016	0,877	-0,07	-0,103	0,172
TP-E3	-0,203	-0,066	0,034	-0,093	0,011	0,879	-0,073	-0,115	0,256
TP-N1	0,047	-0,097	-0,051	-0,027	-0,016	0,17	-0,04	-0,054	0,681
TP-N2	0,035	-0,087	-0,109	-0,022	-0,08	0,265	-0,106	-0,062	0,942
TP-O1	0,532	0,102	-0,103	0,108	-0,062	-0,037	-0,012	-0,051	0,132
TP-O2	0,971	0,111	0,034	0,09	-0,005	-0,212	0,077	0,12	0,013

Fonte: elaborada pelo autor.

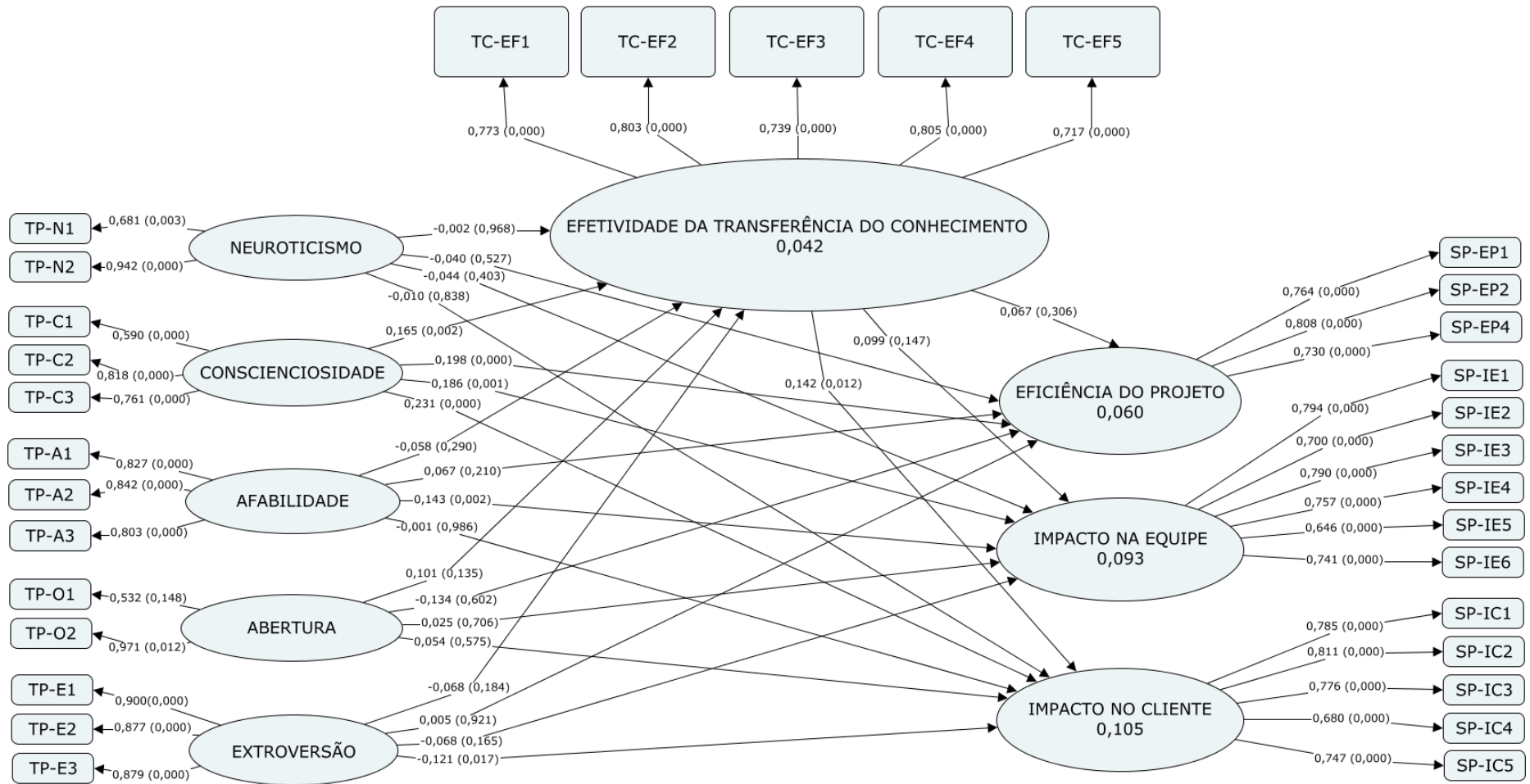


Figura 6 Modelo de mensuração no software SmartPLS 4

Fonte: elaborada pelo autor.

Tabela 13 Resultados do modelo de mensuração – Critério de Fornell e Larcker (1981)

	Abertura	Afabilidade	Conscienciosidade	Efetividade da transferência do conhecimento	Eficiência do projeto	Extroversão	Impacto na equipe	Impacto no cliente	Neuroticismo
Abertura	0,783								
Afabilidade	0,124	0,824							
Conscienciosidade	0,004	0,146	0,729						
Efetividade da transferência do conhecimento	0,108	-0,016	0,153	0,768					
Eficiência do projeto	-0,02	0,094	0,222	0,093	0,768				
Extroversão	-0,199	-0,073	0,07	-0,073	0,005	0,885			
Impacto na equipe	0,066	0,182	0,222	0,134	0,641	-0,09	0,74		
Impacto no cliente	0,094	0,047	0,246	0,192	0,62	-0,129	0,683	0,761	
Neuroticismo	0,045	-0,105	-0,106	-0,028	-0,07	0,273	-0,099	-0,069	0,822

Fonte: elaborada pelo autor.

A Tabela 14 apresenta os resultados detalhados da avaliação do modelo estrutural. Para cada relação proposta, é fornecido o coeficiente estimado ("Original *sample* (O)"), que indica a força e a direção da relação entre as variáveis. Juntamente com este coeficiente, a "*Sample mean* (M)" reflete a média das estimativas obtidas durante o processo de reamostragem *Bootstrap*.

O "*standard deviation* (STDEV)" nos dá uma medida da variabilidade dessas estimativas, o que é crucial para entender a estabilidade dos resultados. O valor t, calculado como a razão entre o "Original sample (O)" e o "*Standard deviation* (STDEV)", é usado para testar a significância estatística da relação proposta. Tradicionalmente, um valor t superior a 1,96 é considerado estatisticamente significativo ao nível de 5%.

Os "*p-values*" fornecem uma medida direta da probabilidade de observar o coeficiente estimado, assumindo que a relação verdadeira é nula. Valores-p menores que 0,05 são tradicionalmente considerados indicativos de significância estatística. No entanto, neste estudo, consideramos também os efeitos com valores-p até 0,1 como indicativos de uma relação, embora esta seja de magnitude relativamente baixa.

Finalmente, os limites de "2.5%" e "97.5%" representam o intervalo de confiança de 95% para o coeficiente estimado. Se este intervalo não incluir o zero, isso é uma evidência adicional da significância estatística da relação.

Tabela 14 Resultados da avaliação do modelo estrutural

		<i>Original sample (O)</i>	<i>Sample mean (M)</i>	<i>Standard deviation (STDEV)</i>	<i>T statistics (O/STDEV)</i>	<i>P-values</i>	5.0%	95.0%
Relações diretas	Abertura -> Efetividade da transf. conhecimento	0,101	0,111	0,069	1,462	0,144	-	0,21
	Abertura -> Eficiência do projeto	-0,034	-0,036	0,067	0,504	0,614	-	0,073
	Abertura -> Impacto na equipe	0,025	0,016	0,067	0,377	0,706	-	0,116
	Abertura -> Impacto no cliente	0,054	0,026	0,096	0,569	0,569	-	0,157
	Afabilidade -> Efetividade da transf. conhecimento	-0,058	-0,059	0,054	1,069	0,285	-	0,032
	Afabilidade -> Eficiência do projeto	0,067	0,073	0,05	1,326	0,185	-0,01	0,155
	Afabilidade -> Impacto na equipe	0,143	0,15	0,045	3,163	0,002	0,075	0,222
	Afabilidade -> Impacto no cliente	-0,001	0,01	0,048	0,017	0,986	-	0,089
	Conscienciosidade -> Efetividade da transf. conhecimento	0,165	0,173	0,055	3,001	0,003	0,082	0,264
	Conscienciosidade -> Eficiência do projeto	0,198	0,198	0,053	3,75	0	0,109	0,283
	Conscienciosidade -> Impacto na equipe	0,186	0,19	0,054	3,424	0,001	0,098	0,277
	Conscienciosidade -> Impacto no cliente	0,231	0,231	0,051	4,553	0	0,145	0,312
	Efetividade da transf. conhecimento -> Eficiência do projeto	0,067	0,077	0,063	1,056	0,291	-0,03	0,179
	Efetividade da transf. conhecimento -> Impacto na equipe	0,099	0,107	0,067	1,489	0,137	0	0,218
	Efetividade da transf. conhecimento -> Impacto no cliente	0,142	0,15	0,057	2,478	0,013	0,055	0,243
	Extroversão -> Efetividade da transf. conhecimento	-0,068	-0,076	0,052	1,315	0,189	-0,16	0,011
	Extroversão -> Eficiência do projeto	0,005	0,01	0,053	0,102	0,919	-	0,096
	Extroversão -> Impacto na equipe	-0,068	-0,068	0,049	1,386	0,166	-	0,015
	Extroversão -> Impacto no cliente	-0,121	-0,12	0,05	2,421	0,016	-	-0,035
	Neuroticismo -> Efetividade da transf. conhecimento	-0,002	-0,009	0,051	0,04	0,968	-	0,077

	Neuroticismo -> Eficiência do projeto	-0,04	-0,042	0,062	0,642	0,521	-	0,131	0,077
	Neuroticismo -> Impacto na equipe	-0,044	-0,046	0,054	0,821	0,412	-	0,128	0,05
	Neuroticismo -> Impacto no cliente	-0,01	-0,014	0,049	0,205	0,838	-	0,093	0,066
Relações mediadas	Abertura -> Efetividade da transf. conhecimento -> Impacto na equipe	0,01	0,011	0,01	0,967	0,334	-	0,004	0,029
	Extroversão -> Efetividade da transf. conhecimento -> Eficiência do projeto	-0,005	-0,006	0,007	0,623	0,533	-	-0,02	0,003
	Conscienciosidade -> Efetividade da transf. conhecimento -> Eficiência do projeto	0,011	0,013	0,012	0,913	0,361	-	0,005	0,035
	Extroversão -> Efetividade da transf. conhecimento -> Impacto na equipe	-0,007	-0,008	0,008	0,795	0,426	-	0,025	0,002
	Neuroticismo -> Efetividade da transf. conhecimento -> Impacto na equipe	0	-0,001	0,007	0,031	0,975	-	0,013	0,008
	Afabilidade -> Efetividade da transf. conhecimento -> Eficiência do projeto	-0,004	-0,004	0,006	0,613	0,54	-	0,016	0,004
	Neuroticismo -> Efetividade da transf. conhecimento -> Eficiência do projeto	0	-0,001	0,005	0,026	0,979	-	0,011	0,006
	Afabilidade -> Efetividade da transf. conhecimento -> Impacto na equipe	-0,006	-0,006	0,008	0,756	0,45	-	-0,02	0,004
	Extroversão -> Efetividade da transf. conhecimento -> Impacto no cliente	-0,01	-0,012	0,01	1,011	0,312	-	0,029	0,002
	Abertura -> Efetividade da transf. conhecimento -> Eficiência do projeto	0,007	0,008	0,009	0,736	0,462	-	0,006	0,024
	Abertura -> Efetividade da transf. conhecimento -> Impacto no cliente	0,014	0,016	0,012	1,214	0,225	-	0,003	0,036
	Afabilidade -> Efetividade da transf. conhecimento -> Impacto no cliente	-0,008	-0,009	0,009	0,908	0,364	-	0,025	0,005
	Conscienciosidade -> Efetividade da transf. conhecimento -> Impacto na equipe	0,016	0,018	0,012	1,318	0,188	-	0	0,039
	Conscienciosidade -> Efetividade da transf. conhecimento -> Impacto no cliente	0,023	0,025	0,012	2,005	0,045	-	0,008	0,046
	Neuroticismo -> Efetividade da transf. conhecimento -> Impacto no cliente	0	-0,002	0,008	0,035	0,972	-	0,017	0,01

Fonte: elaborada pelo autor.

4.4.2 Variáveis de controle

Nesta subseção, são apresentados os resultados da aplicação das variáveis de controle no modelo estrutural. Na tabela 15 podem-se observar os efeitos e valores considerados de P-valor $< 0,10$ sendo aceito como um estudo inovador, exploratório.

Tabela 15 Resultados dos efeitos das variáveis de controles do modelo estrutural

Variável Controle	Efetividade da transferência do conhecimento	Eficiência do projeto	Impacto na equipe	Impacto no cliente	P-values
Exp	0,005				0,929
		0,086			0,085
			0,064		0,199
				0,077	0,120
TPM	-0,005				0,919
		0,07			0,141
			0,066		0,166
				0,116	0,012
CAGPM	-0,134				0,163
		0,019			0,848
			0,078		0,424
				0,052	0,587
CTrPM	-0,037				0,698
		0,133			0,163
			0,091		0,320
				0,059	0,504
SM	-0,104				0,248
		0,189			0,048
			0,052		0,586
				0,283	0,002
School	0,016				0,709
		0,025			0,616
			-0,025		0,612
				0,012	0,791
PO	0,047				0,692
		0,348			0,001
			0,335		0,001
				0,401	0,000
Revenue	0,031				0,496
		-0,002			0,975
			0,047		0,329
				0,059	0,232
CyAct	0,083				0,087
		-0,099			0,050
			-0,064		0,196
				-0,076	0,102

SecCy	0,032				0,485
		-0,024			0,626
			-0,023		0,593
				-0,036	0,427

Fonte: elaborada pelo autor.

A variável de controle Exp - Quantos anos possui de experiência na sua carreira profissional? Baseada nos estudos de Hambrick e Mason (1984) e nos estudos de Serra, Três e Ferreira (2016) causa efeito e influência na eficiência do projeto com um coeficiente de 0,086 e p-valor de 0,085, porém não influenciando nas demais variáveis. Já a variável de controle TPM - Quanto tempo em horas possui de treinamento específico em gerenciamento de projetos? (Hambrick & Mason, 1984; Serra, Três, & Ferreira, 2016; Ahsan, Ho, & Khan, 2013) causa efeito e influência no impacto no cliente de projeto com um coeficiente de 0,116 e p-valor de 0,012, não influenciando nas demais variáveis.

A variável de controle CAgPM - Possui alguma certificação em gerenciamento de projetos ágeis? Baseada em Ahsan, Ho e Khan (2013) e em Starkweather e Stevenson (2011) não houve efeito significativo com nenhuma variável. Da mesma forma, a variável de controle CTrPM - Possui alguma certificação em gerenciamento de projetos Tradicionais? Baseada nas pesquisas de Ahsan, Ho e Khan (2013) e nos estudos de Starkweather e Stevenson (2011) não houve efeito significativo com nenhuma variável. No entanto, a variável de controle SM - Você é *Scrum Master*? Causa efeito e influência na eficiência do projeto com um coeficiente de 0,189 e p-valor de 0,048, e com o impacto no cliente com um coeficiente de 0,283 e p-valor de 0,002, porém não influenciando nas demais variáveis.

A variável de controle School - Indique seu nível de instrução? Fundamentada em Hambrick e Mason (1984) e em Serra, Três e Ferreira (2016) não houve efeito significativo com nenhuma variável. Porém, a variável de controle PO - Você é *Product Owner*? Causa efeito e influência na eficiência do projeto com um coeficiente de 0,348 e p-valor de 0,001, pois também influenciando com o impacto na equipe com um coeficiente de 0,335 e p-valor de 0,001 e com o impacto no cliente com um coeficiente de 0,401 e p-valor < 0,001, porém não tendo efeito significativo com a efetividade da transferência do conhecimento.

A variável de controle Revenue - Faturamento da empresa em que trabalha? Não houve efeito significativo com nenhuma variável. Entretanto, a variável de controle CyAct - Ramo de atividade da empresa? Causa efeito e influência na efetividade da transferência do

conhecimento com um coeficiente de -0,083 e p-valor de 0,087, pois também influencia na eficiência do projeto com um coeficiente de -0,099 e p-valor de 0,050 e com o impacto no cliente com um coeficiente de -0,076 e p-valor de 0,102, porém não influenciando nas demais variáveis. Por fim, a variável de controle SecCy - Setor da empresa, em que trabalho? Não houve efeito significativo com nenhuma variável.

4.4.3 Resultados das Hipóteses

A hipótese *H1a* sugere que o neuroticismo influencia negativamente a efetividade da transferência do conhecimento e a eficiência do projeto. Contudo, os dados mostram que a relação entre neuroticismo e a efetividade da transferência do conhecimento é insignificante, com um coeficiente de -0,002 e p-valor de 0,968. A relação entre neuroticismo e eficiência do projeto, com coeficiente de -0,04 e p-valor de 0,521, também não é significativa. Além disso, não há efeito de mediação observável, com coeficiente de 0 e p-valor de 0,979. Portanto, *H1a* não é confirmada.

A hipótese *H1b* postula que o neuroticismo afeta negativamente a efetividade da transferência do conhecimento e a equipe do projeto. Os dados revelam que o neuroticismo tem uma relação insignificante com a efetividade da transferência do conhecimento, com coeficiente de -0,002 e p-valor de 0,968. Sua relação direta com o impacto na equipe também não é significativa, com coeficiente de -0,044 e p-valor de 0,412. A tentativa de estabelecer a efetividade da transferência do conhecimento como mediador entre neuroticismo e impacto na equipe resultou em coeficiente de 0 e p-valor de 0,975. Assim, *H1b* não é confirmada.

A hipótese *H1c* sugere que o neuroticismo influencia negativamente a efetividade da transferência do conhecimento e o impacto no cliente do projeto. Os dados indicam uma relação insignificante entre neuroticismo e a efetividade da transferência do conhecimento, com coeficiente de -0,002 e p-valor de 0,968. A relação direta do neuroticismo com o impacto no cliente é negativa, mas fraca, com coeficiente de -0,01 e p-valor de 0,838. Ao avaliar a efetividade da transferência do conhecimento como mediadora entre neuroticismo e impacto no cliente, a relação é nula, com coeficiente de 0 e p-valor de 0,972. Assim, *H1c* não é confirmada.

A hipótese *H2a* sugere que a conscienciosidade impacta positivamente a efetividade da transferência do conhecimento e a eficiência do projeto. Os dados mostram que a conscienciosidade está positivamente correlacionada com a efetividade da transferência do

conhecimento (coeficiente de 0,165, p-valor de 0,003) e com a eficiência do projeto (coeficiente de 0,198, p-valor < 0,001). No entanto, quando considerada como mediadora, a efetividade da transferência do conhecimento não mostrou um impacto significativo na relação entre conscienciosidade e eficiência do projeto (coeficiente de 0,011, p-valor de 0,361). Assim, *H2a* indica que a conscienciosidade influencia diretamente ambas as variáveis (efetividade da transferência do conhecimento e eficiência do projeto), mas a efetividade da transferência do conhecimento não media o impacto da conscienciosidade na eficiência do projeto.

A hipótese *H2b* indica que a conscienciosidade influencia positivamente a efetividade da transferência do conhecimento e o impacto na equipe do projeto. Os resultados mostram uma correlação positiva entre conscienciosidade e a efetividade da transferência do conhecimento (coeficiente de 0,165, p-valor de 0,003) e entre conscienciosidade e equipe do projeto (coeficiente de 0,186, p-valor de 0,001). Contudo, a relação mediada entre conscienciosidade, efetividade da transferência do conhecimento e impacto na equipe não foi significativa (coeficiente de 0,016, p-valor de 0,188). Assim, a conscienciosidade afeta a efetividade da transferência do conhecimento e a eficiência do projeto diretamente, mas não impacta a equipe por meio da efetividade da transferência do conhecimento.

A hipótese *H2c* postula que a conscienciosidade impacta positivamente a efetividade da transferência do conhecimento, afetando conseqüentemente o cliente do projeto. Os dados confirmam esta suposição. A conscienciosidade está positivamente correlacionada com a efetividade da transferência do conhecimento (coeficiente de 0,165; p-valor de 0,003) e com o impacto no cliente (coeficiente de 0,231; p-valor < 0,001). Adicionalmente, quando a efetividade da transferência do conhecimento é considerada mediadora, observa-se uma relação significativa (coeficiente de 0,023; p-valor de 0,045). Assim, a conscienciosidade afeta o cliente diretamente e por meio da efetividade na transferência do conhecimento, validando uma mediação parcial no cliente do projeto.

A hipótese *H3a* propõe que o traço de personalidade de afabilidade impacta positivamente a efetividade da transferência do conhecimento e, conseqüentemente, a eficiência do projeto. Contudo, os dados indicam uma relação negativa entre afabilidade e efetividade da transferência do conhecimento, com coeficiente de -0,058 e p-valor de 0,285. A relação entre afabilidade e eficiência do projeto é positiva, com coeficiente de 0,067, mas não significativa (p-valor de 0,185). Além disso, a afabilidade não mostrou efeito mediador significativo na eficiência do projeto através da efetividade da transferência do conhecimento. Portanto, *H3a* não é confirmada pelos resultados.

A hipótese *H3b* propõe uma influência positiva da afabilidade na efetividade da transferência do conhecimento e no impacto na equipe de projeto. Entretanto, os dados indicam uma relação negativa não significativa entre afabilidade e a efetividade da transferência do conhecimento (coeficiente de -0,058, p-valor de 0,285) e uma relação positiva significativa com o impacto na equipe (coeficiente de 0,143, p-valor de 0,002). A relação mediada também não foi significativa. Assim, a hipótese *H3b* não foi confirmada.

A hipótese *H3c* sugere que a afabilidade influencia positivamente a efetividade da transferência do conhecimento e o impacto no cliente do projeto. No entanto, os resultados mostram que a relação entre afabilidade e a efetividade da transferência do conhecimento é negativa e não significativa (coeficiente de -0,058, p-valor de 0,285). Além disso, a relação entre afabilidade e impacto no cliente, não é significativa (coeficiente de -0,001, p-valor de 0,986). A relação mediada também não apresentou significância estatística. Portanto, a hipótese *H3c* não foi apoiada pelos dados coletados.

A hipótese *H4a* explora a influência da abertura à experiência na efetividade da transferência do conhecimento e seu efeito na eficiência do projeto. Os dados mostram uma relação positiva entre abertura à experiência e efetividade da transferência do conhecimento (coeficiente de 0,101), mas não significativa (p-valor de 0,144). Adicionalmente, a relação direta entre abertura e eficiência do projeto é negativa (coeficiente de -0,034) e não significativa (p-valor de 0,614). A relação mediada entre abertura, efetividade da transferência do conhecimento e eficiência do projeto também não é significativa (p-valor de 0,462). Assim, a hipótese *H4a* não é confirmada pelos dados.

A hipótese *H4b* investiga o papel da abertura à experiência na efetividade da transferência do conhecimento e seu subsequente impacto na equipe de projeto. Os dados indicam uma relação positiva entre abertura à experiência e efetividade da transferência do conhecimento (coeficiente de 0,101), porém não estatisticamente significativa (p-valor de 0,144). Quanto à relação direta entre abertura e impacto na equipe, ela é positiva (coeficiente de 0,025), mas também não significativa (p-valor de 0,706). A análise mediada entre abertura, efetividade da transferência do conhecimento e impacto na equipe apresenta um p-valor de 0,334, indicando ausência de significância estatística. Dessa forma, a hipótese *H4b* não é confirmada pelos resultados coletados.

A hipótese *H4c* sugere que a abertura à experiência potencializa a efetividade da transferência do conhecimento e seu impacto no cliente. Os dados indicam uma relação positiva, mas não significativa, entre abertura à experiência e efetividade da transferência do

conhecimento (coeficiente de 0,101, p-valor de 0,144). A relação direta com o impacto no cliente também não é significativa (coeficiente de 0,054, p-valor de 0,569). A efetividade da transferência do conhecimento não mediou de forma significativa a relação entre abertura à experiência e impacto no cliente. Assim, *H4c* não foi confirmada pelos resultados.

Os dados referentes à hipótese *H5a* indicam que a extroversão não tem impacto significativo na efetividade da transferência do conhecimento ou eficiência do projeto. A relação entre extroversão e efetividade da transferência do conhecimento é negativa (coeficiente: -0,068; p-valor: 0,189). A extroversão apresenta pouca relação com a eficiência do projeto (coeficiente: 0,005; p-valor: 0,919) e não há efeito mediador significativo da efetividade da transferência do conhecimento. Portanto, *H5a* não é confirmada pelos resultados.

A hipótese *H5b* postula que a extroversão influencia positivamente a efetividade da transferência do conhecimento e o impacto na equipe de projeto. Contudo, os dados revelam uma relação negativa entre extroversão e efetividade da transferência do conhecimento (coeficiente: -0,068, p-valor: 0,189) e seu intervalo de confiança de 95% varia entre -0,16 e 0,011. A relação direta entre extroversão e impacto na equipe é também negativa (coeficiente: -0,068, p-valor: 0,166) com um intervalo de confiança que varia de -0,145 a 0,015. A relação mediada, por sua vez, não é estatisticamente significativa. Com base nesses resultados, a hipótese *H5b* não é sustentada pelos dados.

A hipótese *H5c* postula que a extroversão potencializa a efetividade da transferência do conhecimento e seu impacto no cliente. Os dados indicam uma relação negativa e não significativa entre extroversão e efetividade da transferência do conhecimento (coeficiente: -0,068, p-valor: 0,189, intervalo de confiança de 95%: -0,16 a 0,011). Contudo, a relação entre extroversão e impacto no cliente é negativa e significativa (coeficiente: -0,121, p-valor: 0,016, intervalo de confiança de 95%: -0,202 a -0,035). A relação mediada não apresenta significância estatística. Conclui-se que, embora a extroversão influencie negativamente o impacto no cliente, a hipótese *H5c* não foi totalmente confirmada pelos resultados. Todas as hipóteses mencionadas foram formuladas à luz da teoria, mas se algumas hipóteses não se confirmaram isso tem um aprendizado e produz um conhecimento existente. Esses resultados despertam o interesse na realização de mais estudos para poder investigar essas temáticas. A figura 7 a seguir apresenta o modelo dos resultados das hipóteses.

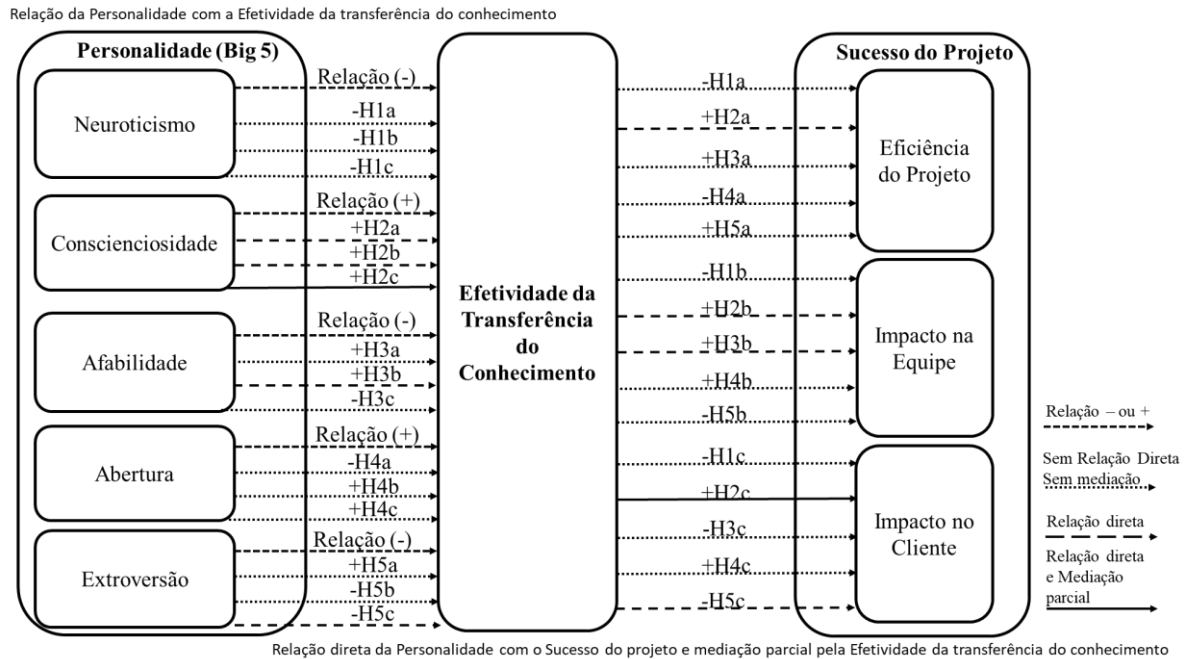


Figura 7 Modelo dos resultados das hipóteses

Fonte: elaborada pelo autor.

4.4.4 Avaliação das Hipóteses

Finalmente, os limites de "2.5%" e "97.5%" representam o intervalo de confiança de 95% para o coeficiente estimado. Se este intervalo não incluir o zero, isso é uma evidência adicional da significância estatística da relação.

As hipóteses *H1a*, *H1b* e *H1c* investigaram o impacto do neuroticismo na efetividade da transferência do conhecimento e seus efeitos na eficiência do projeto, equipe e cliente. Os dados analisados não confirmam essas hipóteses. Especificamente, em *H1a*, o neuroticismo não mostrou influenciar significativamente a eficiência do projeto. Em *H1b*, não houve impacto significativo na equipe devido ao neuroticismo. Para *H1c*, não foi observado efeito relevante do neuroticismo sobre o cliente. Embora o neuroticismo possa ser relevante em outros cenários, na efetividade da transferência do conhecimento em projetos, seu impacto é limitado.

As hipóteses *H2a*, *H2b* e *H2c* exploram a influência da conscienciosidade na efetividade da transferência do conhecimento e seus efeitos no projeto. Em *H2a*, embora a conscienciosidade esteja positivamente associada à efetividade da transferência do conhecimento e à eficiência do projeto, a efetividade da transferência do conhecimento não atua

como mediadora significativa entre conscienciosidade e eficiência do projeto. Em H2b, a conscienciosidade demonstra impacto direto na equipe do projeto, mas sua influência mediada na equipe não é estatisticamente significativa. Por último, H2c confirma que a conscienciosidade impacta o cliente tanto diretamente quanto através da efetividade da transferência do conhecimento, validando uma mediação parcial.

Os resultados das hipóteses *H3a*, *H3b* e *H3c* indicam o papel da afabilidade na efetividade da transferência do conhecimento e suas consequências em projetos. A afabilidade, contrariamente às expectativas, não demonstrou uma influência positiva significativa na efetividade da transferência do conhecimento. Em *H3a*, não houve uma relação direta com a eficiência do projeto e a efetividade da transferência do conhecimento não atua como mediador. Para *H3b*, a afabilidade tem uma relação direta no impacto da equipe, mas não exerceu impacto mediado na equipe pela efetividade da transferência do conhecimento. E em *H3c*, não houve relação direta e nem se observou um efeito mediador significativo no cliente.

Os resultados das hipóteses *H4a*, *H4b* e *H4c* elucidam a relação da abertura à experiência com a efetividade da transferência do conhecimento e seus efeitos em distintas áreas de projetos. A abertura à experiência mostra uma inclinação positiva, embora não estatisticamente significativa, na efetividade da transferência do conhecimento. No contexto de *H4a*, ainda que sugira influência na eficiência do projeto, a efetividade da transferência do conhecimento não é um mediador significativo e não apresenta relação direta da abertura à experiência na eficiência do projeto. Em *H4b*, a abertura à experiência não exibe um impacto direto na equipe e nem mediação substancial na equipe através da efetividade da transferência do conhecimento. Já em *H4c*, a abertura à experiência, embora tenha uma tendência positiva, não houve relação direta no cliente, e não apresenta impacto mediado significativo no cliente através da efetividade da transferência do conhecimento.

Os resultados das hipóteses *H5a*, *H5b* e *H5c* examinam o papel da extroversão na efetividade da transferência do conhecimento e seus respectivos impactos em projetos. Para *H5a*, a extroversão não demonstrou impacto significativo na efetividade da transferência do conhecimento nem na eficiência do projeto. Em *H5b*, embora a extroversão se mostrou negativamente relacionada à efetividade da transferência do conhecimento e ao impacto na equipe, a relação mediada não é estatisticamente relevante, o que indica que a hipótese *H5b* não é sustentada. Para *H5c*, a extroversão apresenta uma relação negativa significativa com o impacto no cliente, mas sem efeito mediador significativo da efetividade da transferência do conhecimento. A Tabela 16 apresenta um resumo da avaliação das hipóteses.

Tabela 16 Avaliação das hipóteses

Hipótese	Resultado da Análise	Confirmação
H1a – A efetividade da transferência do conhecimento entre projetos é afetada negativamente pelo seu traço de personalidade de neuroticismo do profissional de projetos, impactando negativamente a eficiência do projeto.	Não influencia significativamente a eficiência do projeto	Não
H1b – A efetividade da transferência do conhecimento entre projetos é afetada negativamente pelo seu traço de personalidade de neuroticismo do profissional de projetos, impactando negativamente a equipe de projeto.	Não houve impacto significativo na equipe	Não
H1c – A efetividade da transferência do conhecimento entre projetos é afetada negativamente pelo seu traço de personalidade de neuroticismo do profissional de projetos, impactando negativamente o cliente do projeto.	Não foi observado efeito relevante no cliente	Não
H2a – A efetividade da transferência do conhecimento entre projetos é afetada positivamente pelo traço de personalidade de conscienciosidade do profissional de projetos, impactando positivamente a eficiência do projeto.	Positivamente associada, mas sem mediação significativa	Não (relação direta)
H2b – A efetividade da transferência do conhecimento entre projetos é afetada positivamente pelo seu traço de personalidade de conscienciosidade do profissional de projetos, impactando positivamente a equipe de projeto.	Impacto direto na equipe, sem mediação significativa	Não (relação direta)
H2c – A efetividade da transferência do conhecimento entre projetos é afetada positivamente pelo seu traço de personalidade de conscienciosidade do profissional de projetos, impactando positivamente o cliente do projeto.	Impacto direto no cliente e mediação parcial	Parcialmente
H3a – A efetividade da transferência do conhecimento entre projetos é afetada positivamente pelo seu traço de personalidade de afabilidade do profissional de projetos, impactando positivamente a eficiência do projeto.	Não influencia significativamente a eficiência do projeto	Não
H3b – A efetividade da transferência do conhecimento entre projetos é afetada positivamente pelo seu traço de personalidade de afabilidade do profissional de projetos, impactando positivamente a equipe de projeto.	Impacto direto na equipe, sem mediação significativa	Não (relação direta)
H3c - A efetividade da transferência do conhecimento entre projetos é afetada positivamente pelo seu traço de personalidade de afabilidade do profissional de projetos, impactando positivamente o cliente do projeto.	Sem efeito significativo no cliente	Não
H4a – A efetividade da transferência do conhecimento entre projetos é afetada positivamente pelo seu traço de personalidade de abertura à experiência do profissional de projetos, impactando positivamente a eficiência do projeto.	Não influencia significativamente a eficiência do projeto	Não
H4b – A efetividade da transferência do conhecimento entre projetos é afetada positivamente pelo seu traço de personalidade de abertura à experiência do profissional de projetos, impactando positivamente a equipe de projeto.	Não houve impacto significativo na equipe	Não

H4c - A efetividade da transferência do conhecimento entre projetos é afetada positivamente pelo seu traço de personalidade de abertura à experiência do profissional de projetos, impactando positivamente o cliente do projeto.	Sem efeito significativo no cliente	Não
H5a – A efetividade da transferência do conhecimento entre projetos é afetada positivamente pelo seu traço de personalidade de extroversão do profissional de projetos, impactando positivamente a eficiência do projeto.	Sem impacto significativo na eficiência do projeto	Não
H5b – A efetividade da transferência do conhecimento entre projetos é afetada positivamente pelo seu traço de personalidade de extroversão do profissional de projetos, impactando positivamente a equipe de projeto.	Sem impacto significativo na equipe	Não
H5c - A efetividade da transferência do conhecimento entre projetos é afetada positivamente pelo seu traço de personalidade de extroversão do profissional de projetos, impactando positivamente o cliente do projeto.	Relação negativa com impacto direto no cliente	Não (relação direta)

Fonte: elaborada pelo autor.

4.5 DISCUSSÃO

Neste estudo, foi explorado a relação entre os traços de personalidade dos profissionais de projetos e o sucesso de seus projetos, enfatizando o contexto da efetividade na transferência do conhecimento. Estudos anteriores já haviam destacado o valor do conhecimento como um ativo estratégico para organizações, em especial para aquelas intensivas em conhecimento (Kumar Jha & Varkkey, 2018). A complexidade dessa habilidade nas interações contínuas com equipes de projeto e demais *stakeholders* tem sido discutida (McGowan Poole, 2019). Em ambientes onde a transferência eficiente de conhecimento é fundamental, o papel do profissional de projetos é fundamental, abrangendo não apenas a disseminação de informações, mas também a interação com outras partes interessadas (Millhollan & Kaarst-Brown, 2016). Enquanto os traços de personalidade do profissional de projetos são reconhecidamente essenciais (Millhollan & Kaarst-Brown, 2016; Hassan, Bashir, & Abbas, 2017), a compreensão de como sua eficácia na transferência do conhecimento impacta o sucesso do projeto ainda é uma área emergente. Desvendar esta relação pode conduzir a programas de treinamento mais eficazes, preparando adequadamente os profissionais de projetos.

Este estudo concentrou-se no sucesso do projeto e sua relação com dois *stakeholders* a equipe de projeto e os clientes (Shenhar et al., 2001), porém sendo observado também a

eficiência dos projetos. Foi escolhido focar nesses dois porque são com quem os profissionais de projetos interagem com mais frequência e intensidade (Meredith & Zwikael, 2020; Blixt and Kirytopoulos, 2017). Embora os profissionais de projetos sejam reconhecidos por suas habilidades técnicas (Zhang et al., 2013; Van Iddekinge et al., 2018), continua sendo importante entender como podem melhorar o desempenho dos projetos. As descobertas sobre o impacto direto da personalidade do profissional de projetos no sucesso dos projetos (Hassan, et al., 2017) indicam que, além das habilidades técnicas, a capacidade de transferir conhecimento de forma eficaz é primordial para otimizar seu desempenho (Decker, Landaeta, & Kotnour, 2009).

A proposição formulada é que os traços de personalidade dos profissionais de projetos mediam efetivamente a transferência do conhecimento, impactando positivamente tanto a equipe quanto os clientes, afetando o desempenho do projeto. Tradicionalmente, habilidades técnicas são vistas como os principais indicadores de desempenho em tarefas (Shenhar et al., 2001; Zhang, Wang, He, Jie, & Deng, 2019). No entanto, propondo uma visão mais detalhada de como a efetividade da transferência do conhecimento pode ser potencializada, especialmente quando se trata de interações com stakeholders, com a equipe e os clientes. O aumento da complexidade dessas interações no ambiente de projetos, exige comportamentos e habilidades dos profissionais de projetos. Em especial, que reconheçam e atendam às necessidades das partes envolvidas, aprimorando as interações sociais. Isso, por sua vez, envolve as habilidades de comunicação, permitindo que os profissionais de projetos compreendam melhor as preocupações e demandas, respondam de maneira apropriada e promovam uma colaboração mais eficaz e resultados de projeto superiores (Lee & Foo, 2022; Cummings & Teng, 2003).

Este estudo identificou que a efetividade da transferência do conhecimento desempenha um papel mediador entre a conscienciosidade do profissional de projetos e o impacto no cliente. Embora pesquisas anteriores indiquem a importância do conhecimento como um ativo estratégico (Kumar Jha & Varkkey, 2018), estas análises sugerem uma visão mais específica, pois enquanto a conscienciosidade tem relações diretas com outros aspectos do sucesso do projeto, é a mediação da transferência do conhecimento que confirma sua relação com o impacto no cliente. Isso reforça a noção de que, em ambientes onde a eficácia na transferência do conhecimento para impactar o cliente é importante, a capacidade de transferir conhecimento de forma eficaz, funcionaria melhor para os profissionais de projetos com maiores traços de conscienciosidade. Esta perspectiva complementa a compreensão de que a gestão de projetos moderna vai além das habilidades técnicas, enfatizando a influência da personalidade para transferência eficaz do conhecimento como uma diferenciadora chave.

Os profissionais de projetos, em sua rotina, encontram-se imersos em um ambiente de constante interação e troca de conhecimentos com *stakeholders* diversos, com os clientes desempenhando um papel de destaque desde as fases iniciais dos projetos (McGowan Poole, 2019). A conscienciosidade, traço de personalidade associado a características como organização e confiabilidade (McCrae & Costa, 1986; Zhang et al., 2019), pode potencializar a efetividade da transferência do conhecimento. Esta transferência eficaz, por sua vez, amplifica o impacto positivo no cliente e na dinâmica da equipe. Embora outros traços, como a extroversão, tenham demonstrado influências em diferentes dimensões do projeto, é a conscienciosidade que se destaca por sua capacidade de maximizar a efetividade da transferência do conhecimento. Assim, organizações que valorizam a efetividade na transferência do conhecimento deveriam considerar a seleção ou escolha de profissionais com altos níveis de conscienciosidade, visando amplificar seu impacto positivo nos *stakeholders*.

Neste estudo, as três hipóteses formuladas de neuroticismo não foram confirmadas nos testes estatísticos. Porém, a conscienciosidade é uma das dimensões altamente avaliadas entre os traços de personalidade, juntamente com a afabilidade (Costa, Jr. et al. 2012). Neste estudo, não houve mediação da efetividade da transferência do conhecimento entre projetos na eficiência do projeto. No entanto, indivíduos com alta pontuação de afabilidade se preocupam com a qualidade da interação social (Lee, & Foo 2022). Isto são características que facilitam a comunicação e a colaboração, promovendo um ambiente de trabalho onde a confiança interpessoal é primordial (Marcos et al., 2023). Embora, Joshi, Sarker e Sarker (2007) afirmam que a confiabilidade é um fator significativo na transferência do conhecimento, e relevante para o sucesso do projeto (Ko, 2010). Esses fundamentos não foram comprovados com os resultados estatísticos deste estudo devido não ter uma relação direta com a eficiência do projeto.

Em outra dimensão de sucesso do projeto, mais especificamente impacto na equipe do projeto, não houve impacto de mediação pela efetividade da transferência do conhecimento entre projetos. No entanto, um indivíduo afável difere nas suas motivações para manter um bom relacionamento com os outros, pode-se esperar que ele demonstre níveis mais elevados de motivação para executar um comportamento otimista e construtivo em vários domínios do que os demais (Leary, & Hoyle, 2009; Lee & Foo, 2022). Pode-se inferir que suas motivações para ter um bom relacionamento com a equipe valida com o resultado do modelo em ter uma relação direta. Além disso, não teve efeito mediador significativo da efetividade da transferência do conhecimento entre projetos no cliente do projeto. Mas afabilidade pode ser vista como um moderador de diversos tipos de comportamentos interpessoais (Lee & Foo, 2022). Portanto,

indivíduos com alta pontuação de afabilidade são relevantes em conflito, cooperação, ajuda e preconceito (Leary, & Hoyle, 2009). Esses indivíduos com alta afabilidade são identificados por sua confiança e franqueza (Costa et al., 1991). Isto de certa forma é coerente, mas não foi comprovado com os resultados deste estudo revelando que não há uma relação direta e nem mediação. Indivíduos afáveis transmitem certa confiança e sinceridade para o cliente do projeto minimizando algum tipo de conflito, mas também depende das atitudes e comportamento do cliente do projeto.

Neste estudo, as três hipóteses formuladas de abertura à experiência não foram confirmadas nos testes estatísticos, pois não houve mediação e nem relação direta. Já o traço de personalidade da extroversão indica sociabilidade, entusiasmo, assertividade e domínio (McCrae & John, 1992). Na gestão de projetos, revelou-se que a extroversão impacta positivamente o desempenho do projeto, direta e indiretamente, por meio da formação de equipes (Salaria & Jamil, 2015). Assim, Hassan, et al. (2017) formularam a hipótese de que a extroversão se correlaciona positivamente com o sucesso do projeto. Neste estudo, incluindo a efetividade da transferência do conhecimento, não houve mediação com a eficiência do projeto. No entanto, os dados estatísticos não confirmam uma relação direta do traço de personalidade extroversão com a eficiência do projeto. Pesquisas indicam que o traço de personalidade de extroversão pode potencializar o desempenho da equipe e do líder (Li, et al., 2015; Deinert, et al., 2015). No entanto, a pesquisa de Hassan, et al. (2017) esperava que a extroversão estivesse relacionada ao domínio em uma equipe de projeto. Pois, uma rara descoberta indicou que os introvertidos contribuem para o desempenho da equipe de projeto (Bradley & Hebert, 1997). Diante disso, o fato desse traço de personalidade não relacionar ao domínio da equipe talvez seja a não mediação da efetividade da transferência do conhecimento e aqui também indicando que não há uma relação direta com a equipe do projeto. Para Yang et al. (2023) os profissionais extrovertidos são mais adaptáveis e receptivos à mudança. Eles podem ser mais ágeis e aptos a atender as necessidades ou *feedbacks* do cliente. Embora, não houve mediação da efetividade da transferência do conhecimento entre projetos com o cliente do projeto, mas confirmou-se uma relação direta desse traço de personalidade com o cliente do projeto.

4.6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo se propôs investigar o efeito mediador da efetividade da transferência do conhecimento entre a personalidade do profissional de projetos e o sucesso do projeto. Três

escalas foram aplicadas no modelo estrutural para responder este objetivo (Marcos et al., 2023; Ren et al., 2018; Shenhar & Dvir, 2007). Três hipóteses foram formuladas afirmando que a efetividade da transferência do conhecimento entre projetos é afetada negativamente pelo traço de personalidade de neuroticismo do profissional de projetos, impactando negativamente a eficiência do projeto, a equipe do projeto e o cliente do projeto. No entanto, os testes estatísticos indicaram que não influenciam significativamente nessas dimensões de sucesso do projeto. Da mesma forma, as hipóteses com o traço de personalidade de abertura à experiência não influenciam significativamente nas dimensões de sucesso do projeto.

Neste estudo, pode-se concluir que um traço de destaque foi o traço de personalidade de conscienciosidade do profissional de projetos. As três hipóteses desenvolvidas afirmam que a efetividade da transferência do conhecimento entre projetos é afetada positivamente pelo traço de personalidade de conscienciosidade do profissional de projetos, impactando positivamente a eficiência do projeto, a equipe do projeto e o cliente do projeto gerando valor para essas três dimensões de sucesso do projeto. Os resultados do modelo estrutural mostraram que há uma relação direta positivamente associada às dimensões de sucesso do projeto (eficiência do projeto e equipe do projeto), mas sem mediação significativa.

No entanto, ocorre um impacto direto na dimensão de sucesso do projeto (cliente do projeto) e uma mediação parcial pela efetividade da transferência do conhecimento no cliente do projeto. Este resultado valida a relevância do profissional de projetos com esse traço de personalidade de conscienciosidade para aplicar a efetividade da transferência do conhecimento e, com isto, impactar positivamente no cliente gerando valor para essa dimensão de sucesso do projeto. Além disso, as outras hipóteses formuladas com as afirmativas da efetividade da transferência do conhecimento entre projetos são afetadas positivamente com os demais traços de personalidade como afabilidade e extroversão. Com o traço de personalidade de afabilidade, há uma relação direta positivamente significativa no impacto da equipe do projeto, mas sem mediação significativa. Já com o traço de personalidade de extroversão, os testes aplicados no modelo indicaram que há uma relação direta significante na dimensão de sucesso do projeto (cliente do projeto), mas sem mediação significativa.

Neste estudo, pode-se concluir também que a experiência do profissional de projetos contribui na eficiência do projeto. Assim como, as horas de treinamento específico em gerenciamento de projetos podem influenciar no impacto no cliente do projeto. No caso de certificações, tanto em projetos ágeis e tradicionais, chama-nos a atenção que não causou nenhum impacto nos construtos abordados. Da mesma forma, o faturamento da empresa, setor

de atividade e a escolaridade desse profissional de projetos não impactou na efetividade da transferência do conhecimento e nem nas dimensões de sucesso do projeto. Já o profissional *Scrum Master* com suas habilidades pode influenciar tanto na eficiência do projeto e gerar impacto no cliente do projeto. Agora o profissional *Product Owner* provou-se os melhores resultados no sucesso do projeto influenciando na eficiência do projeto, impacto na equipe e impacto no cliente. Por fim, um ponto de destaque é o ramo de atividade influenciando na efetividade da transferência do conhecimento, talvez esse resultado esteja ligado às OBPs e OOPs. Além disso, o ramo de atividade causa impacto na eficiência do projeto e no cliente do projeto.

4.6.1 Contribuição teórica e para a prática de gestão de projetos

A efetividade na transferência do conhecimento tem emergido como uma faceta fundamental na gestão de projetos, especialmente no que tange ao impacto sobre o cliente. Para os profissionais de projetos, é imperativo explorar traços de personalidade que potencializem a transferência do conhecimento. A conscienciosidade, associada à organização e confiabilidade (McCrae & Costa, 1986; Zhang et al., 2019), apresenta um potencial particular para potencializar essa efetividade. Profissionais com traços mais altos de conscienciosidade podem, portanto, encontrar maior sucesso ao engajar-se em processos de transferência do conhecimento. Além disso, dada a importância das interações com *stakeholders*, e em particular com os clientes (McGowan Poole, 2019), tem sido enfatizado que os profissionais de projetos dediquem especial atenção ao entendimento e resposta adequada às necessidades e expectativas desses *stakeholders*, visando resultados de projeto mais bem-sucedidos.

Do lado da seleção e gestão de talentos, as organizações devem considerar traços de personalidade como critérios importantes ao selecionar profissionais para gerenciamento de projetos. A conscienciosidade, em particular, pode servir como um indicador valioso de potencial para transferência eficaz de conhecimento. Além disso, é importante que as organizações proporcionem oportunidades contínuas para educação e treinamento, focando em áreas como a transferência do conhecimento. Por fim, manter um canal de comunicação aberto e fornecer *feedback* regular aos profissionais pode servir como uma ferramenta valiosa para adaptar e melhorar abordagens, conduzindo assim a melhores resultados de projeto.

O estudo sobre a relação entre os traços de personalidade dos profissionais de projetos, a efetividade na transferência do conhecimento e o sucesso dos projetos, revela implicações alinhadas às ODS (Objetivos de Desenvolvimento Sustentável) da ONU. Investir em educação e treinamento contínuos, com foco na transferência do conhecimento, apoia diretamente o objetivo de Educação de Qualidade (ODS 4), capacitando profissionais para melhores práticas de gestão. Além disso, a seleção cuidadosa de talentos com base em traços de personalidade, como a conscienciosidade, pode levar a um ambiente de trabalho mais produtivo e harmonioso, contribuindo para o Trabalho Decente e o Crescimento Econômico (ODS 8). Enfatizando a comunicação aberta e o *feedback* regular entre profissionais e *stakeholders*, as organizações podem fortalecer as Parcerias para a Implementação dos Objetivos (ODS 17), essenciais para um desenvolvimento sustentável e inclusivo.

4.6.2 Limitações e Pesquisas Futuras

Esta pesquisa apresentou algumas limitações, apesar de não ser o objetivo do estudo, uma delas foi o uso em conjunto dos dados dos profissionais que trabalham com diferentes metodologias aplicadas em projetos, pois não fez distinção entre elas, além da sua função, como exemplo, *Product Owner* e *Scrum Master*. Embora o contexto brasileiro atendeu o objetivo do estudo, outra limitação foi não diferenciar por região como por exemplo: sul e sudeste ou norte e nordeste do país.

Para pesquisas futuras, seria interessante avaliar a efetividade da transferência do conhecimento entre projetos ágeis ou entre projetos tradicionais, e assim comparar os efeitos do grau de personalidades desses profissionais, em especial o *Product Owner* e *Scrum Master*. Os diversos contextos que há são relevantes para a aplicação desse estudo, pois seria interessante aplicar esse estudo em regiões específicas no Brasil ou até em contextos internacionais. Ainda explorando os contextos, seria interessante avaliar as diferenças nas (OBPs) e nas (OOPs) ou até avaliar as diferenças entre as pequenas, médias e grandes empresas.

5 PRODUTO TECNOLÓGICO (PRODUTO/MATERIAL NÃO PATENTEÁVEL) - FERRAMENTA DE ANÁLISE DA EFETIVIDADE DA TRANSFERÊNCIA DO CONHECIMENTO COM BASE NA PERSONALIDADE DOS PROFISSIONAIS DE PROJETOS

5.1 INTRODUÇÃO

Dentro do dinâmico ambiente de projetos, a capacidade de transferir conhecimento eficazmente é essencial para as organizações que almejam se destacar e avançar em suas respectivas indústrias. Mais do que meramente uma competência técnica, a transferência do conhecimento está intrinsecamente ligada à personalidade do profissional de projetos, determinando o quão bem o conhecimento é compartilhado e aplicado, e pode ser a linha tênue entre o sucesso e o fracasso de uma iniciativa (Petersen & Pedersen, 2019).

O êxito na transferência do conhecimento não se limita à disseminação de informações. É também uma ferramenta vital para a melhoria contínua, otimização de processos e inovação. No coração deste processo, o *know-what*, *know-how* e *know-why* são compartilhados, não apenas aperfeiçoando a execução dos projetos, mas também fortalecendo uma cultura de aprendizado contínuo e evolução (Van Waveren et al., 2014). De fato, organizações proficientes em tal habilidade frequentemente se sobressaem no mercado, como Ekore (2014) evidenciou.

Porém, atingir tal proficiência não é tarefa simples. Desafios como a cultura organizacional, obstáculos de comunicação e as nuances humanas do processo se apresentam (Louw, Steyn, & Van Waveren, 2017). A personalidade do profissional de projetos surge como uma variável de destaque, com aspectos culturais e traços individuais influenciando profundamente a predisposição para compartilhar e internalizar conhecimento (Lee & Foo, 2022).

A ênfase crescente nos comportamentos humanos no ambiente de projetos reflete a importância de entender e responder a estas nuances (Unterhitzenberger, 2021; Stingl & Geraldi, 2017; Millhollan & Kaarst-Brown, 2016). A atuação do profissional de projetos para decifrar e responder a esses comportamentos é fundamental. Ele precisa considerar a cultura organizacional, superar barreiras humanas e promover confiança e colaboração (Ko, 2010).

Estudos sobre traços de personalidade sugerem que certas características podem ser determinantes no contexto da gestão de projetos, moldando como o conhecimento é disseminado e incorporado (Hassan, Bashir, & Abbas, 2017). A investigação destes traços fornece às organizações uma perspectiva que pode ajudar a otimizar a efetiva transferência do conhecimento em seus empreendimentos.

A avaliação da influência da personalidade na efetividade da transferência do conhecimento torna-se crucial para a gestão de projetos, sendo uma vantagem competitiva nas organizações. Esta pesquisa propõe uma ferramenta de avaliação baseada nos critérios de Produção Técnica (Relatório GT 06, 2016 – Qualis Técnico/Tecnológico) da CAPES, focada no EIXO 1 – Produtos e Processos. É um Produto/Material não patenteável, aderente à área 27 da CAPES, aderente ao Programa de Pós-graduação em gestão de projetos e ao projeto de pesquisa da professora orientadora dessa Tese, pois o foco está em como os projetos se integram nas organizações e na aprendizagem em ambientes de projetos. O impacto da ferramenta é potencialmente alto, por se tratar de um produto que pode transformar o ambiente dos projetos na efetiva transferência do conhecimento. Sua aplicabilidade potencial é alta, podendo ser replicada em diversos contextos de projetos, além de ter uma aplicabilidade realizada também considerada alta, pois o PTT foi empregado com facilidade com vários envolvidos em projetos. E, é considerada com média inovação, combinando conhecimentos preexistentes com inovações incrementais. A complexidade é alta, envolvendo adaptações de conhecimentos e múltiplos especialistas e empresas.

Para criar a ferramenta, foram usados dados do estudo 3 desta tese com as informações de 450 profissionais com traços de personalidade *Big Five*, avaliados pela escala CBF-PI-15 (Zhang et al., 2019; Marcos et al., 2023). Além disso, a efetividade da transferência do conhecimento foi medida por uma escala de Ren et al. (2018) adaptada e validada no estudo 2. Além de usar os resultados do estudo anterior, foi analisada a relação entre traços de personalidade e a efetividade na transferência do conhecimento, e foram encontrados *clusters* formados por análise de agrupamento com o uso do método do cotovelo para o desenvolvimento deste PTT. A ferramenta resultante avalia a influência do traço de personalidade na efetividade da transferência do conhecimento, identificando quatro perfis profissionais baseados na literatura e foi feita a nomeação e interpretação dos clusters. Com base nisso, a ferramenta sugere maneiras de maximizar a personalidade para melhor transferência do conhecimento.

5.2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta seção são abordados os construtos sobre a personalidade dos profissionais de projetos e a efetividade da transferência do conhecimento.

5.2.1 O efeito da personalidade no profissional de projetos

A personalidade é um fator determinante no desempenho dos profissionais de projetos, influenciando não apenas suas habilidades comportamentais, mas também sua tomada de decisões e a maneira como interagem com a equipe e *stakeholders*. O Modelo *Big Five* de Personalidade, elaborado por McCrae e Costa Jr. (1986), serve como uma referência significativa nesse contexto, segmentando a personalidade em cinco fatores distintos: Extroversão, Afabilidade, Conscienciosidade, Neuroticismo e Abertura à Experiência.

Indivíduos que se destacam no traço de Extroversão, conhecidos por seu entusiasmo e energia, são frequentemente relacionados a funções de gestão e vendas, nas quais a sociabilidade e assertividade se mostram fundamentais. Tais características são particularmente valiosas para profissionais de projetos, pois eles são essenciais na promoção de uma comunicação eficaz e no estabelecimento de relações frutíferas com equipes, clientes e *stakeholders*, independentemente de se tratar de uma abordagem tradicional ou ágil (Gemino, Reich e Sawyer, 2021).

O fator da Afabilidade, apesar de pesquisas anteriores não terem evidenciado uma correlação direta com o desempenho profissional, está ganhando relevância nas metodologias ágeis (Hurtz & Donovan, 2000; Barrick & Mount, 1991). Isso ocorre pois, nesses contextos, a colaboração e o entendimento mútuo são componentes importantes para o sucesso do projeto.

Já a Conscienciosidade é vista como o principal traço preditivo de desempenho em diversas ocupações (Oh, Wang & Mount, 2011; Hurtz & Donovan, 2000; Barrick & Mount, 1991). Profissionais que exibem alta conscienciosidade tendem a ser persistentes e orientados por propósito, esses dois atributos do traço de personalidade de conscienciosidade são qualidades que são intrínsecas ao sucesso do projeto, e que se alinham diretamente com o triângulo de ferro da gestão de projetos.

O Neuroticismo, relacionado à estabilidade emocional, tem efeitos palpáveis na tomada de decisão (Rashid & Boussabiane, 2019; Strang, 2011). Em contextos ágeis, que apresentam desafios como a resistência cultural à adoção de novas práticas (Stettina & Hörz, 2015), a forma como o profissional de projeto lida com situações estressantes e incertezas pode ser influenciada por este traço.

Quanto à Abertura à Experiência, ainda que sua relação direta com o desempenho no trabalho não tenha sido definitivamente estabelecida em pesquisas anteriores (Hurtz & Donovan, 2000; Barrick & Mount, 1991), sua importância se mostra evidente na adaptabilidade necessária nas metodologias ágeis (Lindskog & Netz, 2021).

5.2.2 O efeito da personalidade do profissional de projetos na efetividade da transferência do conhecimento

No contexto dos projetos, além dos aspectos tecnológicos e gerenciais que influenciam a efetividade da transferência do conhecimento, a personalidade do profissional de projetos desempenha um papel crucial. Profissionais com características como abertura para novas experiências, empatia, proatividade e capacidade de adaptação podem contribuir significativamente para uma transferência do conhecimento mais eficiente. Eles podem facilitar a comunicação, estabelecer relações de confiança com os membros da equipe e superar barreiras culturais ou linguísticas (Ren et al., 2018).

A personalidade do gestor ou do membro da equipe pode influenciar a maneira como a informação é percebida e compartilhada. Profissionais com alta capacidade de comunicação e habilidades interpessoais, por exemplo, podem ser mais propensos a compartilhar seu conhecimento de forma clara e abrangente, enquanto aqueles mais introvertidos ou reservados podem precisar de incentivos ou estratégias específicas para se engajar no processo de transferência (Gold, Malhotra, & Segars, 2001).

A motivação intrínseca, muitas vezes associada a traços de personalidade como curiosidade e desejo de aprendizado, pode ser um fator determinante na busca ativa por conhecimento e na disposição para compartilhar informações com os colegas (Sanjaghi, Akhavan, & Najafi, 2013). Além disso, profissionais com elevada inteligência emocional, também ligados à personalidade de alguma forma, podem identificar mais facilmente as

necessidades dos colegas, adaptando a forma como transferem o conhecimento para melhor atender às demandas do projeto e da equipe (Lewis et al., 2005).

Pelo exposto, parece útil e importante que as organizações reconheçam a influência do traço de personalidade do profissional de projetos no processo de transferência do conhecimento e considerem isso ao montar equipes de projeto. Investir em treinamentos que abordem habilidades de comunicação, gestão de conflitos e outras competências interpessoais pode ser uma estratégia valiosa para melhorar a efetividade da transferência do conhecimento nos projetos (Araujo et al., 2022; Abu Bakar et al., 2016).

O profissional de projetos pode desempenhar um papel importante na transferência do conhecimento, tornando-se a ligação entre a informação acumulada e sua aplicação efetiva em novos projetos. Assim, seria interessante ter uma ferramenta prática para reconhecer como a personalidade e as características individuais desse profissional influenciam, positiva ou negativamente, na efetividade dessa transferência. Com base nisso, surge a necessidade de desenvolver uma ferramenta que permita avaliar essa influência. Ao dispor de uma ferramenta como essa, profissionais e seus gestores podem identificar e entender quais traços de personalidade e habilidades contribuem para uma transferência do conhecimento eficaz, e quais podem atuar como barreiras. Ao identificar essas características, torna-se possível potencializar traços benéficos e buscar estratégias para atenuar ou compensar aqueles menos desejáveis, seja através de treinamento, mentorias ou outras intervenções. Dessa forma, será apresentado o desenvolvimento de uma ferramenta, fundamentada nos achados anteriores desta tese e solidificada pelos resultados obtidos em testes práticos realizados, proporcionando um instrumento robusto e direcionado para otimizar a efetiva transferência do conhecimento em projetos.

5.3 MÉTODO

Para o desenvolvimento da ferramenta proposta, a abordagem metodológica se baseia em várias etapas que visam compreender a relação entre os traços de personalidade dos profissionais de projetos e a efetividade da transferência do conhecimento. Os dados utilizados são oriundos do estudo anterior desta tese e abrangem informações de 450 profissionais, contendo traços de personalidade *Big Five* e dados sobre a efetividade da transferência do conhecimento.

Inicialmente, foi realizado o **Pré-processamento dos Dados**. Esta etapa envolveu o carregamento dos dados a partir de um arquivo CSV, o cálculo das médias para as variáveis de traços de personalidade e para a efetividade da transferência do conhecimento.

Posteriormente, foi feita uma **Análise Estatística**. Aqui, testes de correlação foram realizados para entender as relações entre as variáveis. Uma análise de regressão linear foi conduzida com o intuito de determinar o impacto dos traços de personalidade na efetividade da transferência do conhecimento, comparando com os resultados da modelagem de equações estruturais do estudo 3.

A seguir foi realizado o **Agrupamento** dos dados. Foi utilizado o algoritmo *K-Means* para este fim. O número ideal de *clusters*, quatro, foi determinado pelo método do cotovelo. Uma vez definidos os *clusters*, é feita uma análise da composição de cada um em relação aos traços de personalidade e à efetividade da transferência do conhecimento. Cada traço de personalidade foi ponderado pelo seu respectivo coeficiente de regressão, oferecendo uma representação dos traços em termos de seu impacto na transferência do conhecimento. No entanto, os traços sem efeito não foram descartados, mas foi avaliada a sua influência indireta a partir da literatura. O *K-means* é então aplicado usando traços ponderados. Por fim, as médias ponderadas dos traços em cada *cluster* foram examinadas para compreender seus padrões dominantes.

A partir dos resultados e da literatura foi feita a **Nomeação e Interpretação dos Clusters**. Cada cluster recebe um nome relevante, considerando suas características distintivas e voltado para profissionais de projetos. Os *clusters* foram associados a quadrantes, levando em consideração a efetividade da transferência do conhecimento e aos fatores de personalidade. A interpretação dos *clusters* é feita com base na literatura e teoria existentes, considerando o impacto dos traços de personalidade na transferência.

Para **Visualização** foi criado um diagrama de quadrantes para mostrar a posição de cada *cluster* em relação à efetividade da transferência do conhecimento e aos fatores de personalidade. Depois foram preparados **Diagnósticos e Recomendações**, no qual cada *cluster* foi diagnosticado, destacando-se suas características, pontos fortes e áreas de melhoria. Com base nas ideias derivadas da análise, recomendações práticas são propostas para potencializar a efetividade da transferência do conhecimento em projetos, sempre considerando a literatura sobre os temas.

5.4 RESULTADOS DAS ANÁLISES

As médias das variáveis foram calculadas apresentando os resultados descritivos a seguir na Tabela 17.

Tabela 17 Média, mediana e desvio padrão das variáveis

Variável	Média	Mediana	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
TP-N_mean	3,33	3,33	1,20	1,00	7,00
TP-C_mean	5,97	6,00	0,72	3,33	7,00
TP-A_mean	4,80	5,00	1,17	1,00	7,00
TP-O_mean	4,16	4,33	1,17	1,00	7,00
TP-E_mean	3,50	3,67	1,49	1,00	7,00
TC-EF_mean	4,08	4,00	0,56	1,80	5,00

Fonte: Elaborada pelo autor.

Algumas análises estatísticas foram também realizadas e considerados os dados da modelagem de equações estruturais do estudo 3 desta tese. Por exemplo, foi avaliado o impacto proporcional isolado dos traços de personalidade, ainda sem considerar o efeito sobre a efetividade da transferência do conhecimento. Foram utilizados os valores T para avaliar a proporcionalidade entre os efeitos. Valores T mais altos indicam um efeito proporcionalmente maior.

A Figura 8 apresenta o impacto de diversos traços de personalidade na efetividade da transferência do conhecimento, utilizando os valores do teste T oriundos da modelagem de equações estruturais do estudo 3 da tese. A conscienciosidade destaca-se com o maior impacto, seguida por abertura e extroversão com efeitos moderados. Afabilidade mostra um efeito um pouco menor, enquanto o neuroticismo exibe o menor impacto, quase imperceptível. Apesar de o gráfico proporcionar uma compreensão sobre a relação entre os traços de personalidade e a efetividade da transferência do conhecimento, é preciso considerar que essa é uma perspectiva simplificada. Mais à frente, serão considerados outros aspectos estatísticos, como intervalos de confiança e *p-values*, tanto da modelagem como da nova regressão.

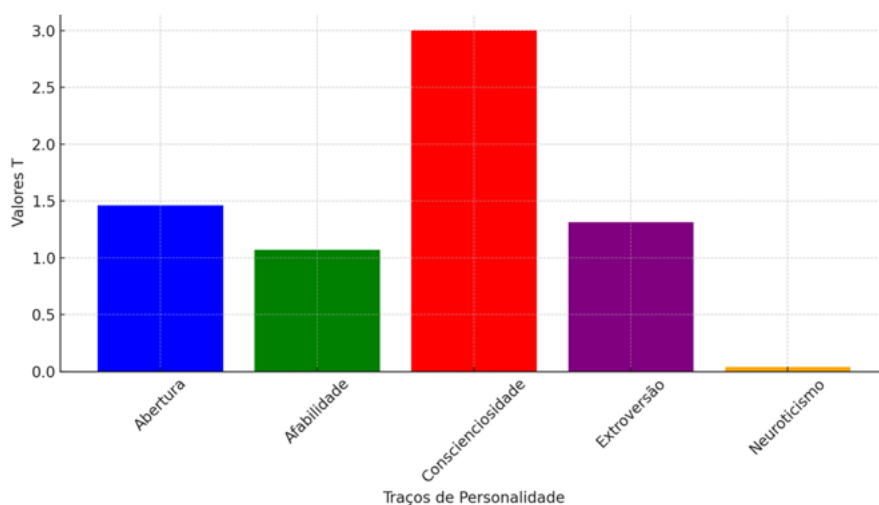


Figura 8 Tamanho do efeito proporcional dos traços de personalidade
Fonte: Elaborada pelo autor.

A fim de compreender a relação entre os traços de personalidade e a efetividade da transferência do conhecimento em projetos, foi realizada uma análise estatística que envolveu correlações e regressão linear. Os resultados revelam *insights* para a gestão de projetos.

A correlação preliminar entre os traços de personalidade e a efetividade da transferência do conhecimento mostrou que a conscienciosidade tem a relação mais forte (0,161), sendo positivamente correlacionada com a efetividade da transferência do conhecimento. Isso sugere que profissionais meticolosos e organizados tendem a ser mais eficazes na transferência do conhecimento.

Os traços de Afabilidade e Conscienciosidade têm uma correlação positiva (0,115), o que pode sugerir que pessoas mais afáveis também podem ser ligeiramente mais conscienciosas. Já o traço de Abertura à experiência tem correlações positivas fracas com a Afabilidade (0,128) e com a Efetividade da transferência do conhecimento (0,061), indicando que pessoas mais abertas para experiências podem ser um pouco mais afáveis e um pouco mais eficazes na transferência do conhecimento.

O Neuroticismo e a Extroversão têm uma correlação moderadamente positiva (0,288), sugerindo que indivíduos com maior neuroticismo podem também ter níveis mais altos de extroversão. No entanto, Neuroticismo exibiu uma associação mais fraca (0,006) com a efetividade da transferência do conhecimento e a Extroversão uma associação negativa (-0,068), sinalizando que altos níveis deste traço podem ter um impacto ligeiramente adverso na efetividade da transferência do conhecimento. Observe a seguir na tabela 18.

Tabela 18 Resultado da correlação

	TP-N_Mean	TP-C_Mean	TP-A_Mean	TP-O_Mean	TP-E_Mean	TC-EF_Mean
TP-N_Mean	1					
TP-C_Mean	-0,024	1				
TP-A_Mean	-0,134	0,115	1			
TP-O_Mean	0,091	-0,081	0,128	1		
TP-E_Mean	0,288	0,095	-0,073	-0,116	1	
TC-EF_Mean	0,006	0,161	-0,012	0,061	-0,068	1

Fonte: Elaborada pelo autor.

Os resultados da análise indicam que a conscienciosidade tem um impacto significativo e positivo na efetividade da transferência do conhecimento em projetos. Especificamente, o coeficiente β de 0.1410 para a conscienciosidade sugere que um aumento de uma unidade na pontuação média de conscienciosidade está associado a um aumento de 0.1410 unidades na efetividade da transferência do conhecimento, mantendo constantes os outros traços de personalidade.

Esta descoberta reforça a ideia de que profissionais que são metódicos, organizados e que tendem a cumprir suas tarefas e responsabilidades (traços associados à alta conscienciosidade) são mais eficazes na transferência do conhecimento. Isso pode ser devido à sua abordagem sistemática e comprometida em garantir que o conhecimento seja adequadamente transmitido e assimilado pelos destinatários.

Dada a significância dos traços mencionados, a relação modelada entre os traços de personalidade e a efetividade da transferência do conhecimento é:

$$\text{Efetividade da Transferência do Conhecimento} = 3.2817 + 0.1410 \times \text{Conscienciosidade}$$

O R^2 obtido foi de 4%, o que significa que 4% da variação na efetividade da transferência do conhecimento é explicada pelos traços de personalidade no modelo. Embora possa parecer um valor baixo à primeira vista, é importante reconhecer que a efetividade da transferência do conhecimento em projetos é influenciada por uma ampla variedade de fatores. Dado que estamos avaliando apenas a influência isolada dos traços de personalidade do profissional de projetos, um R^2 de 4% pode ser relevante. Mostra que os traços de personalidade têm um papel a desempenhar na efetividade da transferência do conhecimento, mesmo quando considerados isoladamente de outros fatores potencialmente influentes.

Os resultados sugerem que a conscienciosidade têm um impacto positivo claro na efetividade da transferência do conhecimento. O resultado da conscienciosidade foi também confirmado na modelagem de equações estruturais do estudo 3 desta tese.

Dando seguimento foi feita a análise de agrupamentos, cujos resultados considerando os valores médios, mínimos e máximos de cada traço de personalidade, estão apresentados na Tabela 19.

Tabela 19 Análise de agrupamentos

Dimensão da Personalidade	Cluster 1	Cluster 2	Cluster 3	Cluster 4
Neuroticismo	3.06 (2.75-3.37)	2.86 (2.56-3.16)	2.96 (2.66-3.26)	3.20 (2.91-3.49)
Conscienciosidade	4.96 (4.68-5.24)	5.78 (5.52-6.04)	5.17 (4.90-5.44)	5.28 (5.00-5.56)
Afabilidade	4.70 (4.41-4.99)	5.35 (5.09-5.61)	4.94 (4.67-5.21)	4.92 (4.64-5.20)
Abertura	4.75 (4.47-5.03)	5.56 (5.29-5.83)	5.00 (4.73-5.27)	4.98 (4.71-5.25)
Extroversão	4.36 (4.07-4.65)	4.50 (4.21-4.79)	4.16 (3.88-4.44)	4.50 (4.22-4.78)

Fonte: Elaborada pelo autor.

A decisão de escolher quatro *clusters* foi baseada na análise do método *Elbow* e na interpretabilidade dos *clusters* resultantes. A análise do método *Elbow* sugere que o número ideal de *clusters* é aquele em que a variação dentro do *cluster* é minimizada e a variação entre os *clusters* é maximizada (Ketchen & Shook, 1996). Neste caso, quatro *clusters* foram identificados como um ponto de inflexão, proporcionando uma segmentação clara dos dados sem sobre-segmentação.

Ao escolher quatro *clusters*, foi possível identificar grupos distintos de profissionais com características específicas de personalidade e efetividade na transferência do conhecimento. Estes *clusters* fornecem *insights* interessantes sobre a relação entre traços de personalidade e efetividade na transferência do conhecimento, permitindo intervenções e estratégias específicas para melhorar a efetividade da transferência do conhecimento em projetos. Vale ressaltar que concordo que a personalidade, considerando os cinco grandes fatores (*Big Five*) é um *continuum* com muitas possibilidades de combinações, no entanto, para o uso executivo, foi considerado esta tipologia pela faixa de valores que várias opções de *continuum* podem ser encaixadas na fórmula da reta.

A nomeação e interpretação dos *clusters* foi feita a partir da literatura desenvolvida ao longo da tese:

Cluster 1 - "Profissionais Cautelosos": Este grupo tem a menor efetividade média na transferência do conhecimento, sugerindo uma abordagem mais cautelosa e possivelmente mais

meticulosa ou resistente à mudança em relação à aprendizagem e compartilhamento do conhecimento.

- Efetividade média: 3.98106
- Intervalo: 3.94158 a 4.02054

Cluster 3 - "Profissionais Equilibrados": Com uma efetividade média ligeiramente superior ao *Cluster 1*, este grupo tem pontuações equilibradas em todas as dimensões de personalidade, sugerindo uma boa capacidade de transferência do conhecimento com um perfil de personalidade bem arredondado.

- Efetividade média: 4.01067
- Intervalo: 3.9726 a 4.04874

Cluster 4 - "Profissionais Organizados": Este *cluster* apresenta indivíduos com boa conscienciosidade, abertura e extroversão, implicando em uma sólida efetividade na transferência do conhecimento com boas habilidades organizacionais e sociais.

- Efetividade média: 4.02618
- Intervalo: 3.9867 a 4.06566

Cluster 2 - "Profissionais Metódicos": O *cluster* com a maior efetividade média na transferência do conhecimento, refletindo um grupo com altos níveis de conscienciosidade, abertura e afabilidade, indicativo de uma abordagem metódica para a transferência eficiente de conhecimento.

- Efetividade média: 4.09668
- Intervalo: 4.06002 a 4.13334

Os nomes propostos buscam juntar as características predominantes de cada *cluster*, facilitando a identificação e compreensão das principais qualidades e desafios associados a cada perfil. A posição de cada *cluster* na relação entre a conscienciosidade e transferência do conhecimento está apresentada na Figura 9.

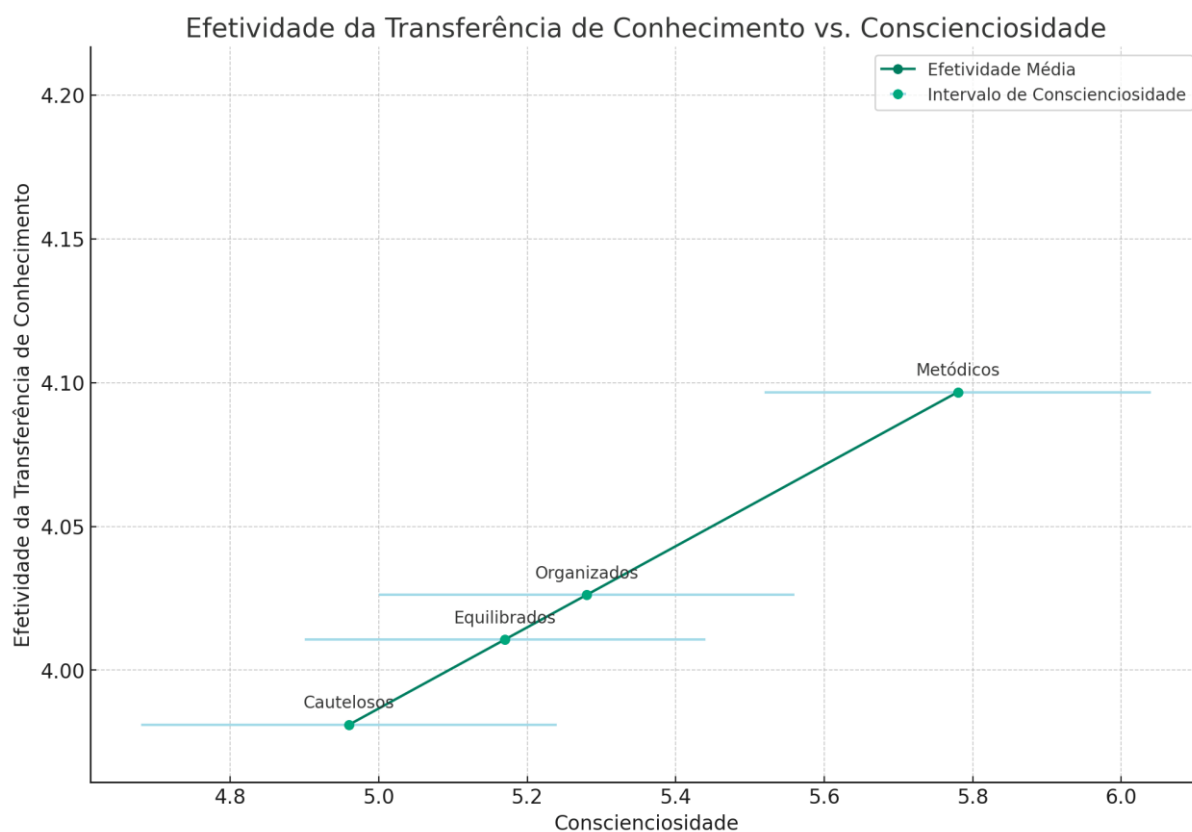


Figura 9 Posição de cada cluster na relação entre a conscienciosidade e transferência do conhecimento
Fonte: Elaborada pelo autor.

5.4.1 Ferramenta de avaliação do perfil de personalidade com foco na transferência do conhecimento

A efetividade da transferência do conhecimento em projetos é considerada importante para o sucesso e a inovação nas organizações modernas. A capacidade de compartilhar, absorver e aplicar conhecimento não é apenas uma questão de habilidade técnica ou de processo, mas é profundamente influenciada pela personalidade dos envolvidos.

Os profissionais de projetos desempenham um papel central neste cenário. Eles atuam como pontes, ligando equipes, *stakeholders* e áreas de conhecimento. Assim, entender os traços de personalidade desses profissionais é de extrema importância para prever, potencializar e otimizar a transferência do conhecimento.

Estudos psicológicos têm consistentemente mostrado que os traços de personalidade são relativamente estáveis. Isso significa que a forma como uma pessoa reage e se comporta

em uma situação específica, como a transferência do conhecimento, pode ser extrapolada para outras situações. No contexto dos profissionais de projetos, isso implica que a compreensão da personalidade pode fornecer possibilidades de entendimento sobre outros comportamentos e tendências, desde a tomada de decisão até a gestão de conflitos.

Esta ferramenta foi desenvolvida com o objetivo de fornecer uma avaliação prática da personalidade dos profissionais de projetos, focando nos cinco traços de personalidade - *Big Five*. No entanto, com destaque do traço de personalidade de conscienciosidade que mais influencia a efetividade da transferência do conhecimento. Por meio dela, é possível obter uma visão clara das forças e áreas de desenvolvimento de cada profissional, permitindo intervenções direcionadas e uma gestão mais eficaz dos recursos humanos em projetos.

Ao utilizar esta ferramenta, é importante lembrar que a personalidade é apenas uma das muitas variáveis que influenciam o comportamento em projetos. No entanto, ao esclarecer este aspecto específico, as organizações e líderes de projeto podem tomar decisões mais informadas, aproveitar ao máximo as habilidades de sua equipe e, em última análise, melhorar a eficiência e eficácia de seus projetos.

Esses diagnósticos consideram não só a conscienciosidade, mas também como as outras dimensões de personalidade, quando fora dos limites normais para cada *cluster*, podem influenciar a transferência do conhecimento. A compreensão desses perfis ajuda na atribuição de responsabilidades e na estruturação de equipes para projetos específicos, garantindo que cada membro seja colocado em uma posição em que possa contribuir mais efetivamente com suas habilidades e temperamentos naturais. A seguir são apresentadas as instruções, escalas, ferramenta de avaliação e classificação de perfis. Ver tabelas 20, 21, 22 e 23.

Tabela 20 Instruções para o preenchimento

Etapa 1: Preparação

- Encontre um local tranquilo onde você possa se concentrar.
- Leia todas as instruções antes de começar a responder.
- Lembre-se, não há respostas "certas" ou "erradas". Seja o mais honesto possível em suas respostas.

Etapa 2: Avaliação da Personalidade (Tabela)

- Na tabela a seguir você encontrará uma série de assertivas relacionadas a diferentes traços de personalidade.
- Indique seu grau de concordância com cada assertiva, marcando na escala fornecida (por exemplo, de 1 a 7, onde 1 = Discordo totalmente e 7 = Concordo totalmente).
- Ao concluir, reserve um momento para revisar suas respostas.

Etapa 3: Cálculo da Conscienciosidade

- Localize a seção que trata da conscienciosidade.
- Some suas respostas relacionadas a esse traço e divida pelo número total de assertivas para obter a média.

-
- Consulte a tabela fornecida para identificar seu perfil preliminar baseado na conscienciosidade.
-

Etapa 4: Análise dos Demais Traços

- Preencha na tabela cada um dos outros traços de personalidade.
 - Consulte a tabela fornecida para ver como cada traço se alinha com o perfil preliminar identificado na Etapa 3.
 - Anote qualquer desvio significativo, pois eles serão importantes para a interpretação dos resultados.
-

Etapa 5: Interpretação dos Resultados

- Usando o guia fornecido, leia a descrição do perfil que melhor se alinha com sua conscienciosidade.
 - Reflita sobre os desvios que você anotou na Etapa 4. O guia fornecerá *insights* sobre como esses desvios podem impactar sua efetividade na transferência do conhecimento.
-

Etapa 6: Reflexão e Plano de Ação

- Pense sobre os resultados e o que eles significam para você.
 - Considere as áreas identificadas como oportunidades de melhoria.
 - Escreva um plano de ação ou estratégias que você gostaria de adotar para potencializar seus pontos fortes e abordar áreas de desenvolvimento.
-

Etapa 7: Conclusão

- Guarde sua ferramenta preenchida em um local seguro.
 - Revisite esta autoavaliação periodicamente para avaliar seu progresso e recalibrar suas estratégias de desenvolvimento.
-

Fonte: Elaborada pelo autor.

Tabela 21 Tabela de avaliação - Escala Likert 7 pontos

Instruções

1. Leia atentamente cada pergunta.
 2. Responda cada pergunta com um número de 1 a 7, onde:
-

1 = Discordo totalmente

2 = Discordo muito

3 = Discordo pouco

4 = Nem discordo e nem concordo

5 = Concordo pouco

6 = Concordo muito

7 = Concordo totalmente

Fonte: Elaborada pelo autor.

Tabela 22 Ferramenta de avaliação

Traço	Perguntas	Resposta (1-7)	Soma (cada 3 itens)	Média (: 3)
N	Frequentemente, eu me preocupo com ninharias.			
	Frequentemente, eu me sinto perturbado.			
	Eu sempre me preocupo que algo ruim pode acontecer.			
C	Eu gosto de planejar as coisas desde o início.			
	Eu sou diligente em meu trabalho ou estudo.			
	Uma das minhas características é fazer as coisas de maneira lógica e ordenada.			
A	Eu penso que a maioria das pessoas são bem-intencionadas.			
	Embora existam algumas fraudes na sociedade, eu acho que a maioria das pessoas é confiável.			
	Embora existam algumas coisas ruins na sociedade humana (como guerra, maldades e fraude), eu ainda acredito que a natureza humana, no geral, é boa.			
O	Eu sou uma pessoa que adora correr riscos e quebrar as regras.			
	Eu gosto de aventura.			
	Eu tenho um espírito de aventura que ninguém mais tem.			
E	Eu fico entediado em festas com muita gente.			
	Eu procuro evitar festas com muitas pessoas e ambientes barulhentos.			
	Eu não gosto de ir a festas sociais e recreativas.			

Fonte: Elaborada pelo autor.

Verificar em qual dos perfis se encaixa pela faixa de conscienciosidade.

Tabela 23 Classificação de perfis

Classificação	Conscienciosidade	Neuroticismo	Afabilidade	Abertura	Extroversão
Profissionais Metódicos	≥ 6,0	2,5 – 3,5	5,0 - 6,0	5.5 - 6.5	4,0 – 5,0

Profissionais Organizados	5,5 – 6,0	2,5 – 3,5	4,5 – 5,0	4,5 – 5,5	4,0 – 5,0
Profissionais Equilibrados	4,5 – 5,5	2,5 – 3,5	4,5 – 5,0	4,5 – 5,5	3,5 - 4,0
Profissionais Cautelosos	3,0 - 4,5	3,0 – 4,0	4,5 – 5,0	4,5 – 5,5	4,0 – 5,0

Fonte: Elaborada pelo autor.

Verifique se os demais valores estão dentro da faixa correspondente da classificação.

Leia o diagnóstico do seu perfil a seguir.

Profissionais Metódicos

Os Profissionais Metódicos são reconhecidos pela sua elevada eficácia na transferência do conhecimento, o que é consistente com sua alta conscienciosidade ($\geq 6,0$). Sua habilidade em combinar uma forte afabilidade (5,0 - 6,0) e uma abertura considerável (5,5 - 6,5) sugere uma personalidade que é ao mesmo tempo meticulosa e adaptável a novas ideias e colaborações. A extroversão variando entre 4,0 e 5,0 indica uma capacidade de comunicação e uma predisposição para liderança. Eles são ideais para projetos complexos e inovadores, para os quais a precisão e a gestão sistemática do conhecimento são essenciais.

Profissionais Organizados

Os Profissionais Organizados exibem uma eficácia sólida na transferência do conhecimento, apoiada por uma faixa de conscienciosidade entre 5,5 e 6,0. Eles estão bem-equilibrados com afabilidade e abertura na faixa de 4,5 a 5,5, o que facilita a colaboração e a inovação. A extroversão nessa mesma amplitude os qualifica para atividades de grupo e funções de liderança. Eles são bem-sucedidos em projetos que exigem um planejamento cuidadoso e a capacidade de se adaptar a novas estratégias e operações.

Profissionais Equilibrados

Os Profissionais Equilibrados têm uma eficácia uniforme na transferência do conhecimento e apresentam uma faixa de conscienciosidade de 4,5 a 5,5, indicando uma abordagem de trabalho flexível e confiável. Com a extroversão entre 3,5 e 4,0, eles podem ser menos inclinados à liderança ativa, mas ainda assim eficazes em comunicação e colaboração. Esta combinação os torna adequados para um amplo espectro de projetos, para os quais a adaptabilidade e um equilíbrio de habilidades técnicas e sociais são apreciados.

Profissionais Cautelosos

Os Profissionais Cautelosos são marcados por uma conscienciosidade e neuroticismo mais baixos, com valores entre 3,0 e 4,5, sugerindo uma natureza prudente e uma tendência a minimizar riscos. Eles podem ter a menor eficácia na transferência do conhecimento, mas sua capacidade de gestão de risco e sua estabilidade os tornam fundamentais em ambientes que exigem cautela e métodos tradicionais, enfatizando a consistência e a segurança dos processos e decisões.

A tabela 24 a seguir coloca os perfis de forma resumida procurando encaixar a melhor atividade para o profissional de projetos considerando seus resultados.

Tabela 24 Perfil x melhor atividade para o profissional de projetos

Perfil	Características	Projeto Tradicional	Projeto Híbrido/Ágil
Profissionais Cautelosos	<ul style="list-style-type: none"> - Neuroticismo baixo - Conscienciosidade médio baixo - Afabilidade e abertura acima da média 	<ul style="list-style-type: none"> - Papéis que requerem precisão e atenção ao detalhe - Tarefas estruturadas e previsíveis - Gestão de riscos e qualidade 	<ul style="list-style-type: none"> - Papéis que necessitam de estabilidade, mas com certo grau de flexibilidade - Análise de risco em <i>sprints</i> - Garantia de qualidade em processos ágeis
Profissionais Equilibrados	<ul style="list-style-type: none"> - Neuroticismo mais baixo - Extroversão médio - Afabilidade acima da média - Conscienciosidade e Abertura alta 	<ul style="list-style-type: none"> - Funções de suporte ou transversais - Gestão de <i>stakeholders</i> - Integração de equipes 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Sprints</i> de planejamento - Equipes multidisciplinares - Mediação entre equipes tradicionais e ágeis
Profissionais Organizados	<ul style="list-style-type: none"> - Neuroticismo mais baixo - Conscienciosidade e abertura ligeiramente elevadas - Extroversão moderada 	<ul style="list-style-type: none"> - Liderança de projetos - Funções de planejamento e execução que requerem ordem - Supervisão e controle de qualidade 	<ul style="list-style-type: none"> - Gestão de projetos híbridos - Supervisão de <i>sprints</i> - Processos de transição para práticas ágeis
Profissionais Metódicos	<ul style="list-style-type: none"> - Neuroticismo mais baixo - Conscienciosidade máxima - Afabilidade e abertura muito altas - Extroversão moderada 	<ul style="list-style-type: none"> - Liderança de projetos - Funções de gestão e controle rigoroso - Supervisão e controle de qualidade 	<ul style="list-style-type: none"> - Gestão de projetos ágeis com foco em inovação e adaptabilidade - Controle de entregas ágeis - Papéis estratégicos em ambientes dinâmicos e inovadores

Fonte: Elaborada pelo autor.

Caso os valores dos outros traços além da Conscienciosidade estiverem fora da faixa apresentada, podem afetar os comportamentos da seguinte forma:

Neuroticismo: Valores elevados podem indicar sensibilidade a estresses e desafios emocionais. Isso pode afetar a efetividade da transferência do conhecimento, pois profissionais

com alta instabilidade emocional pode ter dificuldade em lidar com pressões ou ambientes desafiadores. Valores baixos são favoráveis, indicando estabilidade emocional.

Afabilidade: Valores elevados sugerem colaboração e empatia, o que pode facilitar a comunicação e a transferência do conhecimento. Valores baixos podem indicar uma abordagem mais reservada, o que pode ser um desafio em ambientes colaborativos.

Abertura: Valores elevados indicam abertura a novas ideias e adaptabilidade, o que é benéfico em ambientes ágeis. Valores baixos podem sugerir resistência a mudanças, o que pode ser um desafio em ambientes dinâmicos.

Extroversão: Valores elevados sugerem boa comunicação e sociabilidade, o que pode facilitar a transferência do conhecimento. No entanto, um excesso de extroversão pode levar a dominar conversas ou espaços. Valores baixos podem indicar uma abordagem mais introspectiva, o que pode ser um desafio em ambientes que requerem muita interação.

Compreender a si mesmo é importante para o crescimento pessoal. A autoconsciência, ou a capacidade de reconhecer e entender os próprios traços de personalidade, é o ponto de partida. Ao identificar nossas forças e áreas que precisam de melhorias, podemos traçar um caminho mais claro para o nosso desenvolvimento. Uma estratégia útil é procurar a ajuda de profissionais. A terapia e o aconselhamento, por exemplo, podem ajudar sobre a nossa personalidade e comportamento. Eles podem guiar-nos através de estratégias eficazes para moldar ou redefinir certos comportamentos ou padrões de pensamento. Outra abordagem envolve o desenvolvimento ativo de habilidades que podem não vir naturalmente para nós. Por exemplo, se alguém se percebe como uma pessoa desorganizada ou propensa à procrastinação, investir em habilidades de gestão de tempo e organização pode ser extremamente benéfico. Essas habilidades não apenas compensam traços menos desejáveis, mas também promovem um equilíbrio em nossa personalidade. Por último, mas certamente não menos importante, há a abordagem "finja até que você consiga". Embora possa parecer contraintuitivo, agir como se já possuíssemos um traço desejado pode, surpreendentemente, conduzir a uma mudança real em nossa personalidade. Com o tempo e a prática, os comportamentos que inicialmente eram "fingidos" podem se tornar uma parte autêntica de quem somos. A jornada para atenuar ou melhorar traços de personalidade envolve uma combinação de autoconsciência, orientação profissional, desenvolvimento de habilidades e determinação para adotar novos comportamentos.

5.4.1.1 Exemplo de aplicação

Em um mercado de trabalho dinâmico, a compreensão detalhada da personalidade de um profissional pode ser a chave para otimizar a colaboração e a eficácia dos projetos. Através da aplicação de questionários de avaliação de personalidade, é possível obter informações sobre como um indivíduo pode se comportar em diferentes cenários de trabalho. Como exemplo de aplicação prática desse método, apresentamos uma análise detalhada dos perfis de dois profissionais experientes e reconhecidos nas áreas em que atuam, ISSI e RPPR. Vale ressaltar que os resultados foram validados com os próprios profissionais, garantindo autenticidade e precisão nas informações.

Perfil de ISSI

ISSI se especializa em projetos tradicionais, com foco em eventos e consultoria. Embora esses projetos sejam geralmente de pequeno e médio porte, os eventos em particular podem envolver muitos participantes. Estes participantes variam amplamente em termos de perfil educacional e hierárquico. Além disso, a ISSI frequentemente colabora com diversas empresas e profissionais prestadores de serviço.

Com base nos resultados do questionário de avaliação de personalidade, a ISSI demonstra um perfil predominantemente metódico. Isso sugere uma abordagem sistemática e detalhada ao trabalho, aliada a uma forte capacidade de colaboração e adaptabilidade. A empresa apresenta uma notável abertura a novas ideias, o que é essencial em ambientes que exigem flexibilidade e inovação.

Além disso, a estabilidade emocional da ISSI é uma grande vantagem, pois indica que a empresa pode lidar eficazmente com pressões e desafios emocionais, mantendo um ambiente de trabalho harmonioso. No entanto, a elevada extroversão sugere que, enquanto a ISSI é altamente comunicativa e sociável, deve haver uma atenção para não dominar conversas ou espaços, garantindo assim uma colaboração eficaz e equilibrada com parceiros e clientes. Em resumo, a ISSI possui um perfil altamente metódico, com fortes habilidades de colaboração e adaptabilidade, mas deve gerenciar sua extroversão para garantir interações equilibradas.

ISSI, uma profissional com perfil metódico, pode elevar sua carreira focando no aperfeiçoamento contínuo através de cursos especializados em gerenciamento de projetos e ao adotar novas tecnologias para otimizar a organização e execução de eventos e consultorias. A expansão de sua rede profissional e o desenvolvimento de habilidades de comunicação e

empatia contribuirão para uma colaboração mais eficaz e equilibrada, aproveitando sua extroversão natural sem dominar as interações. Práticas de *mindfulness* e estratégias de *feedback* podem ajudar ISSI a manter sua resiliência emocional e adaptabilidade, essenciais para prosperar em ambientes de trabalho exigentes e em rápida mudança.

Perfil de RPPR

RPPR tem se destacado no campo de projetos de TI e transformação digital. A empresa atua em diversos projetos que adotam métodos ágeis de gestão, incluindo *Scrum*, *Lean Inception* e *Scaled Scrum*. Ela é parte integrante de vários *squads* responsáveis pelo desenvolvimento de projetos. Estes projetos utilizam métodos ágeis não apenas para a gestão, mas também para a arquitetura e planejamento de *softwares*, seja em ambientes *on-premise* ou em *cloud computing*. Além disso, a RPPR é especializada na arquitetura e desenvolvimento de *websites* responsivos e *chatbots*.

Com base na avaliação de personalidade, RPPR se destaca como um "Profissional Metódico". Esta classificação sugere que RPPR adota uma abordagem meticulosa e consistente em seu trabalho, caracterizada por uma forte dedicação e atenção aos detalhes. A sua inclinação para a Afabilidade evidencia a capacidade de colaborar e empatizar, o que é crucial para uma comunicação eficaz e para a partilha de conhecimento. Contudo, existem aspetos que requerem reflexão.

RPPR, com suas características distintas de extroversão moderada e neuroticismo mais acentuado, pode fortalecer sua presença no ambiente profissional focando em construir resiliência emocional e aprofundar sua competência em análise e gerenciamento de riscos. Enquanto a moderação na abertura sugere que RPPR pode se beneficiar da exploração cuidadosa de novas estratégias, uma abordagem deliberada para adotar inovações pode ajudar a equilibrar a cautela com a necessidade de evolução. Para aproveitar ao máximo sua extroversão sem se sobrepôr, RPPR pode se engajar em redes profissionais com um foco em ouvir tanto quanto em compartilhar ideias. A participação em *workshops* sobre inteligência emocional e a prática de habilidades de negociação podem aprimorar sua colaboração interdisciplinar e facilitar o desempenho em uma gama de projetos, assegurando que sua contribuição seja tanto estratégica quanto operacionalmente valiosa.

5.5 CONCLUSÃO

Concluindo, é possível reforçar que a personalidade desempenha um papel intrínseco na efetividade da transferência do conhecimento no ambiente de projetos. A ferramenta desenvolvida não apenas destaca a relevância da personalidade no processo, mas também estende sua aplicabilidade para além da transferência do conhecimento. Ao identificar e compreender os quatro perfis profissionais baseados em estabilidade emocional e eficácia na transferência do conhecimento, os profissionais de projetos podem ter *insights* que podem ser utilizados para melhorar seu desempenho no ambiente de projetos em que atuam. Assim, a ferramenta não é apenas uma métrica de avaliação, mas também um guia prático para aprimoramento profissional. Estudos anteriores enfatizaram a inter-relação entre a personalidade e a eficácia na gestão de projetos (Petersen & Pedersen, 2019; Lee & Foo, 2022). Agora, com a contribuição desta pesquisa, as organizações e profissionais estão mais preparados para alavancar a personalidade como uma vantagem competitiva, garantindo não apenas uma transferência do conhecimento mais eficaz, mas também uma *performance* global melhorada em ambientes de projetos.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo, os objetivos da tese são resgatados para descrever a maneira como foram alcançados, assim como as sínteses dos resultados e principais contribuições de cada estudo que a compõem na Tabela 25. Logo em seguida, destacam-se as limitações e sugestões para estudos futuros.

Tabela 25 Matriz Contributiva de Amarração (MCA)

Questão central da tese:	Como a efetividade da transferência do conhecimento e a personalidade do profissional de projetos podem fomentar o sucesso do projeto?				
Objetivo geral da tese:	Propor um artefato que relacione a efetividade da transferência do conhecimento e a personalidade do profissional de projetos para fomentar o sucesso do projeto.				
Estudos	Síntese dos resultados	Contribuições para o avanço do conhecimento	Contribuições práticas	Limitações	Proposta de estudos futuros
Estudo 1	Na RSL identificou-se cinco importantes campos de pesquisa: Consultores, Gerentes e Equipes de projetos; Aprendizagem; Inovação; Organizações baseadas em projetos e Desempenho.	Aprofundamento da discussão sobre os construtos Transferência do Conhecimento e Gestão de Projetos e sua relevância de disponibilizar uma base como ferramenta facilitadora para os pesquisadores e profissionais na área de Gestão de Projetos.	Protocolo prático para as organizações e profissionais em projetos sobre a relevância do uso do conhecimento para alcançar a efetividade da transferência do conhecimento em seus novos projetos.	Foram utilizadas apenas duas base de dados <i>Scopus</i> e <i>Web of Science</i> . Limitação identificada no próprio profissional no sentido da importância em obter um comportamento voltado à transferência do conhecimento.	Consultar outras bases de dados como SCIELO e <i>Google Scholar</i> em busca de artigos. Criar um modelo de processo mais completo de transferência do conhecimento entre projetos e fazer uma investigação sobre os aspectos comportamentais relacionados aos gestores e membros da equipe.

Estudo 2	Três escalas foram desenvolvidas para medir diferentes aspectos do compartilhamento e transferência do conhecimento. Não é possível dizer qual é melhor para medir a transferência do conhecimento, pois depende do objetivo da medição e do contexto em que será aplicada. Para atender o objetivo desta pesquisa foi escolhido o construto “efetividade da transferência do conhecimento” da escala de Ren et al. (2018).	A primeira escala concentra-se em fatores do indivíduo ou organizacional que impedem a Transferência do Conhecimento; A segunda escala concentra-se em diferentes tipos de conhecimento e na capacidade do indivíduo de aplicá-lo. A terceira escala concentra-se na aprendizagem individual e na Transferência do Conhecimento para novas situações.	A primeira escala concentra-se em fatores do indivíduo ou organizacional que impedem a Transferência do Conhecimento; A segunda escala concentra-se em diferentes tipos de conhecimento e na capacidade do indivíduo de aplicá-lo. A terceira escala concentra-se na aprendizagem individual e na Transferência do Conhecimento para novas situações.	Alguns autores trataram intercambiável as temáticas e algumas escalas não estavam explícitos no <i>paper</i> .	Sugere-se que os próximos estudos procurem tratar as temáticas de forma distintas e criar instrumentos adequados para essas temáticas. Recomenda-se investigação da efetividade na transferência do conhecimento envolvendo os aspectos comportamentais como avaliação de personalidade que oferecem oportunidades para pesquisas com profissionais de projetos.
Estudo 3	O traço de personalidade de conscienciosidade do profissional de projetos foi o único que ocorreu mediação pela efetividade da transferência do conhecimento impactando no cliente do projeto	Para literatura de gestão do conhecimento e gestão de projetos inclui-se que o profissional de projetos com traços mais altos de conscienciosidade pode encontrar maior sucesso ao engajar-se em processos de transferência do conhecimento. Este estudo, revela implicações alinhadas aos ODS (Objetivos de Desenvolvimento Sustentável) da ONU.	Para a prática, o profissional de projetos com traços mais altos de conscienciosidade tem uma melhor interação com os <i>stakeholders</i> . Para as organizações, incluir esse profissional de projetos com esse traço no processo de seleção e gestão de talentos para projetos específicos.	Uso em conjunto dos dados dos profissionais que trabalham com diferentes metodologias, mas não fez distinção entre elas, além da sua função, como exemplo, <i>Product Owner</i> e <i>Scrum Master</i> . Embora aplicada a pesquisa no Brasil, mas não delimitada por região do país.	Aplicar esta pesquisa em ambientes de projetos ágeis ou entre projetos tradicionais e comparar os traços de personalidade dos profissionais de projetos, como exemplo, <i>Product Owner</i> e <i>Scrum Master</i> . Aplicar esta pesquisa por regiões no Brasil e até em outros países. Aplicar esta pesquisa em empresas específicas e diferenciar como por exemplo as OBPs e OOPs.

Fonte: elaborada pelo autor e adaptada de Costa, Ramos e Pedron (2019)

6.1 Contribuições

Conforme a Tabela 25 disponibiliza como resultado das pesquisas, o estudo 1 procurou alcançar o primeiro objetivo específico da tese de **mapear os estudos sobre transferência do conhecimento na gestão de projetos e a evolução de suas discussões**. Identificaram-se elementos relevantes nos cinco campos de pesquisa encontrados. Nos Consultores, Gerentes e Equipes de Projetos – o elemento confiança e questões comportamentais são predominantes entre esses atores; Na Aprendizagem – os elementos são em nível organizacional, em nível de projetos e em nível do indivíduo; Na Inovação – o elemento ‘rede da informação’ é importante para gerar inovação; Em Organizações baseadas em projetos – o elemento absorção do conhecimento como um diferencial para essas (OBPs); e No Desempenho - elementos organizacionais e relações interpessoais são um diferencial para o desempenho dos projetos e das organizações. É possível identificar a relação entre cada uma dessas categorias e a dependência entre esses campos de pesquisas com os construtos transferência do conhecimento e gestão de projetos. Entretanto, vale ressaltar que mesmo ocorrendo essas relações entre os campos de pesquisas, cada um possui seus elementos específicos, e que os fazem fatores importantes para a transferência do conhecimento no ambiente de gestão de projetos.

No estudo 2, buscou-se alcançar o segundo objetivo específico desta tese de **identificar as escalas de transferência do conhecimento na área de gestão de projetos, compará-las para validar a escala adequada ao estudo**. Partiu-se do propósito em identificar qual escala representa melhor a mensuração de transferência do conhecimento na área de gestão de projetos. Foram identificadas várias escalas, mas três escalas foram as mais utilizadas em outros estudos. Na análise de comparação, foi percebido que essas escalas foram desenvolvidas para medir diferentes aspectos do compartilhamento e transferência do conhecimento. Não é possível dizer qual é melhor para medir a transferência do conhecimento, pois depende do objetivo da medição e do contexto em que será aplicada. Neste estudo, foi escolhido o construto “efetividade da transferência do conhecimento” da escala de Ren et al. (2018) devido atender o objetivo do estudo. Para isto, o processo de validação da escala por meio da AFE foi realizado com 100 respondentes aplicados aqui no contexto brasileiro com profissional de projetos. Na pesquisa empírica, confirmou-se que a efetividade na transferência do conhecimento poderia aumentar o estoque de conhecimento desses profissionais e melhorar a eficiência do trabalho.

Da mesma forma, confirmou-se que poderia resolver problemas do projeto, desenvolver a capacidade dos membros envolvidos no projeto e melhorar o nível de tecnologia e gestão.

A partir da validação da escala de transferência do conhecimento adequada identificada no estudo 2, foi possível, no estudo 3, avançar e testar seu efeito com questões comportamentais do profissional de projetos, mais especificamente com seus traços de personalidades e, com três dimensões da escala de sucesso do projeto. Para isso, foi aplicado um questionário *survey* no qual 450 profissionais de projetos participaram como respondentes válidos para a pesquisa. Vale ressaltar que 37 foram excluídos automaticamente por não serem profissionais de projetos. Vinte formulários foram excluídos por duplicidades de respostas. Além disso, 15 respondentes foram excluídos no tratamento de dados por terem participado na validação da escala no estudo 2. No processo de análise com técnica estatística, 28 foram excluídos por serem identificados como *outliers* significando valores atípicos ou resultado que foge da média. Com isso, foi alcançado o terceiro objetivo específico desta tese, de **investigar o efeito mediador da efetividade da transferência do conhecimento entre a personalidade do profissional de projetos e o sucesso do projeto**. Como resultado, o modelo estrutural destacou o traço de personalidade de conscienciosidade do profissional de projetos com um grande potencial para a efetividade da transferência do conhecimento e para alcançar o sucesso do projeto. É relevante destacar que o traço de personalidade de conscienciosidade do profissional de projetos impacta positivamente de forma direta nas três dimensões de sucesso do projeto (eficiência do projeto, equipe do projeto e cliente do projeto). No entanto, o traço de personalidade de conscienciosidade foi o único traço de personalidade a ocorrer uma mediação parcial pela efetividade da transferência do conhecimento no cliente do projeto. Pode-se inferir que o profissional de projetos com alta pontuação de traço de personalidade de conscienciosidade pode contribuir na eficiência do projeto devido a sua organização e o desejo de executar bem uma tarefa. Da mesma forma, devido levar a sério as obrigações e responsabilidades para com os outros, isso ajuda no relacionamento com os *stakeholders* (equipe do projeto e cliente do projeto). É importante destacar que a realização desta tese, por meio dos estudos 2 e 3, a ação social "Amigos Alimentando Vidas" na região de Itaquaquecetuba – SP, recebeu R\$ 550,00 para compra de alimentos para moradores de rua.

Esta tese inclui como contribuição teórica a ênfase no traço de personalidade de conscienciosidade do profissional de projetos, pois foi possível responder à questão de pesquisa por meio deste resultado. Embora o estudo apresente de alguma forma a influência dos demais traços de personalidade do profissional de projetos no sucesso do projeto, porém como já

mencionado, o único traço de personalidade que ocorreu mediação parcial pela efetividade da transferência do conhecimento foi o traço de personalidade de conscienciosidade do profissional de projetos impactando positivamente no cliente do projeto. Esta comprovação empírica agrega para literatura auxiliando PMOs e seleção de talentos, ao considerar traços de personalidade como critérios relevantes ao selecionar profissionais de projetos.

O estudo traz também contribuições significativas para a sociedade, alinhando-se e potencializando os esforços em direção aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) estabelecidos pela ONU. Com foco no ODS 9, o estudo destaca como a transferência do conhecimento eficaz é essencial para estimular a inovação e fomentar o desenvolvimento de infraestruturas robustas e sustentáveis. Ao promover práticas que melhoram a troca de conhecimentos, o estudo ajuda a moldar uma indústria que não só prospera em inovação, mas também se compromete com a sustentabilidade ambiental e econômica.

Em apoio ao ODS 4, a pesquisa enfatiza a importância da educação continuada e do desenvolvimento de competências profissionais, essenciais para a formação de gestores de projetos que são adaptáveis e preparados para os desafios do mercado de trabalho contemporâneo. A aprendizagem contínua é um investimento na capacitação de indivíduos para que contribuam efetivamente para a sociedade, garantindo que as habilidades desenvolvidas sejam relevantes, atualizadas e aplicáveis a problemas reais.

Ao abordar o ODS 17, o estudo realça a relevância das parcerias estratégicas, incentivando uma cultura de compartilhamento do conhecimento e melhores práticas entre diferentes organizações e setores. Isso cria um ecossistema onde o aprendizado coletivo e a colaboração intersetorial são incentivados, o que é fundamental para alcançar uma agenda de desenvolvimento sustentável mais abrangente.

Assim, a pesquisa oferece uma abordagem holística que não apenas visa a eficiência e eficácia na gestão de projetos, mas também considera o desenvolvimento humano e organizacional como componentes críticos na construção de uma sociedade mais informada, produtiva e sustentável. A integração da personalidade e comportamento dos gestores de projetos na equação destaca uma perspectiva humana que é frequentemente subestimada, mas que pode ser decisiva para o sucesso de longo prazo em iniciativas sustentáveis. Assim, o estudo estabelece um elo entre práticas de gestão inovadoras e o progresso social e ambiental.

6.2 Limitações e Pesquisas Futuras

No estudo 1, as limitações estão associadas à escolha das bases de dados aplicadas no estudo, pois foram utilizadas apenas duas bases de dados: *Scopus* e *Web of Science*. Outra limitação, foi identificada no próprio profissional no sentido da importância em obter um comportamento voltado à transferência do conhecimento. Para pesquisas futuras, seria interessante consultar outras bases de dados como SCIELO e *Google Scholar* em busca de outras pesquisas para enriquecer o corpo teórico dessas temáticas. Sugere-se criar um modelo de processo mais completo de transferência do conhecimento entre projetos e fazer uma investigação sobre os aspectos comportamentais relacionados aos gestores e membros da equipe.

No estudo 2, foram identificadas várias escalas de transferência do conhecimento no contexto de projetos e não escalas concorrentes. Então, resolve-se ampliar a pesquisa em novas buscas incluindo compartilhamento do conhecimento e fora do ambiente de projetos. A escolha de uma escala curta da efetividade da transferência do conhecimento foi para testar com questões comportamentais. Porém, as limitações foi que alguns autores trataram intercambiável as temáticas (transferência do conhecimento e compartilhamento do conhecimento) e algumas escalas não estavam explícitos no *paper*. Para pesquisas futuras, sugere-se que os próximos estudos procurem tratar as temáticas de forma distintas assim como Tangaraja et al. (2016) e procurem criar instrumentos adequados para essas temáticas, pois os instrumentos anteriores não capturavam todos os elementos que a transferência do conhecimento está envolvida. Recomenda-se mais estudos sobre a efetividade na transferência do conhecimento envolvendo os aspectos comportamentais como avaliação de personalidade que oferecem oportunidades para pesquisas com profissionais de projetos.

No estudo 3, uma das limitações, apesar de não ser o objetivo do estudo, uma delas foi o uso em conjunto dos dados dos profissionais que trabalham com diferentes metodologias aplicadas em projetos, pois não fez distinção entre elas, além da sua função, como exemplo, *Product Owner* e *Scrum Master*. Outra limitação foi não diferenciar por região como por exemplo: sul e sudeste ou norte e nordeste do Brasil. Para pesquisas futuras, sugere-se estudos sobre a efetividade da transferência do conhecimento entre projetos ágeis ou entre projetos tradicionais e comparar os efeitos da pontuação dos traços de personalidades desses profissionais de projetos, em especial o *Product Owner* e *Scrum Master*. Recomenda-se aplicar este estudo em regiões específicas do Brasil ou em contextos internacionais. Ainda explorando

os contextos, sugere-se avaliar as diferenças nas OBPs e nas OOPs ou até avaliar as diferenças entre as pequenas, médias e grandes empresas.

REFERÊNCIAS

- Abu Bakar, A.H., Yusof, M.N., Tufail, M.A. and Virgiyanti,W. (2016), “Effect of knowledge management on growth performance in construction industry”, *Management Decision*, Vol. 54 No. 3, pp. 735-749
- Aerts, G., Dooms, M., & Haezendonck, E. (2017). Knowledge transfers and project-based learning in large scale infrastructure development projects: An exploratory and comparative ex-post analysis. *International Journal of Project Management*, 35(3), 224–240. doi: 10.1016/j.ijproman.2016.10.010
- Ahsan, K., Ho, M., & Khan, S. (2013). Recruiting Project Managers: A Comparative Analysis of Competencies and Recruitment Signals from Job Advertisements. *Project Management Journal*, 44(5), 36–54. <https://doi.org/10.1002/pmj.21366>
- Ajith Kumar, J., & Ganesh, L. S. (2009). Research on knowledge transfer in organizations: A morphology. *Journal of Knowledge Management*, 13(4), 161–174. doi: 10.1108/13673270910971905
- Ajmal, M. M., & Koskinen, K. U. (2008). Knowledge Transfer in Project-Based Organizations: An Organizational Culture Perspective. *Project Management Journal*, 39(1), 7–15. doi: 10.1002/pmj.20031
- Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues. *MIS Quarterly*, 25(1), 107. doi: 10.2307/3250961
- Alexy, O., George, G., & Salter, A. J. (2013). Cui Bono? The Selective Revealing of Knowledge and Its Implications for Innovative Activity. *Academy of Management Review*, 38(2), 270–291. doi: 10.5465/amr.2011.0193

- Alkhuraiji, A., Liu, S., Oderanti, F. O., & Megicks, P. (2016). New structured knowledge network for strategic decision-making in IT innovative and implementable projects. *Journal of Business Research*, *69*(5), 1534–1538. doi: 10.1016/j.jbusres.2015.10.012
- Andersen, S. S., & Vidar Hanstad, D. (2013). Knowledge development and transfer in a mindful project-organization. *International Journal of Managing Projects in Business*, *6*(2), 236–250. doi: 10.1108/17538371311319007
- Andersson, U., Gaur, A., Mudambi, R., & Persson, M. (2015). Unpacking Interunit Knowledge Transfer in Multinational Enterprises: Unpacking Interunit Knowledge Transfer. *Global Strategy Journal*, *5*(3), 241–255. doi: 10.1002/gsj.1100
- Angeloni, M. T., Homma, R. Z., Athayde Filho, L. A. P., & Cosentino, A. (2016). The Importance of Communication in the Transfer of Knowledge and in the Creation of a Shared Vision - a Case Study. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, *9*(3), 182. doi: 10.19177/reen.v9e32016182-198
- Annosi, M. C., Marchegiani, L., & Vicentini, F. (2020). Knowledge translation in project portfolio decision-making: The role of organizational alignment and information support system in selecting innovative ideas. *Management Decision*, *58*(9), 1929–1951. doi: 10.1108/MD-11-2019-1532
- Araujo, V. de A. A. de, Scafuto, I. C., Serra, F. R., Vils, L., & Bizarrias, F. (2022). The effects of internal stickiness on the success of projects. *International Journal of Managing Projects in Business*, *15*(1), 175–191. doi: 10.1108/IJMPB-07-2021-0188
- Araujo, V. de A. A. de, Scafuto, I. C., & Sposito, L. (2022). Estudos em andamento sobre internal stickiness: Um estudo de pareamento bibliográfico / Ongoing studies on internal stickiness: a literature pairing study. *Brazilian Journal of Development*, *8*(4), 31858–31879. doi: 10.34117/bjdv8n4-596

- Argote, L., & Ingram, P. (2000). Knowledge Transfer: A Basis for Competitive Advantage in Firms. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82(1), 150–169. doi: 10.1006/obhd.2000.2893
- Argote, L., McEvily, B., & Reagans, R. (2003). Managing Knowledge in Organizations: An Integrative Framework and Review of Emerging Themes. *Management Science*, 49(4), 571–582. doi: 10.1287/mnsc.49.4.571.14424
- Astley, W. G., & Zajac, E. J. (1991). Intraorganizational Power and Organizational Design: Reconciling Rational and Coalitional Models of Organization. *Organization Science*, 2(4), 399–411. doi: 10.1287/orsc.2.4.399
- Aubry, M., Müller, R., & Glückler, J. (2011). Exploring PMOs through Community of Practice Theory. *Project Management Journal*, 42(5), 42–56. doi: 10.1002/pmj.20259
- Bakker, R. M., Cambré, B., Korlaar, L., & Raab, J. (2011). Managing the project learning paradox: A set-theoretic approach toward project knowledge transfer. *International Journal of Project Management*, 29(5), 494–503. doi: 10.1016/j.ijproman.2010.06.002
- Bartsch, V., Ebers, M., & Maurer, I. (2013). Learning in project-based organizations: The role of project teams' social capital for overcoming barriers to learning. *International Journal of Project Management*, 31(2), 239–251. doi: 10.1016/j.ijproman.2012.06.009
- Baskerville, R., & Pries-Heje, J. (1999). Knowledge capability and maturity in software management. *ACM SIGMIS Database: The DATABASE for Advances in Information Systems*, 30(2), 26–43. doi: 10.1145/383371.383374
- Bao, G., Xu, B., & Zhang, Z. (2016). Employees' trust and their knowledge sharing and integration: The mediating roles of organizational identification and organization-based self-esteem. *Knowledge Management Research & Practice*, 14(3), 362–375. doi: 10.1057/kmrp.2015.1

- Bradley, J. H., & Hebert, F. J. (1997). The effect of personality type on team performance. *Journal of Management Development*, 16(5), 337-353.
- Beste, T. (2021). Effect of systematic completion on public construction projects. *Facilities*, 39(3/4), 156–171. doi: 10.1108/F-11-2019-0127
- Beste, T. (2023). Knowledge Transfer in a Project-Based Organization Through Microlearning on Cost-Efficiency. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 59(2), 288–313. doi: 10.1177/00218863211033096
- Bigliardi, B., Ivo Dormio, A., & Galati, F. (2010). ICTs and knowledge management: An Italian case study of a construction company. *Measuring Business Excellence*, 14(3), 16–29. doi: 10.1108/13683041011074182
- Bjorvatn, T., & Wald, A. (2020). The impact of time pressure on knowledge transfer effectiveness in teams: Trust as a critical but fragile mediator. *Journal of Knowledge Management*, 24(10), 2357–2372. doi: 10.1108/JKM-05-2020-0379
- Blomquist, T., Farashah, A. D., & Thomas, J. (2016). Project management self-efficacy as a predictor of project performance: Constructing and validating a domain-specific scale. *International Journal of Project Management*, 34(8), 1417–1432. doi: 10.1016/j.ijproman.2016.07.010
- Boateng, G. O., Neilands, T. B., Frongillo, E. A., Melgar-Quiñonez, H. R., & Young, S. L. (2018). Best Practices for Developing and Validating Scales for Health, Social, and Behavioral Research: A Primer. *Frontiers in Public Health*, 6, 149. doi: 10.3389/fpubh.2018.00149
- Bock, G. W., & Kim, Y.-G. (2002). Breaking the Myths of Rewards: An Exploratory Study of Attitudes about Knowledge Sharing. *Information Resources Management Journal*, 15(2), 14–21. doi: 10.4018/irmj.2002040102

- Bock, Zmud, Kim, & Lee. (2005). Behavioral Intention Formation in Knowledge Sharing: Examining the Roles of Extrinsic Motivators, Social-Psychological Forces, and Organizational Climate. *MIS Quarterly*, 29(1), 87. doi: 10.2307/25148669
- Brachos, D., Kostopoulos, K., Eric Soderquist, K., & Prastacos, G. (2007). Knowledge effectiveness, social context and innovation. *Journal of Knowledge Management*, 11(5), 31–44. doi: 10.1108/13673270710819780
- Brahmi, M., & Matta, N. (2018). A Model to Reduce the Risk of Projects Guided by the Knowledge Management Process: Application on Industrial Services. *Int. J. Inf. Syst. Serv. Sect.*, 10, 36–52.
- Bresman, H., Birkinshaw, J., & Nobel, R. (1999). Knowledge Transfer in International Acquisitions. *Journal of International Business Studies*, 30(3), 439–462. JSTOR. Retrieved from JSTOR.
- Bresnen, M., Edelman, L., Newell, S., Scarbrough, H., & Swan, J. (2003). Social practices and the management of knowledge in project environments. *International Journal of Project Management*, 21(3), 157–166. doi: 10.1016/S0263-7863(02)00090-X
- Briones-Peñalver, A. J., Bernal-Conesa, J. A., & de Nieves Nieto, C. (2020). Knowledge and innovation management model. Its influence on technology transfer and performance in Spanish Defence industry. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 16(2), 595–615. doi: 10.1007/s11365-019-00577-6
- Bubel, D. (2015). Globalization And Knowledge Management In Projects. *Foundations of Management*, 7(1), 19–28. doi: 10.1515/fman-2015-0022
- Cacciatori, E., Tamoschus, D., & Grabher, G. (2012). Knowledge transfer across projects: Codification in creative, high-tech and engineering industries. *Management Learning*, 43(3), 309–331. doi: 10.1177/1350507611426240

- Caniëls, M. C. J., & Bakens, R. J. J. M. (2012). The effects of Project Management Information Systems on decision making in a multi project environment. *International Journal of Project Management*, 30(2), 162–175. doi: 10.1016/j.ijproman.2011.05.005
- Cano, J. L., & Sáenz, M. J. (2003). Project management simulation laboratory: Experimental learning and knowledge acquisition. *Production Planning & Control*, 14(2), 166–173. doi: 10.1080/0953728031000107644
- Canonico, P., De Nito, E., Esposito, V., Pezzillo Iacono, M., & Mangia, G. (2020). Understanding knowledge translation in university–industry research projects: A case analysis in the automotive sector. *Management Decision*, 58(9), 1863–1884. doi: 10.1108/MD-10-2019-1515
- Caprara, G. V., Barbaranelli, C., Pastorelli, C., & Cervone, D. (2004). The contribution of self-efficacy beliefs to psychosocial outcomes in adolescence: Predicting beyond global dispositional tendencies. *Personality and Individual Differences*, 37(4), 751–763. doi: 10.1016/j.paid.2003.11.003
- Carlile, P. R., & Reberich, E. S. (2003). Into the Black Box: The Knowledge Transformation Cycle. *Management Science*, 49(9), 1180–1195. doi: 10.1287/mnsc.49.9.1180.16564
- Carpenter, S. (2018). Ten Steps in Scale Development and Reporting: A Guide for Researchers. *Communication Methods and Measures*, 12(1), 25–44. doi: 10.1080/19312458.2017.1396583
- Cheah, S. L., Yoneyama, S., & Ho, Y. (2019). Performance management of public–private collaboration in innovation. *Creativity and Innovation Management*, 28(4), 563–574. doi: 10.1111/caim.12343

- Chen, S. (2005). Task partitioning in new product development teams: A knowledge and learning perspective. *Journal of Engineering and Technology Management*, 22(4), 291–314. doi: 10.1016/j.jengtecman.2005.09.003
- Chen, P.-T., & Kuo, S.-C. (2017). Innovation resistance and strategic implications of enterprise social media websites in Taiwan through knowledge sharing perspective. *Technological Forecasting and Social Change*, 118, 55–69. doi: 10.1016/j.techfore.2017.02.002
- Cheng, M. M., Schulz, A. K., & Booth, P. (2009). Knowledge transfer in project reviews: The effect of self-justification bias and moral hazard. *Accounting & Finance*, 49(1), 75–93. doi: 10.1111/j.1467-629X.2008.00271.x
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128–152. JSTOR. doi: 10.2307/2393553
- Collard, B. A., Epperheimer, J. W., & Saign, D. (1996). Career resilience in a changing workplace. Columbus: ERIC Clearinghouse.
- Costa, P. T., McCrae, R. R., & Dye, D. A. (1991). Facet scales for agreeableness and conscientiousness: A revision of the NEO Personality Inventory. *Personality and Individual Differences*, 12(9), 887–898. doi: 10.1016/0191-8869(91)90177-D
- Costa Jr., PT, Widiger TA. 2012. Personality disorders and the five-factor model of personality. Washington, DC: APA.
- Costello, A., & Osborne, J. W. (2005). Best practices in exploratory factor analysis: Four recommendations for getting the most from your analysis. *Practical Assessment, Research and Evaluation*, 10, 1–9.
- Creswell, J.W. and Plano Clark, V.L. (2011) Designing and Conducting Mixed Methods Research. 2nd Edition, Sage Publications, Los Angeles.

- Cummings, J. L., & Teng, B.-S. (2003). Transferring R&D knowledge: The key factors affecting knowledge transfer success. *Journal of Engineering and Technology Management*, 20(1–2), 39–68. doi: 10.1016/S0923-4748(03)00004-3
- Daghfous, A. (2004). Organizational learning, knowledge and technology transfer: A case study. *The Learning Organization*, 11(1), 67–83. doi: 10.1108/09696470410515733
- Dalkey, N., & Helmer, O. (1963). *An Experimental Application of the DELPHI Method to the Use of Experts*. *Management Science*, 9(3), 458–467. doi:10.1287/mnsc.9.3.458
- Damian, D. E., & Zowghi, D. (2002). The impact of stakeholders' geographical distribution on managing requirements in a multi-site organization. *Proceedings IEEE Joint International Conference on Requirements Engineering ICRE-02*, 319–328. Essen, Germany: IEEE. doi: 10.1109/ICRE.2002.1048545
- Davenport, T., and L. Prusak, Working Knowledge, Harvard Business School Press, (1998).
- Davies, A., & Brady, T. (2016). Explicating the dynamics of project capabilities. *International Journal of Project Management*, 34(2), 314–327. doi: 10.1016/j.ijproman.2015.04.006
- Dayan, R., Heisig, P., & Matos, F. (2017). Knowledge management as a factor for the formulation and implementation of organization strategy. *Journal of Knowledge Management*, 21(2), 308–329. doi: 10.1108/JKM-02-2016-0068
- De Benedittis, J. (2019). Transition between temporary organizations: Dimensions enabling economies of recombination. *International Journal of Project Management*, 37(7), 912–929. doi: 10.1016/j.ijproman.2019.07.003
- Decker, B., Landaeta, R. E., & Kotnour, T. G. (2009). Exploring the relationships between emotional intelligence and the use of knowledge transfer methods in the project environment. *Knowledge Management Research & Practice*, 7(1), 15–36. doi: 10.1057/kmrp.2008.29

- DeFillippi, R. J., & Arthur, M. B. (1998). Paradox in Project-Based Enterprise: The Case of Film Making. *California Management Review*, 40(2), 125–139. doi: 10.2307/41165936
- Deinert, A., Homan, A. C., Boer, D., Voelpel, S. C., & Gutermann, D. (2015). Transformational leadership sub-dimensions and their link to leaders' personality and performance. *The Leadership Quarterly*, 26(6), 1095–1120.
- Dietsch, D., & Khemiri, R. (2018). Impact Of The Use Of Knowledge Obtained Through Informal Exchanges On The Performance Of Innovation Projects: For The Enrichment Of Inbound Open Innovation Practices. *International Journal of Innovation Management*, 22(06), 1850045. doi: 10.1142/S1363919618500457
- Donate, M. J., & Sánchez de Pablo, J. D. (2015). The role of knowledge-oriented leadership in knowledge management practices and innovation. *Journal of Business Research*, 68(2), 360–370. doi: 10.1016/j.jbusres.2014.06.022
- Dutton, C., Turner, N., & Lee-Kelley, L. (2014). Learning in a programme context: An exploratory investigation of drivers and constraints. *International Journal of Project Management*, 32(5), 747–758. doi: 10.1016/j.ijproman.2014.02.003
- Easterby-Smith, M., Lyles, M. A., & Tsang, E. W. K. (2008). Inter-Organizational Knowledge Transfer: Current Themes and Future Prospects. *Journal of Management Studies*, 45(4), 677–690. doi: 10.1111/j.1467-6486.2008.00773.x
- Edwards, T. (2007). Organizational politics and the “process of knowing”: Understanding crisis events during project-based innovation projects. *European Journal of Innovation Management*, 10(3), 391–406. doi: 10.1108/14601060710776770
- Ekore, J. O. (2014). Impact of key organizational factors on knowledge transfer success in multi-national enterprises. *Management*, 19 (2), 3-18. Retrieved from <https://hrcak.srce.hr/133216>

- Fernie, S., Green, S. D., Weller, S. J., & Newcombe, R. (2003). Knowledge sharing: Context, confusion and controversy. *International Journal of Project Management*, *21*(3), 177–187. doi: 10.1016/S0263-7863(02)00092-3
- Foos, T., Schum, G., & Rothenberg, S. (2006). Tacit knowledge transfer and the knowledge disconnect. *Journal of Knowledge Management*, *10*(1), 6–18. doi: 10.1108/13673270610650067
- Formentini, M., & Romano, P. (2011). Using value analysis to support knowledge transfer in the multi-project setting. *International Journal of Production Economics*, *131*(2), 545–560. doi: 10.1016/j.ijpe.2011.01.023
- Fornell, C., & Bookstein, F. L. (1982). Two structural equation models: LISREL and PLS applied to consumer exit-voice theory. *Journal of Marketing Research*, *19*, 440–452. doi: 10.2307/3151718
- Frank, A., & Echeveste, M. (2012). Knowledge transfer between NPD project teams: A method for the identification of improvement opportunities. *International Journal of Quality & Reliability Management*, *29*(3), 242–264. doi: 10.1108/02656711211216126
- Frank, A. G., & Ribeiro, J. L. D. (2014). An integrative model for knowledge transfer between new product development project teams. *Knowledge Management Research & Practice*, *12*(2), 215–225. doi: 10.1057/kmrp.2012.57
- Funder, D. C. (2001). Personality. *Annual Review of Psychology*, *52*(1), 197–221. doi: 10.1146/annurev.psych.52.1.197
- Gandal, N., & Stettner, U. (2016). Network dynamics and knowledge transfer in virtual organisations. *International Journal of Industrial Organization*, *48*, 270–290. doi: 10.1016/j.ijindorg.2016.06.010

- Garcia, A. J., & Mollaoglu, S. (2020). Measuring Key Knowledge-Related Factors for Individuals in AEC Project Teams. *Journal of Construction Engineering and Management*, 146(7), 04020063. doi: 10.1061/(ASCE)CO.1943-7862.0001850
- Garcia, A. J., Mollaoglu, S., Frank, K. A., Duva, M., & Zhao, D. (2021). Emergence and Evolution of Network Structures in Complex Interorganizational Project Teams. *Journal of Management in Engineering*, 37(5), 04021056. doi: 10.1061/(ASCE)ME.1943-5479.0000951
- Garud, R., & Nayyar, P. R. (1994). Transformative capacity: Continual structuring by intertemporal technology transfer. *Strategic Management Journal*, 15(5), 365–385. doi: 10.1002/smj.4250150504
- Giampaoli, D., Ciambotti, M., & Bontis, N. (2017). Knowledge management, problem solving and performance in top Italian firms. *Journal of Knowledge Management*, 21(2), 355–375. doi: 10.1108/JKM-03-2016-0113
- Goffin, K., & Koners, U. (2011). Tacit Knowledge, Lessons Learnt, and New Product Development: Tacit Knowledge and New Product Development. *Journal of Product Innovation Management*, 28(2), 300–318. doi: 10.1111/j.1540-5885.2010.00798.x
- Goh, S. C. 2002. “Managing effective knowledge transfer: An integrative framework and some practice implications.” *J. Knowl. Manage.* 6 (1): 23–30.
<https://doi.org/10.1108/13673270210417664>.
- Gold, A. H., Malhotra, A., & Segars, A. H. (2001). Knowledge Management: An Organizational Capabilities Perspective. *Journal of Management Information Systems*, 18(1), 185–214. doi: 10.1080/07421222.2001.11045669
- Goldberg, L. R. (1993). The structure of phenotypic personality traits. *American Psychologist*, 48(1), 26–34. doi: 10.1037/0003-066X.48.1.26

- Goyette, S., Cassivi, L., Courchesne, M., & Elia, E. (2015). The ERP post-implementation stage: A knowledge transfer challenge. *International Journal of Information Systems and Project Management*, 3(2), 5–19. doi: 10.12821/ijispm030201
- Gupta, A. K., & Govindarajan, V. (2000). *Knowledge flows within multinational corporations*. 24.
- Haass, O., & Azizi, N. (2019). Knowledge sharing practice in project-oriented organisations: A practical framework based on project life cycle and project management body of knowledge. *International Journal of Project Organisation and Management*, 11(2), 171–197. doi: 10.1504/IJPOM.2019.100575
- Haider, S. A., & Kayani, U. N. (2021). The impact of customer knowledge management capability on project performance-mediating role of strategic agility. *Journal of Knowledge Management*, 25(2), 298–312. doi: 10.1108/JKM-01-2020-0026
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados* (6a Ed.). Porto Alegre, RS: Bookman.
- Hair, J., Hult, T., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2014). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- Hair, J.F., Hult, G.T.M., Ringle, C., Sarstedt, M. (2016). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. second ed. Sage Publications, Thousand Oaks, California.
- Håkanson, L., & Nobel, R. (2000). Technology characteristics and reverse technology transfer. *MIR: Management International Review*, 29–48.
- Hallowell, M. R., & Gambatese, J. A. (2010). Qualitative Research: Application of the Delphi Method to CEM Research. *Journal of Construction Engineering and Management*, 136(1), 99–107. doi: 10.1061/(ASCE)CO.1943-7862.0000137

- Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of management review*, 9(2), 193-206.
<https://doi.org/10.5465/amr.1984.4277628>.
- Hanisch, B., Lindner, F., Mueller, A., & Wald, A. (2009). Knowledge management in project environments. *Journal of Knowledge Management*, 13(4), 148–160. doi: 10.1108/13673270910971897
- Hansen, M. T. (2002). Knowledge Networks: Explaining Effective Knowledge Sharing in Multiunit Companies. *Organization Science*, 13(3), 232–248. doi: 10.1287/orsc.13.3.232.2771
- Hansen, M. T., Nohria, N., & Tierney, T. (1999). What's your strategy for managing knowledge? *Harvard Business Review*, 77 2, 106–116, 187.
- Harari, M. B., Jain, N. K., & Joseph, T. (2014). The Five-factor Model of Personality and Knowledge Transfer in the United Arab Emirates: Personality and Knowledge Transfer. *International Journal of Selection and Assessment*, 22(4), 399–410. doi: 10.1111/ijsa.12086
- Hartmann, A., & Dorée, A. (2015). Learning between projects: More than sending messages in bottles. *International Journal of Project Management*, 33(2), 341–351. doi: 10.1016/j.ijproman.2014.07.006
- Hassan, M. M., Bashir, S., & Abbas, S. M. (2017). The Impact of Project Managers' Personality on Project Success in NGOs: The Mediating Role of Transformational Leadership. *Project Management Journal*, 48(2), 74–87. doi: 10.1177/875697281704800206
- Henry Ndoni, D., & Elhag, T. M. S. (2010). The integration of human relationships in capital development projects: A case study of BSF scheme. *International Journal of Managing Projects in Business*, 3(3), 479–494. doi: 10.1108/17538371011056093

- Hoegl, M., Parboteeah, K. P., & Munson, C. L. (2003). Team-Level Antecedents of Individuals' Knowledge Networks*. *Decision Sciences*, 34(4), 741–770. doi: 10.1111/j.1540-5414.2003.02344.x
- Iansiti, M., Clark, K.B., 1994. Integration and dynamic capability: evidence from product development in automobiles and mainframe computers. *Industrial and Corporate Change* 3 (3), 557–605.
- Iebra Aizpurúa, L., Zegarra Saldaña, P. E., & Zegarra Saldaña, A. (2011). Learning for sharing: An empirical analysis of organizational learning and knowledge sharing. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 7(4), 509–518. doi: 10.1007/s11365-011-0206-z
- Inradewa, R., Tjakraatmadja, J. H., & Dhewanto, W. (2015). Alliance strategy in an R&D energy sector project: A knowledge-based view perspective. *International Journal of Knowledge Management Studies*, 6(4), 337. doi: 10.1504/IJKMS.2015.074141
- Inkpen, A. C., & Tsang, E. W. K. (2005). Social Capital, Networks, and Knowledge Transfer. *Academy of Management Review*, 30(1), 146–165. doi: 10.5465/amr.2005.15281445
- Iyer, K. C., & Banerjee, P. S. (2019). Identifying New Knowledge Areas to Strengthen the Project Management Institute (PMI) Framework. *Organization, Technology and Management in Construction: An International Journal*, 11(1), 1892–1903. doi: 10.2478/otmcj-2018-0014
- Jensen, P. A. (2012). Knowledge transfer from facilities management to building projects: A typology of transfer mechanisms. *Architectural Engineering and Design Management*, 8(3), 170–179. doi: 10.1080/17452007.2012.669131
- Jensen, P. A., Rasmussen, H. L., & Chatzilazarou, S. (2019). Knowledge transfer between building operation and building projects. *Journal of Facilities Management*, 17(2), 208–219. doi: 10.1108/JFM-05-2018-0030

- Jones, R., & McKie, R. (2009). Intelligent participation: Communicating knowledge in cross-functional project teams. *International Journal of Knowledge Management Studies*, 3(3/4), 180. doi: 10.1504/IJKMS.2009.028835
- Joshi, K. D., Sarker, S., & Sarker, S. (2007). Knowledge transfer within information systems development teams: Examining the role of knowledge source attributes. *Decision Support Systems*, 43(2), 322–335. doi: 10.1016/j.dss.2006.10.003
- Joseph Garcia, A., & Mollaoglu, S. (2020). Individuals' Capacities to Apply Transferred Knowledge in AEC Project Teams. *Journal of Construction Engineering and Management*, 146(4), 04020016. doi: 10.1061/(ASCE)CO.1943-7862.0001791
- Jugdev, K. (2007). Closing the circle: The knowledge management spiral of project management. *International Journal of Knowledge Management Studies*, 1(3/4), 423. doi: 10.1504/IJKMS.2007.012533
- Kadimpati, S., Zale, E. L., Hooten, M. W., Ditre, J. W., & Warner, D. O. (2015). Associations between Neuroticism and Depression in Relation to Catastrophizing and Pain-Related Anxiety in Chronic Pain Patients. *PLOS ONE*, 10(4), e0126351. doi: 10.1371/journal.pone.0126351
- Kale, P., Dyer, J. H., & Singh, H. (2002). Alliance capability, stock market response, and long-term alliance success: The role of the alliance function. *Strategic Management Journal*, 23(8), 747–767. doi: 10.1002/smj.248
- Kang, J. (2007). Testing impact of knowledge characteristics and relationship ties on project performance. *Journal of Knowledge Management*, 11(3), 126–144. doi: 10.1108/13673270710752153
- Karagoz, Y., Korthaus, A., & Augar, N. (2016). How do ICT project managers manage project knowledge in the public sector? An empirical enquiry from the Victorian

- Public Sector in Australia. *Australasian Journal of Information Systems*, 20. doi: 10.3127/ajis.v20i0.1313
- Karlsen, J. T., & Gottschalk, P. (2003). An Empirical Evaluation of Knowledge Transfer Mechanisms for it Projects. *Journal of Computer Information Systems*, 44(1), 112–119. doi: 10.1080/08874417.2003.11647558
- Ketchen, D. J., & Shook, C. L. (1996). The Application of Cluster Analysis in Strategic Management Research: An Analysis and Critique. *Strategic Management Journal*, 17(6), 441–458. <http://www.jstor.org/stable/2486927>
- Kim, G., & Kim, S.-Y. (2008). Exploratory study on effective control structure in global business process sourcing. *Information Resources Management Journal*, 21(3), 101+. Gale Academic OneFile. Retrieved from Gale Academic OneFile.
- Ko, D. (2010). Consultant competence trust doesn't pay off, but benevolent trust does! Managing knowledge with care. *Journal of Knowledge Management*, 14(2), 202–213. doi: 10.1108/13673271011032355
- Ko, D.-G. (2014). The mediating role of knowledge transfer and the effects of client-consultant mutual trust on the performance of enterprise implementation projects. *Information & Management*, 51(5), 541–550. doi: 10.1016/j.im.2014.04.001
- Ko, D.-G., & Kirsch, L. J. (2017). The hybrid IT project manager: One foot each in the IT and business domains. *International Journal of Project Management*, 35(3), 307–319. doi: 10.1016/j.ijproman.2017.01.013
- Ko, Kirsch, & King. (2005). Antecedents of Knowledge Transfer from Consultants to Clients in Enterprise System Implementations. *MIS Quarterly*, 29(1), 59. doi: 10.2307/25148668

- Kogut, B., & Zander, U. (1993). Knowledge of the Firm and the Evolutionary Theory of the Multinational Corporation. *Journal of International Business Studies*, 24(4), 625–645. <http://www.jstor.org/stable/155168>
- Kogut, B., & Zander, U. (2003). Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the multinational corporation. *Journal of International Business Studies*, 14.
- Koners, U., & Goffin, K. (2007). Managers' perceptions of learning in new product development. *International Journal of Operations & Production Management*, 27(1), 49–68. doi: 10.1108/01443570710714538
- Koskinen, K. U. (2012). Knowledge integration in systems integrator type project-based companies: A systemic view. *International Journal of Managing Projects in Business*, 5(2), 285–299. doi: 10.1108/17538371211214950
- Kozak-Holland, M., & Procter, C. (2014). Florence Duomo project (1420–1436): Learning best project management practice from history. *International Journal of Project Management*, 32(2), 242–255. doi: 10.1016/j.ijproman.2013.05.003
- Kumar Jha, J., & Varkkey, B. (2018). Are you a cistern or a channel? Exploring factors triggering knowledge-hiding behavior at the workplace: evidence from the Indian R&D professionals. *Journal of Knowledge Management*, 22(4), 824–849. doi: 10.1108/JKM-02-2017-0048
- Landaeta, R. E. (2008). Evaluating Benefits and Challenges of Knowledge Transfer Across Projects. *Engineering Management Journal*, 20(1), 29–38. doi: 10.1080/10429247.2008.11431753
- Landaeta, R. E., & Kotnour, T. G. (2008). Formal mentoring: A human resource management practice that supports knowledge transfer across projects. *International Journal of Learning and Intellectual Capital*, 5(3/4), 455. doi: 10.1504/IJLIC.2008.021022

- Landis, J. R., & Koch, G. G. (1977). The measurement of observer agreement for categorical data. *Biometrics*, 33(1), 159–174.
- Lane, P. J., & Lubatkin, M. (1998). Relative absorptive capacity and interorganizational learning. *Strategic Management Journal*, 19(5), 461–477. doi: 10.1002/(SICI)1097-0266(199805)19:5<461::AID-SMJ953>3.0.CO;2-L
- Leary MR, Hoyle RH. 2009. Handbook of individual differences in social behavior. Ann Phys (USA). 42(2):624–624.
- Lee, C. K., & Foo, M. Y. (2022). Risk attitudes and the big five personality traits: A study on construction project practitioners in Malaysia. *International Journal of Construction Management*, 22(13), 2435–2445. doi: 10.1080/15623599.2020.1793506
- Lee, N. S., & Ram, J. (2018). New product development processes and knowledge transfer in automotive projects: An empirical study. *Knowledge and Process Management*, 25(4), 279–291. doi: 10.1002/kpm.1589
- Lee, S., Shin, B., & Lee, H. (2011). Boundary Spanning Role of the IS Development Team in Consultant-Partnered Projects: Knowledge Management Perspective. *International Journal of Knowledge Management*, 7(2), 22–48. doi: 10.4018/jkm.2011040102
- Lewis, K., Lange, D. and Gillis, L. (2005), “Transactive memory systems, learning, and learning transfer”, *Organization Science*, Vol. 16 No. 6, pp. 581-598.
- Li, Y., Tarafdar, M., & Subba Rao, S. (2012). Collaborative knowledge management practices: Theoretical development and empirical analysis. *International Journal of Operations & Production Management*, 32(4), 398–422. doi: 10.1108/01443571211223077
- Li, X., Zhou, M., Zhao, N., Zhang, S., & Zhang, J. (2015). Collective-efficacy as a mediator of the relationship of leaders’ personality traits and team performance: A cross-level analysis. *International Journal of Psychology*, 50(3), 223–231.

- Lichtenthaler, U. (2010). Notice of retraction: Outward knowledge transfer: the impact of project-based organization on performance. *Industrial and Corporate Change*, 19(6), 1705–1739. doi: 10.1093/icc/dtq041
- Lilleoere, A.-M., & Hansen, E. H. (2011). Knowledge-sharing Practices in Pharmaceutical Research and Development-a Case Study: Knowledge-sharing in Pharmaceutical R&D. *Knowledge and Process Management*, 18(3), 121–132. doi: 10.1002/kpm.379
- Lin, H. (2007). Knowledge sharing and firm innovation capability: An empirical study. *International Journal of Manpower*, 28(3/4), 315–332. doi: 10.1108/01437720710755272
- Lindkvist, C., Juhasz-Nagy, E., Nielsen, B. F., Neumann, H.-M., Lobaccaro, G., & Wyckmans, A. (2019). Intermediaries for knowledge transfer in integrated energy planning of urban districts. *Technological Forecasting and Social Change*, 142, 354–363. doi: 10.1016/j.techfore.2018.07.020
- Lindner, F., & Wald, A. (2011). Success factors of knowledge management in temporary organizations. *International Journal of Project Management*, 29(7), 877–888. doi: 10.1016/j.ijproman.2010.09.003
- Liu, H., Yu, Y., Sun, Y., & Yan, X. (2020). A system dynamic approach for simulation of a knowledge transfer model of heterogeneous senders in mega project innovation. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 28(3), 681–705. doi: 10.1108/ECAM-01-2020-0077
- Liyanage, C., Elhag, T., Ballal, T., & Li, Q. (2009). Knowledge communication and translation – a knowledge transfer model. *Journal of Knowledge Management*, 13(3), 118–131. doi: 10.1108/13673270910962914

- Louw, I., Steyn, H. & Van Waveren, C. (2017). Inhibitors to the transfer of knowledge generated on projects: A case study in a construction company. *Journal of Contemporary Management*, 14(1), pp. 986–1010.
- Love, P. E. D., Teo, P., Davidson, M., Cumming, S., & Morrison, J. (2016). Building absorptive capacity in an alliance: Process improvement through lessons learned. *International Journal of Project Management*, 34(7), 1123–1137. doi: 10.1016/j.ijproman.2016.05.010
- Lundin, R. A., & Söderholm, A. (1995). A theory of the temporary organization. *Scandinavian Journal of Management*, 11(4), 437–455.
- Ma, Z., Qi, L., & Wang, K. (2008). Knowledge sharing in Chinese construction project teams and its affecting factors: An empirical study. *Chinese Management Studies*, 2(2), 97–108. doi: 10.1108/17506140810882234
- Mahura, A., & Birollo, G. (2021). Organizational practices that enable and disable knowledge transfer: The case of a public sector project-based organization. *International Journal of Project Management*, 39(3), 270–281. doi: 10.1016/j.ijproman.2020.12.002
- Mainga, W. (2017). Examining project learning, project management competencies, and project efficiency in project-based firms (PBFs). *International Journal of Managing Projects in Business*, 10(3), 454–504. doi: 10.1108/IJMPB-04-2016-0035
- Manfredi Latilla, V., Frattini, F., Messeni Petruzzelli, A. and Berner, M. (2018), “Knowledge management, knowledge transfer and organizational performance in the arts and crafts industry: a literature review”, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 22 No. 6, pp. 1310-1331.
- Manu, C., & Walker, D. H. T. (2006). Making sense of knowledge transfer and social capital generation for a Pacific island aid infrastructure project. *The Learning Organization*, 13(5), 475–494. doi: 10.1108/09696470610679992

- Mao, T., Pan, W., Zhu, Y., Yang, J., Dong, Q., & Zhou, G. (2018). Self-control mediates the relationship between personality trait and impulsivity. *Personality and Individual Differences, 129*, 70–75. doi: 10.1016/j.paid.2018.03.013
- Marcos, A. L., Serra, F. A. R., Vils, L & Scafuto, I. C. (2023, jan./abr.). Validation of the Big Five Personality Inventory-15 (CBF-PI-15) scale for the Portuguese language and use to assess the project professionals. *Revista de Gestão e Projetos (GeP), 14(1)*, 42-65. <https://doi.org/10.5585/gep.v14i1.23210>
- Martens, C. D. P., Machado, F. J., Martens, M. L., Silva, F. Q. P. de O. e, & Freitas, H. M. R. de. (2018). Linking entrepreneurial orientation to project success. *International Journal of Project Management, 36(2)*, 255–266. doi: 10.1016/j.ijproman.2017.10.005
- Martin, X., & Salomon, R. (2003). Knowledge transfer capacity and its implications for the theory of the multinational corporation. *Journal of International Business Studies, 34(4)*, 356–373. doi: 10.1057/palgrave.jibs.8400037
- Martinsuo, M. (2013). Project portfolio management in practice and in context. *International Journal of Project Management, 31(6)*, 794–803. doi: 10.1016/j.ijproman.2012.10.013
- Matthews, G., Deary, I.J. and Whiteman, M.C. (2003), *Personality Traits*, 2nd ed., Cambridge University Press, Cambridge.
- McCrae, R. R., & Costa, P. T. (1986). Clinical assessment can benefit from recent advances in personality psychology. *American Psychologist, 41(9)*, 1001–1003. doi: 10.1037/0003-066X.41.9.1001
- McCrae, R. R., & Costa, P. T. (1997). Conceptions and Correlates of Openness to Experience. In *Handbook of Personality Psychology* (pp. 825–847). Elsevier. doi: 10.1016/B978-012134645-4/50032-9
- McCrae, R. R., & John, O. P. (1992). An introduction to the five-factor model and its applications. *Journal of Personality, 60(2)*, 175–215.

- McGowan Poole, C. D. (2019). IT outsourcing, knowledge transfer and project transition phases. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 50(2), 219–246. doi: 10.1108/VJIKMS-04-2019-0053
- Meher, J. R., & Mishra, R. K. (2022). Examining the role of knowledge sharing on employee performance with a mediating effect of organizational learning. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 52(2), 205–223. doi: 10.1108/VJIKMS-04-2020-0056
- Merminod, V., & Rowe, F. (2012). How does PLM technology support knowledge transfer and translation in new product development? Transparency and boundary spanners in an international context. *Information and Organization*, 22(4), 295–322. doi: 10.1016/j.infoandorg.2012.07.002
- Milosevic, D., Inman, L., & Ozbay, A. (2001). Impact of Project Management Standardization on Project Effectiveness. *Engineering Management Journal*, 13(4), 9–16. doi: 10.1080/10429247.2001.11415133
- Mohd Rasdi, R., & Tangaraja, G. (2022). Knowledge-sharing behaviour in public service organisations: Determinants and the roles of affective commitment and normative commitment. *European Journal of Training and Development*, 46(3/4), 337–355. doi: 10.1108/EJTD-02-2020-0028
- Mollaoglu, S., Sparkling, A., & Thomas, S. (2015). An Inquiry to Move an Underutilized Best Practice Forward: Barriers to Partnering in the Architecture, Engineering, and Construction Industry. *Project Management Journal*, 46(1), 69–83. doi: 10.1002/pmj.21469
- Morandi, V. (2013). The management of industry–university joint research projects: How do partners coordinate and control R&D activities? *The Journal of Technology Transfer*, 38(2), 69–92. doi: 10.1007/s10961-011-9228-5

- Moutinho, J. D. A., & Rabechini Junior, R. (2017). Aderência entre gestão de projetos e o sistema de gestão de convênios e contratos de repasse (SICONV). *Sistemas & Gestão*, *1*(1), 83. doi: 10.20985/1980-5160.2017.v1n1.1179
- Moutinho, J. da A., & Silva, L. F. da. (2022). Knowledge management in project management: Mapping bibliographic convergence. *Knowledge Management Research & Practice*, *20*(2), 266–278. doi: 10.1080/14778238.2021.1931502
- Mueller, J. (2012). Knowledge sharing between project teams and its cultural antecedents. *Journal of Knowledge Management*, *16*(3), 435–447. doi: 10.1108/13673271211238751
- Mura, M., Lettieri, E., Radaelli, G., & Spiller, N. (2013). Promoting professionals' innovative behaviour through knowledge sharing: The moderating role of social capital. *Journal of Knowledge Management*, *17*(4), 527–544. doi: 10.1108/JKM-03-2013-0105
- Newell, S., Bresnen, M., Edelman, L., Scarbrough, H., & Swan, J. (2006). Sharing Knowledge Across Projects: Limits to ICT-led Project Review Practices. *Management Learning*, *37*(2), 167–185. doi: 10.1177/1350507606063441
- Newell, S., & Edelman, L. F. (2008). Developing a dynamic project learning and cross-project learning capability: Synthesizing two perspectives. *Information Systems Journal*, *18*(6), 567–591. doi: 10.1111/j.1365-2575.2007.00242.x
- Nguyen, S. N., & Islam, N. (2018). Knowledge Transfer from International Consultants to Local Partners: An Empirical Study of Metro Construction Projects in Vietnam. *International Journal of Knowledge Management*, *14*(2), 73–87. doi: 10.4018/IJKM.2018040105
- Nguyen, T.-M., Ngo, L. V., & Gregory, G. (2022). Motivation in organisational online knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*, *26*(1), 102–125. doi: 10.1108/JKM-09-2020-0664

- Nishinaka, M., Umemoto, K., & Kohda, Y. (2015). Emergence of common tacit knowledge in an international IT project: A case study between Japan and Singapore. *International Journal of Managing Projects in Business*, 8(3), 533–551. doi: 10.1108/IJMPB-03-2014-0022
- Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*, 5(1), 14–37. doi: 10.1287/orsc.5.1.14
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995) *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press, New York.
- Nonaka, I., & Teece, D. (2001). *Managing Industrial Knowledge: Creation, Transfer and Utilization*. London. doi: 10.4135/9781446217573
- Nonaka, I., Toyama, R., & Konno, N. (2000). SECI, Ba and Leadership: A Uni@ed Model of Dynamic Knowledge Creation. *Long Range Planning*, 33, 30.
- Norris, M., & Lecavalier, L. (2010). Evaluating the Use of Exploratory Factor Analysis in Developmental Disability Psychological Research. *Journal of Autism and Developmental Disorders*, 40(1), 8–20. doi: 10.1007/s10803-009-0816-2
- Nowak, R. (2018). EXECUTIVE’S PERSONALITY AND GROUP PERFORMANCE: THE MEDIATING ROLE OF ABSORPTIVE CAPACITY. *International Journal of Innovation Management*, 22(06), 1850047. doi: 10.1142/S1363919618500470
- Nunes, C. H., Hutz, C. S., & Nunes, M. F. (2010). *Bateria Fatorial de Personalidade (BFP): Manual técnico*. São Paulo: Casa do Psicólogo.
- Oldroyd, J. B., Morris, S. S., & Dotson, J. P. (2019). Principles or templates? The antecedents and performance effects of cross-border knowledge transfer. *Strategic Management Journal*, 40(13), 2191–2213. doi: 10.1002/smj.3079
- Oluikpe, P. I. (2015). Knowledge creation and utilization in project teams. *Journal of Knowledge Management*, 19(2), 351–371. doi: 10.1108/JKM-06-2014-0214

- Omotayo, F. O. (2015). *Knowledge Management as an important tool in Organisational Management: A Review of Literature*. 1238.
- Ordanini, A., Rubera, G., & Sala, M. (2008). Integrating Functional Knowledge and Embedding Learning in New Product Launches. *Long Range Planning*, 41(1), 17–32. doi: 10.1016/j.lrp.2007.11.001
- Osterloh, M., & Frey, B. S. (2000). Motivation, Knowledge Transfer, and Organizational Forms. *Organization Science*, 11(5), 538–550. doi: 10.1287/orsc.11.5.538.15204
- Owen, J. (2006). *Integrating Knowledge Management with Programme Management*. *International Journal of Knowledge Management (IJKM)*, 2(1), 41-57. <http://doi.org/10.4018/jkm.2006010104>
- Ozlati, S. (2015). The Moderating Effect of Trust on the Relationship between Autonomy and Knowledge Sharing: A National Multi-industry Survey of Knowledge Workers: A Multi-Industry Survey of Knowledge Workers. *Knowledge and Process Management*, 22(3), 191–205. doi: 10.1002/kpm.1474
- Palacios-Marqués, D., Peris-Ortiz, M., & Merigó, J. M. (2013). The effect of knowledge transfer on firm performance. *Management Decision*, 51(5), 973–985. doi: 10.1108/MD-08-2012-0562
- Palacios-Marqués, D., Popa, S., & Pilar Alguacil Mari, M. (2016). The effect of online social networks and competency-based management on innovation capability. *Journal of Knowledge Management*, 20(3), 499–511. doi: 10.1108/JKM-05-2015-0175
- Park, J.-G., & Lee, J. (2014). Knowledge sharing in information systems development projects: Explicating the role of dependence and trust. *International Journal of Project Management*, 32(1), 153–165. doi: 10.1016/j.ijproman.2013.02.004

- Parolia, N., Goodman, S., Li, Y., & Jiang, J. J. (2007). Mediators between coordination and IS project performance. *Information & Management*, 44(7), 635–645. doi: 10.1016/j.im.2007.06.003
- Pauli, C., & Sell, D. (2019). Gestão do conhecimento em escritórios de gerenciamento de projetos: Diagnóstico e definição de estratégias para um instituto de pesquisa privado. *Revista de Gestão e Projetos*, 10(3), 17.
- Paulin, D., & Suneson, K. (2012). *Knowledge Transfer, Knowledge Sharing and Knowledge Barriers – Three Blurry Terms in KM*. 10(1), 12.
- Pemsel, S., & Wiewiora, A. (2013). Project management office a knowledge broker in project-based organisations. *The International Network for Business and Management Journals (INBAM) 2012*, 31(1), 31–42. doi: 10.1016/j.ijproman.2012.03.004
- Pereira, L., Santos, J., Dias, Á., & Costa, R. (2021). Knowledge Management in Projects: *International Journal of Knowledge Management*, 17(1), 1–14. doi: 10.4018/IJKM.2021010101
- Peterson, R. S., Smith, D. B., Martorana, P. V., & Owens, P. D. (2003). The impact of chief executive officer personality on top management team dynamics: One mechanism by which leadership affects organizational performance. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 795.
- PMI - Project Management Institute. A Guide to the Project Management Body of Knowledge and the Standard for Project Management, 7th Edition, Pennsylvania: PMI, 2021.
- Pollack, J. (2012). Transferring knowledge about knowledge management: Implementation of a complex organisational change programme. *International Journal of Project Management*, 30(8), 877–886. doi: 10.1016/j.ijproman.2012.04.001
- Pollock, A., & Berge, E. (2018). How to do a systematic review. *International Journal of Stroke*, 13(2), 138–156. doi: 10.1177/1747493017743796

- Presbitero, A., Roxas, B., & Chadee, D. (2015). Effects of intra- and inter-team dynamics on organisational learning: Role of knowledge-sharing capability. *Knowledge Management Research & Practice*, 15(1), 146–154. doi: 10.1057/kmrp.2015.15
- Project Management Institute (2017), A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide), 6th ed., PMI - Project Management Institute, Newton Square.
- Puliga, G., Manzini, R., Lazzarotti, V., & Batistoni, P. (2020). Successfully managing SMEs collaborations with public research institutes: The case of ITER fusion projects. *Innovation*, 22(4), 353–376. doi: 10.1080/14479338.2019.1685889
- Ramalingam, S., & Mahalingam, A. (2018). Knowledge coordination in transnational engineering projects: a practice-based study. *Construction Management and Economics*, 36(12), 700–715. doi: 10.1080/01446193.2018.1498591
- Raymond, L., & Bergeron, F. (2008). Project management information systems: An empirical study of their impact on project managers and project success. *International Journal of Project Management*, 26(2), 213–220. doi: 10.1016/j.ijproman.2007.06.002
- Rashid, A., & Boussabiane, H. (2021). Conceptualizing the influence of personality and cognitive traits on project managers' risk-taking behaviour. *International Journal of Managing Projects in Business*, 14(2), 472–496. doi: 10.1108/IJMPB-11-2017-0138
- Reed, A. H., & Knight, L. V. (2010). Effect of a virtual project team environment on communication-related project risk. *International Journal of Project Management*, 28(5), 422–427. doi: 10.1016/j.ijproman.2009.08.002
- Reich, B. H., Gemino, A., & Sauer, C. (2008). Modeling the Knowledge Perspective of IT Projects. *Project Management Journal*, 39(1_suppl), S4–S14. doi: 10.1002/pmj.20056

- Ren, X., Deng, X., & Liang, L. (2018). Knowledge transfer between projects within project-based organizations: The project nature perspective. *Journal of Knowledge Management, 22*(5), 1082–1103. doi: 10.1108/JKM-05-2017-0184
- Ren, X., Yan, Z., Wang, Z., & He, J. (2019). Inter-project knowledge transfer in project-based organizations: An organizational context perspective. *Management Decision, 58*(5), 844–863. doi: 10.1108/MD-11-2018-1211
- Reychav, I., & Weisberg, J. (2010). Bridging intention and behavior of knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management, 14*(2), 285–300. doi: 10.1108/13673271011032418
- Riana, I. G. (2020). Creating performance through innovations influenced by knowledge sharing and absorption capacity at the Bali weaving industry association. *Research Journal of Textile and Apparel, 24*(1), 38–52. doi: 10.1108/RJTA-06-2019-0025
- Riana, I. G., Rihayana, I. G., Dewi, I. A., & Ratih, K. (2019). Creative Innovation through Knowledge Sharing and Absorptive Capacity. *Polish Journal of Management Studies, 19*(1), 338–352. doi: 10.17512/pjms.2019.19.1.26
- Ribas Jr, R. de C., Moura, M. L. S. de, & Hutz, C. S. (2004). Adaptação da Escala de Desejabilidade Social de Marlowe-Crowne. *Avaliação Psicológica, 3*, 83–92.
- Riege, A. (2005). Three-dozen knowledge-sharing barriers managers must consider. *Journal of Knowledge Management, 9*(3), 18–35. doi: 10.1108/13673270510602746
- Rosendaal, B. (2009). Sharing knowledge, being different and working as a team. *Knowledge Management Research & Practice, 7*(1), 4–14. doi: 10.1057/kmrp.2008.32
- Rouyre, A., & Fernandez, A.-S. (2019). Managing Knowledge Sharing-Protecting Tensions in Coupled Innovation Projects among Several Competitors. *California Management Review, 62*(1), 95–120. doi: 10.1177/0008125619885151

- Russo, R. D. F. S. M., & Silva, L. F. da. (2019). Critérios de sucesso e fatores de sucesso: É crítico distinguir o significado de ambos. *Revista de Gestão e Projetos*, 10(2). doi: 10.5585/gep.v10i2.14614
- Salaria, M. R., & Jamil, I. (2015). *Impact of personality traits of manager on the performance of project*. Paper presented at the 13th International Conference on Statistical Sciences, Peshawar, Pakistan
- Sambamurthy & Subramani. (2005). Special Issue on Information Technologies and Knowledge Management. *MIS Quarterly*, 29(2), 193. doi: 10.2307/25148676
- Sanchez, O. P., Terlizzi, M. A., & de Moraes, H. R. de O. C. (2017). Cost and time project management success factors for information systems development projects. *International Journal of Project Management*, 35(8), 1608–1626. doi: 10.1016/j.ijproman.2017.09.007
- Sanjaghi, M.E., Akhavan, P. and Najafi, S. (2013), “Fostering knowledge sharing behavior: the role of organizational culture and trust”, *International Journal of the Academy of Organizational Behavior Management*, Vol. 2 No. 5, pp. 9-33.
- Schröpfer, V. L. M., Tah, J., & Kurul, E. (2017). Mapping the knowledge flow in sustainable construction project teams using social network analysis. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 24(2), 229–259. doi: 10.1108/ECAM-08-2015-0124
- Schwab, A., & Miner, A. S. (2011). Organizational Learning Implications of Partnering Flexibility in Project-Venture Settings: A Multilevel Framework. In G. Cattani, S. Ferriani, L. Frederiksen, & F. Täube (Eds.), *Advances in Strategic Management* (pp. 115–145). Emerald Group Publishing Limited. doi: 10.1108/S0742-3322(2011)0000028009
- Schwartz, D. G. (2007). Integrating knowledge transfer and computer-mediated communication: Categorizing barriers and possible responses. *Knowledge*

- Management Research & Practice*, 5(4), 249–259. doi:
10.1057/palgrave.kmrp.8500153
- Serra, F. R., Três, G., & Ferreira, M. P. (2016). The ‘CEO’ Effect on the Performance of Brazilian Companies: An Empirical Study Using Measurable Characteristics. *European Management Review*, 13(3), 193–205.
- Serrador, P., & Turner, R. (2015). The Relationship between Project Success and Project Efficiency. *Project Management Journal*, 46(1), 30–39. doi: 10.1002/pmj.21468
- Shamim, S., Cang, S., & Yu, H. (2017). Impact of knowledge oriented leadership on knowledge management behaviour through employee work attitudes. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(16), 2387–2417. doi:
10.1080/09585192.2017.1323772
- Sharratt, M., & Usoro, A. (2003). *Understanding Knowledge-Sharing in Online Communities of Practice*. 1(2), 10.
- Shenhar, A. J., Dvir, D., Levy, O., & Maltz, A. C. (2001). Project Success: A Multidimensional Strategic Concept. *Long Range Planning*, 34(6), 699–725. doi:
10.1016/S0024-6301(01)00097-8
- Shenhar, A., & Dvir, D. (2007). *Reinventing project management: The diamond approach to successful growth and innovation*. Boston: Harvard Business School Press.
- Shenhar, A. J., Levy, O., & Dvir, D. (1997). Mapping the Dimensions of Project Success. *Project Management Journal*, 28(2), 5–13.
- Simonin, B. L. (1999). *Ambiguity and the process of knowledge transfer in strategic alliances*. 29.
- Sokhanvar, S., Matthews, J., & Yarlagadda, P. (2014). Importance of Knowledge Management Processes in a Project-based organization: A Case Study of Research Enterprise. *Procedia Engineering*, 97. doi: 10.1016/j.proeng.2014.12.336

- Solli-Sæther, H., & Karlsen, J. T. (2012). Knowledge transfer in shipbuilding projects: A study of facilitating mechanisms. *International Journal of Project Organisation and Management*, 4(3), 256–271. doi: 10.1504/IJPOM.2012.048224
- Solli-Sæther, H., Karlsen, J. T., & van Oorschot, K. (2015). Strategic and Cultural Misalignment: Knowledge Sharing Barriers in Project Networks. *Project Management Journal*, 46(3), 49–60. <https://doi.org/10.1002/pmj.21501>
- Spraggon, M., & Bodolica, V. (2020). On the heterogeneity and equifinality of knowledge transfer in small innovative organizations. *Management Decision*, ahead-of-print(ahead-of-print). doi: 10.1108/MD-03-2019-0318
- Starkweather, J. A., & Stevenson, D. H. (2011). PMP® Certification as a Core Competency: Necessary but Not Sufficient. *Project Management Journal*, 42(1), 31–41. doi: 10.1002/pmj.20174
- Stasser, G., Stewart, D. D., & Wittenbaum, G. M. (1995). Expert Roles and Information Exchange during Discussion: The Importance of Knowing Who Knows What. *Journal of Experimental Social Psychology*, 31(3), 244–265. doi: 10.1006/jesp.1995.1012
- Stewart, T.A., 1996. The invisible key to success. *Fortune*, 5 August, 173–176
- Stock, G. N., Tsai, J. C.-A., Jiang, J. J., & Klein, G. (2021). Coping with uncertainty: Knowledge sharing in new product development projects. *International Journal of Project Management*, 39(1), 59–70. doi: 10.1016/j.ijproman.2020.10.001
- Sun, J., Ren, X., & Anumba, C. J. (2019). Analysis of Knowledge-Transfer Mechanisms in Construction Project Cooperation Networks. *Journal of Management in Engineering*, 35(2), 04018061. doi: 10.1061/(ASCE)ME.1943-5479.0000663
- Suresh, S., Olayinka, R., Chinyio, E., & Renukappa, S. (2017). Impact of knowledge management on construction projects. *Proceedings of the Institution of Civil*

- Engineers - Management, Procurement and Law*, 170(1), 27–43. doi: 10.1680/jmapl.15.00057
- Swan, J., Newell, S., Scarbrough, H., & Hislop, D. (1999). Knowledge management and innovation: Networks and networking. *Knowledge Management and Innovation*, 3(4), 15.
- Swan, J., Scarbrough, H., & Newell, S. (2010). Why don't (or do) organizations learn from projects? *Management Learning*, 41(3), 325–344. doi: 10.1177/1350507609357003
- Szulanski, G. (1996). Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm: Exploring Internal Stickiness. *Strategic Management Journal*, 17(S2), 27–43. doi: 10.1002/smj.4250171105
- Szulanski, G. (2000). The Process of Knowledge Transfer: A Diachronic Analysis of Stickiness. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82(1), 9–27. doi: 10.1006/obhd.2000.2884
- Szulanski, G., Cappetta, R., & Jensen, R. J. (2004). When and How Trustworthiness Matters: Knowledge Transfer and the Moderating Effect of Causal Ambiguity. *Organization Science*, 15(5), 600–613. doi: 10.1287/orsc.1040.0096
- Szulanski, G., Ringov, D., & Jensen, R. J. (2016). Overcoming Stickiness: How the Timing of Knowledge Transfer Methods Affects Transfer Difficulty. *Organization Science*, 27(2), 304–322. doi: 10.1287/orsc.2016.1049
- Tan, A. Z. T., Zaman, A., & Sutrisna, M. (2018). Enabling an effective knowledge and information flow between the phases of building construction and facilities management. *Facilities*, 36(3/4), 151–170. doi: 10.1108/F-03-2016-0028
- Tangaraja, G., Mohd Rasdi, R., Abu Samah, B., & Ismail, M. (2016). Knowledge sharing is knowledge transfer: A misconception in the literature. *Journal of Knowledge Management*, 20(4), 653–670. doi: 10.1108/JKM-11-2015-0427

- Teece, D. J. (1977). Technology Transfer by Multinational Firms: The Resource Cost of Transferring Technological Know-How. *The Economic Journal*, 87(346), 242. doi: 10.2307/2232084
- Teece, D., 1992. Competition, cooperation, and innovation: organizational arrangement for regimes of rapid technological progress. *Journal of Economic Behavior and Organization* 18, 1–25.
- Temple, J., & Landaeta, R. E. (2020). Countervailing Risk Management Through Knowledge Transfer. *Engineering Management Journal*, 32(4), 242–252. doi: 10.1080/10429247.2020.1753489
- Thomke, S., & Fujimoto, T. (2000). The effect of “front-loading” problem-solving on product development performance. *Journal of Product Innovation Management*, 17(2), 128–142. doi: 10.1016/S0737-6782(99)00031-4
- Todorović, M. Lj., Petrović, D. Č., Mihić, M. M., Obradović, V. Lj., & Bushuyev, S. D. (2015). Project success analysis framework: A knowledge-based approach in project management. *International Journal of Project Management*, 33(4), 772–783. doi: 10.1016/j.ijproman.2014.10.009
- Tolk, A., & Aaron, R. D. (2010). Addressing Challenges of Transferring Explicit Knowledge, Information, and Data in Large Heterogeneous Organizations: A Case Example from a Data-Rich Integration Project at the U.S. Army Test and Evaluation Command. *Engineering Management Journal*, 22(2), 44–55. doi: 10.1080/10429247.2010.11431863
- Tshuma, B., Steyn, H., & Van Waveren, C. (2018). The role played by PMOs in the transfer of knowledge between projects: A conceptual framework. *South African Journal of Industrial Engineering*, 29(2). doi: 10.7166/29-2-1966

- Tshuma, B., Steyn, H., & van Waveren, C. C. (2022). The mediation role of the PMO in the transfer of knowledge between projects – a case study of five PMOs. *International Journal of Managing Projects in Business*, *15*(1), 150–174. doi: 10.1108/IJMPB-03-2021-0063
- Tukel, O. I., Rom, W. O., & Kremic, T. (2008). Knowledge transfer among projects using a learn-forget model. *The Learning Organization*, *15*(2), 179–194. doi: 10.1108/09696470810852339
- Turner, J. R., & Müller, R. (2003). On the nature of the project as a temporary organization. *International Journal of Project Management*, *21*(1), 1–8. doi: 10.1016/S0263-7863(02)00020-0
- Turner, R., & Zolin, R. (2012). Forecasting success on large projects: Developing reliable scales to predict multiple perspectives by multiple stakeholders over multiple time frames. *Project Management Journal*, *43*(5), 87–99
- van den Hooff, B., & de Leeuw van Weenen, F. (2004). Committed to share: Commitment and CMC use as antecedents of knowledge sharing. *Knowledge and Process Management*, *11*(1), 13–24. doi: 10.1002/kpm.187
- van den Hooff, B., & de Ridder, J. A. (2004). Knowledge sharing in context: The influence of organizational commitment, communication climate and CMC use on knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*, *8*(6), 117–130. doi: 10.1108/13673270410567675
- Van Waveren, C. C., Oerlemans, L. A. G. & Pretorius, M. W. 2014. Knowledge transfer in project-based organizations: A conceptual model for investigating knowledge type, transfer mechanisms and transfer success. In *IEEE International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management, IEEE IEEM*, pp. 1176–1181, doi: 10.1109/IEEM.2014.7058824.

- Van Waveren, C., Oerlemans, L., & Pretorius, T. (2017). Refining the classification of knowledge transfer mechanisms for project-to-project knowledge sharing. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 20(1). doi: 10.4102/sajems.v20i1.1642
- van Wijk, R., Jansen, J. J. P., & Lyles, M. A. (2008). Inter- and Intra-Organizational Knowledge Transfer: A Meta-Analytic Review and Assessment of its Antecedents and Consequences. *Journal of Management Studies*, 45(4), 830–853. doi: 10.1111/j.1467-6486.2008.00771.x
- Vicente-Oliva, S., Martínez-Sánchez, Á., & Berges-Muro, L. (2015). Research and development project management best practices and absorptive capacity: Empirical evidence from Spanish firms. *International Journal of Project Management*, 33(8), 1704–1716. doi: 10.1016/j.ijproman.2015.09.001
- Walker, D. H. T., & Christenson, D. (2005). Knowledge wisdom and networks: A project management centre of excellence example. *The Learning Organization*, 12(3), 275–291. doi: 10.1108/09696470510592520
- Walker, D. H. T., & Shen, Y. J. (2002). Project understanding, planning, flexibility of management action and construction time performance: Two Australian case studies. *Construction Management and Economics*, 20(1), 31–44. doi: 10.1080/01446190110089691
- Wang, K., Lu, H. C., Lee, R. C., & Yeh, S.-Y. (2017). Knowledge Transfer, Knowledge-Based Resources, and Capabilities in E-Commerce Software Projects: *Journal of Global Information Management*, 25(3), 63–80. doi: 10.4018/JGIM.2017070104
- Wang, Y., Huang, Q., Davison, R.M. and Yang, F. (2018), “Effect of transactive memory systems on team performance mediated by knowledge transfer”, *International Journal of Information Management*, Vol. 41, pp. 65-79.

- Wang, Y. and Wu, G. (2001), “Sticky knowledge transfer in university-industry collaboration”, *Science Research Management*, Vol. 22, pp. 114-121.
- Watson, D., Clark, L. A., & Tellegen, A. (1988). Development and validation of brief measures of positive and negative affect: The PANAS scales. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54(6), 1063–1070. doi: 10.1037//0022-3514.54.6.1063
- Wei, Y., & Miraglia, S. (2017). Organizational culture and knowledge transfer in project-based organizations: Theoretical insights from a Chinese construction firm. *International Journal of Project Management*, 35(4), 571–585. doi: 10.1016/j.ijproman.2017.02.010
- Wheelwright, S.C., Clark, K.B., 1992. *Revolutionizing Product Development: Quantum Leaps in Speed, Efficiency, and Quality*. Free Press, New York.
- Widiger, T. A., & Costa, P. T., Jr. (Eds.). (2013). *Personality disorders and the five-factor model of personality* (3rd ed.). American Psychological Association.
<https://doi.org/10.1037/13939-000>
- Wiewiora, A. (2011), *The Role of Organisational Culture, Trust and Mechanisms in Inter-Project Knowledge Sharing*, Queensland University of Technology, Brisbane.
- Wiewiora, A., Trigunaryah, B., Murphy, G. and Coffey, V. (2013), “Organizational culture and willingness to share knowledge: a competing values perspective in Australian context”, *International Journal of Project Management*, Vol. 31 No. 8, pp. 1163-1174.
- Woods, S. A., & Hampson, S. E. (2005). Measuring the Big Five with single items using a bipolar response scale. *European Journal of Personality*, 19(5), 373–390. doi: 10.1002/per.542
- Wright, J. T. C., & Giovinazzo, R. A. (2000). DELPHI - uma ferramenta de apoio ao planejamento prospectivo. *Caderno de Pesquisas em Administração*, 1(abr./ju 2000), 54-65.

- Wu, D., & Passerini, K. (2013). Uncovering knowledge-based time management practices: Implications for project management. *International Journal of Managing Projects in Business*, 6(2), 332–348. doi: 10.1108/17538371311319052
- Yang, J.-T., & Wan, C.-S. (2004). Advancing organizational effectiveness and knowledge management implementation. *Tourism Management*, 25(5), 593–601. doi: 10.1016/j.tourman.2003.08.002
- Yang, M., Luu, T. T., & Wang, D. (2023). The effect of internal knowledge transfer on the relationship between personality traits and employee service performance: A multilevel model. *Journal of Knowledge Management*. doi: 10.1108/JKM-10-2022-0827
- Yi, J. (2009). A measure of knowledge sharing behavior: Scale development and validation. *Knowledge Management Research & Practice*, 7(1), 65–81. doi: 10.1057/kmrp.2008.36
- Yordanova, Z. (2017). Knowledge transfer from lean startup method to project management for boosting innovation projects' performance. *International Journal of Technological Learning, Innovation and Development*, 9, 293. doi: 10.1504/IJTLID.2017.088959
- Yu, M. (2014). Examining the effect of individualism and collectivism on knowledge sharing intention: An examination of tacit knowledge as moderator. *Chinese Management Studies*, 8(1), 149–166. doi: 10.1108/CMS-06-2011-0037
- Zahra, S. A., & George, G. (2002). Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization, and Extension. *The Academy of Management Review*, 27(2), 185–203. JSTOR. doi: 10.2307/4134351
- Zhang, X., Wang, M.-C., He, L., Jie, L., & Deng, J. (2019). The development and psychometric evaluation of the Chinese Big Five Personality Inventory-15. *PLOS ONE*, 14(8), e0221621. doi: 10.1371/journal.pone.0221621

- Zhao, H., & Seibert, S. E. (2006). The Big Five personality dimensions and entrepreneurial status: A meta-analytical review. *Journal of Applied Psychology, 91*(2), 259–271. doi: 10.1037/0021-9010.91.2.259
- Zhao, D., Zuo, M., & Deng, X. (Nancy). (2015). Examining the factors influencing cross-project knowledge transfer: An empirical study of IT services firms in China. *International Journal of Project Management, 33*(2), 325–340. doi: 10.1016/j.ijproman.2014.05.003
- Zhou, Q., Deng, X., Hwang, B.-G., & Ji, W. (2020). Integrated Framework of Horizontal and Vertical Cross-Project Knowledge Transfer Mechanism within Project-Based Organizations. *Journal of Management in Engineering, 36*(5), 04020062. doi: 10.1061/(ASCE)ME.1943-5479.0000828
- Zia, N. U. (2020). Knowledge-oriented leadership, knowledge management behaviour and innovation performance in project-based SMEs. The moderating role of goal orientations. *Journal of Knowledge Management, 24*(8), 1819–1839. doi: 10.1108/JKM-02-2020-0127

APÊNDICE A – GOOGLE FORMS – APRESENTAÇÃO DA PESQUISA E AÇÃO SOCIAL

Pesquisa Acadêmica - Tese | Valdemilson Araújo - UNINOVE.

Prezado(a) respondente,

Primeiramente gostaria de agradecer-lo(a) por sua contribuição e disponibilidade em responder esta pesquisa.
Este questionário faz parte de minha pesquisa de tese no Programa de Pós-Graduação Profissional em Gestão de Projetos da Universidade Nove de Julho (SP, Brasil), sob orientação da Prof(ª) Dr(ª). Isabel Cristina Scafuto.


Você não levará mais que 10 minutos para responder. Não existem respostas certas ou erradas, e somente a sua opinião é importante para os nossos resultados.

A sua resposta válida contribuirá com a doação de R\$ 1,00 (um real) para a ação social "Amigos Alimentando Vidas" para moradores de rua.

As informações aqui coletadas serão tratadas de forma agregada e exclusivamente para fins de pesquisa acadêmica. Para maiores esclarecimentos, ou se tiver alguma dúvida sobre a pesquisa, por favor entre em contato no e-mail a seguir: valdemilson.araujo@uni9.edu.br

Agradecemos desde já a sua colaboração para o desenvolvimento da Gestão de Projetos no Brasil.

Valdemilson de Assis Alves de Araujo
Doutorando do Programa de Pós-Graduação Profissional em Administração - Gestão de Projetos - UNINOVE

valdemilson.araujo@uni9.edu.br [Alternar conta](#) 

* Indica uma pergunta obrigatória

E-mail *

Seu e-mail _____

Você é um profissional envolvido em projetos? *

Sim

Não

Figura 10 *Google Forms* - Apresentação da pesquisa e ação social

Fonte: Elaborada pelo autor.

APÊNDICE B – ITENS DE IDENTIFICAÇÃO DA AMOSTRA

Para responder ao questionário, fale sobre você e sobre a empresa que trabalha ou trabalhou.

Tabela 26 Itens de identificação da amostra

CÓDIGO	SIGLAS	ITENS - AMOSTRA	CATEGORIAS
ID01	ID01	Endereço de e-mail	Identificação
ID02	IDAmostra	Você é um profissional envolvido em projetos? (Sim - continuava na pesquisa / Não - excluído da pesquisa)	Identificação Amostra
CP01	Gender	Qual seu gênero?	Características pessoais
CP02	Age	Qual a sua idade em anos?	
EP01	PM	Você é gerente de projetos?	Experiência Profissional
EP02	MPT	Você já atuou como membro de uma equipe de projeto?	
EP03	Exp	Quantos anos possui de experiência na sua carreira profissional?	
EP04	TPM	Quanto tempo em horas possui de treinamento específico em gerenciamento de projetos?	
EP05	CAGPM	Possui alguma certificação em gerenciamento de projetos ágeis?	
EP06	CTrPM	Possui alguma certificação em gerenciamento de projetos Tradicionais?	
EP07	School	Indique seu nível de instrução	
EP08	PO	Você é Product Owner?	
EP09	SM	Você é Scrum Master?	
EP10	Agile	Você atua exclusivamente em ambiente ágil?	
EP11	Trad	Você atua exclusivamente em ambiente tradicional?	
EP12	Hibr	Você atua exclusivamente em ambiente híbrido? As metodologias híbridas são uma forma de mesclar diversas práticas (sejam elas tradicionais ou ágeis) de modo a obter melhores resultados nos projetos de acordo com suas necessidades específicas, adaptando a forma de acordo com o contexto da organização	
EP13	Profession	Indique a sua profissão	
EP14	Revenue	Faturamento da empresa em que trabalha	
EP15	CyAct	Ramo de atividade da empresa	
EP16	SecCy	Setor da empresa, em que trabalho	

Fonte: Elaborada pelo autor.

ANEXO 1- ESCALA DE *INTERNAL STICKINESS* DE SZULANSKI (1996)Tabela 27 Escala de *Internal Stickiness* de Szulanski (1996)

DIMENSÕES	ITENS
	OPERACIONALIZAÇÃO DA VARIÁVEL DEPENDENTE CINCO MEDIDAS DE ADERÊNCIA
Medida baseada em resultado de aderência (alfa = 0,8, Itens =8)	A aderência foi medida com um conjunto de oito itens correspondentes aos chamados indicadores de sucesso técnico de um projeto (Pinto e Mantel, 1990; Randolph e Posner, 1988) - dentro do prazo, do orçamento e um destinatário satisfeito. O desvio no tempo foi medido como afastamento do plano inicial para alcançar marcos importantes.
	o início da transferência.
	o primeiro dia em que a prática se tornou operacional no destinatário.
	a obtenção de desempenho satisfatório.
	Para esses três itens as cinco respostas possíveis eram I: AVANÇADO EM MAIS DE UM MÊS, 2: AVANÇADO EM MENOS DE UM MÊS, 3: NÃO AGENDOU, 4: ATRASOU MENOS DE UM MÊS, 5: ATRASOU MAIS DE UM MÊS.
	Dois itens mediram o afastamento do custo real do custo esperado no:
	lado da fonte.
	e no lado do destinatário.
	Para esses dois itens, as cinco respostas possíveis eram I: MUITO (>30%) MAIS QUE O ESPERADO, 2: UM POUCO MAIS «30%) QUE ESPERADO, 3: COMO ESPERADO; 4: LIGEIRAMENTE «30 %) MENOS QUE O ESPERADO; 5: MUITO MENOS (>30%) DO QUE O ESPERADO.
	três itens mediram a satisfação do destinatário.
	Um item mediu o ajuste nas expectativas do destinatário após ganhar experiência com a prática.
	As respostas possíveis para esta pergunta eram I: DRAMATICAMENTE PARA CIMA, 2: LIGEIRAMENTE PARA CIMA, 3: SEM ALTERAÇÃO, 4: LIGEIRAMENTE PARA BAIXO, 5: DRAMATICAMENTE PARA BAIXO
	Dois itens mediram se o destinatário estava satisfeito com a qualidade da prática e com a qualidade da transferência
	Para esses dois itens, as respostas possíveis eram 1: MUITO SATISFEITO, 2: POUCO SATISFEITO, 3: NEM SATISFEITO NEM INSATISFEITO, 4: POUCO INSATISFEITO, 5: MUITO INSATISFEITO.
Medida baseada em processo de aderência: Estágio de iniciação. (0: =0,74, Itens =8), escala padrão.	Classificar o desempenho das unidades (da empresa) em seus resultados na (prática) foi direto.
	Dentro da (empresa) existe um consenso de que (fonte) obteve os melhores resultados com (prática).
	Em comparação com benchmarks externos, (fonte) obteve os melhores resultados da categoria com (prática).
	(fonte) poderia facilmente explicar como obteve resultados superiores com (práticas).
	(fonte) poderia facilmente apontar para os principais componentes de (prática).
	(fonte) estava relutante em compartilhar conhecimentos e informações cruciais relativos à (prática).
	Distribuir a responsabilidade pela transferência entre (fonte) e (destinatário) gerou muitos conflitos.
	A transferência de (prática) de (fonte) para (destinatário) foi amplamente justificada.
Medida baseada em processo de aderência: Estágio de implementação. (alfa: =0,83,	(destinatário) reconheceu a experiência de (fonte) em (prática).
	A transferência de (prática) de (fonte) para (destinatário) interrompeu (fonte) as operações normais.
	(destinatário) não conseguiu liberar o pessoal das operações regulares para que pudesse ser adequadamente treinado.
	A comunicação de informações relacionadas à transferência foi interrompida dentro de (destinatários).
	(destinatário) foi capaz de reconhecer inadequações nas ofertas de (fonte).

ítems =13), escala padrão.	(destinatário) sabia que perguntas fazer (fonte).
	(destinatário) soube reconhecer seus requisitos para (prática).
	(destinatário) realizou modificações desnecessárias na (prática).
	(destinatário) modificou a (prática) de forma contrária ao conselho do especialista.
	(fonte) revelou-se menos conhecedor da (prática) do que parecia antes de a transferência ser decidida.
	Muito do que (destinatário) deveria ter feito durante a transferência acabou sendo concluído por (fonte).
	(fonte) entendeu a situação única de (destinatário).
	Todos os aspectos da transferência de (prática) de (fonte) para (destinatário) foram cuidadosamente planejados.
Medida baseada no processo de aderência: Estágio de aceleração. (alfa: =0,77, Itens =9), escala padrão.	Inicialmente (destinatário) 'alimentava' a (prática) com pessoal e matéria-prima cuidadosamente selecionados até atingir o ritmo.
	A princípio (destinatário) mediu o desempenho com mais frequência do que o normal, às vezes reagindo muito rapidamente a quedas transitórias no desempenho.
	Algumas pessoas saíram (destinatário) depois de terem sido treinados para sua nova função na (prática), forçando (destinatário) a contratar apressadamente um substituto e treiná-lo 'na hora'.
	Algumas pessoas se mostraram pouco qualificadas para desempenhar sua nova função na (prática), obrigando (destinatário) a contratar um substituto às pressas e treiná-lo 'on the fly'.
	A (prática) teve efeitos colaterais insatisfatórios que (receptor) teve que corrigir.
	Ao alterar a (prática), (destinatário) criou mais problemas que tiveram de ser resolvidos,
	O ambiente de (destinatário) acabou sendo diferente daquele de (fonte) forçando (destinatário) a fazer mudanças imprevistas em (prática).
	Especialistas externos (de (fonte), outras unidades ou consultores externos) podiam responder a perguntas e resolver problemas sobre sua especialidade, mas não tinham uma perspectiva geral sobre a (prática),
Equipes reunidas para ajudar (destinatário) a se atualizar com a (prática) dissolvida porque seus membros tinham que atender a outras tarefas urgentes.	
Medida baseada em processo de aderência: Estágio de integração. (alfa: =0,79, Itens =12), escala padrão, a menos que indicado.	(destinatário) ainda não resolveu todos os problemas causados pela introdução da (prática), porque a energia e os recursos foram desviados pelas pressões diárias do trabalho.
	Algumas das 'soluções temporárias' concebidas para ajudar (destinatário) a se atualizar tornaram-se habituais.
	Para a (prática) hoje, os papéis são bem definidos,
	o pessoal (receptor) se contenta em desempenhar suas funções na (prática).
	A adequação de realizar a (prática) em (destinatário) foi explicitamente questionada após sua introdução.
	(destinatário) reconsiderou sua decisão de adotar a (prática).
	As expectativas do (destinatário) criadas durante a introdução da (prática) foram atendidas.
	Os valores individuais favorecem a realização da (prática).
	Fica claro porque (destinatário) precisa da (prática).
	A justificativa para realizar a (prática) em (destinatário) faz sentido.
	As atividades que acompanham a (prática) são difíceis.
	As atividades que acompanham a (prática) são: (circule uma opção) 1. OBVIAMENTE FUNCIONAL 2. ALGO CONTRA A GENTE DAS PRÁTICAS DE TRABALHO EXISTENTES 3. ARBITRÁRIO SEM BASE NA REALIDADE.
OPERACIONALIZAÇÃO DAS VARIÁVEIS INDEPENDENTES-ORIGENS DA ADERÊNCIA.	
Ambigüidade causal (alfa =0,86, itens =6), escala padrão.	Os limites da (prática) são totalmente especificados: Com a (prática), sabemos por que uma determinada ação resulta em um determinado resultado;
	Quando um problema surgiu com a (prática), as razões precisas para a falha não puderam ser articuladas mesmo após o evento;

	Existe uma lista precisa das habilidades, recursos e pré-requisitos necessários para executar com sucesso a (prática): É bem conhecido como os componentes dessa lista interagem para produzir a saída (prática);
	Os procedimentos operacionais para a (prática) estão disponíveis;
	Manuais úteis para a (prática) estão disponíveis;
	Os manuais de trabalho e procedimentos operacionais existentes descrevem precisamente o que as pessoas que trabalham na (prática) realmente fazem.
Conhecimento não comprovado (alfa =0,67, itens =3), escala padrão, a menos que indicado.	Tínhamos provas sólidas de que (a prática) era realmente útil;
	(prática) contribui significativamente para a vantagem competitiva de (empresa);
	Para o sucesso de (empresa), a (prática) é: 1. CRÍTICA, 2. MUITO IMPORTANTE, 3. BASTANTE IMPORTANTE, 4. BASTANTE SEM IMPORTÂNCIA, 5. NÃO MUITO IMPORTANTE.
Fonte carece de motivação (alfa =0,93, itens =13), escalas binárias.	A Fonte viu benefícios em: medir seu próprio desempenho;
	compreensão de suas próprias práticas;
	compartilhar esse entendimento com outras unidades;
	compartilhar os limites desse entendimento com outras unidades;
	avaliar a viabilidade da transferência;
	comunicar-se com (destinatário);
	planejar a transferência;
	documentação (prática) para transferência;
	implementar os sistemas de suporte do (destinatário);
	treinamento do pessoal do (destinatário);
	ajudar (destinatário) a solucionar problemas;
	ajudando a resolver problemas inesperados do destinatário;
	emprestando pessoal qualificado.
A fonte não é considerada confiável (alfa =0,64, itens =8), escala padrão, a menos que indicada.	(fonte) e (destinatário) têm fatores-chave de sucesso semelhantes;
	(fonte): 1. INVENTOU A (PRÁTICA), 2. FOI A PRIMEIRA UNIDADE A TER EXPERIÊNCIA, 3. RECEBEU PRÁTICA DE OUTRA UNIDADE,
	(fonte) foi capaz de acomodar as necessidades de (destinatário) em (prática);
	(fonte) tinha uma agenda oculta;
	Os resultados superiores da (fonte) eram visíveis;
	permaneceu estável;
	(fonte) possuía os recursos necessários para suportar a transferência;
	(fonte) tem um histórico de transferências bem-sucedidas.
Destinatário carece de motivação (alfa =0,93, Itens =14), itens binários.	O destinatário viu benefícios em: medir seu próprio desempenho;
	comparando-o com o desempenho de outras unidades;
	compreensão de suas próprias práticas;
	absorvendo o entendimento da (fonte);
	analisar a viabilidade de adoção (prática);
	comunicar suas necessidades para (fonte);
	planejar a transferência;
	implementar os sistemas e instalações para (prática),
	alocar pessoal em tempo integral para a transferência;
	designar pessoal para ser treinado (prática);
	compreender as implicações da transferência;

	<p>solução de problemas (prática);</p> <p>assegurando que seu pessoal conhecesse seu trabalho;</p> <p>garantindo que seu pessoal consentisse em continuar fazendo seu trabalho.</p>
O receptor não tem capacidade de absorção (alfa = 0,83, Itens =9), escala padrão.	<p>Os membros do (destinatário) têm uma linguagem comum para lidar com a (prática);</p> <p>(destinatário) tinha uma visão do que estava tentando alcançar com a transferência;</p> <p>(destinatário) teve informações sobre o estado da arte da (prática);</p> <p>(destinatário) tinha uma divisão clara de funções e responsabilidades para implementar a (prática);</p> <p>(destinatário) tinha as habilidades necessárias para implementar a (prática);</p> <p>(destinatário) tinha competência técnica para absorver a (prática);</p> <p>(destinatário) tinha competência gerencial para absorver a (prática);</p> <p>É bem conhecido quem pode explorar melhor as novas informações sobre a (prática) dentro do (receptor);</p> <p>É bem conhecido quem pode ajudar a resolver problemas associados com a (prática).</p>
O destinatário não tem capacidade de retenção (alfa =0,81, itens =6), escala padrão.	<p>(destinatário) treina periodicamente o pessoal existente na (prática);</p> <p>(destinatário) possui mecanismos para detectar mau funcionamento da (prática);</p> <p>(receptor) mede regularmente o desempenho e corrige problemas assim que eles ocorrem;</p> <p>o pessoal do (destinatário) pode prever como será recompensado pelo bom desempenho na (prática);</p> <p>o pessoal do (destinatário) tem inúmeras oportunidades de se comprometer livre e publicamente com o desempenho de sua função;</p> <p>No (destinatário) há um ponto focal claro para a (prática).</p>
Contexto organizacional estéril (alfa=0,77, Itens =14), escala padrão.	<p>As medidas de desempenho existentes da (prática) são detalhadas o suficiente para serem significativas;</p> <p>As medidas de desempenho da (prática) são tomadas com frequência suficiente para serem oportunas;</p> <p>As medidas de desempenho da (prática) de diferentes unidades são facilmente comparáveis;</p> <p>(empresa) aplica políticas padrão em toda a empresa com relação à (prática);</p> <p>Em (empresa) há pressão constante para melhorar o desempenho;</p> <p>É fácil justificar o tempo gasto em visitas a outras unidades;</p> <p>Para visitar outra unidade, é fácil justificar as despesas de deslocamento;</p> <p>Na (empresa), melhorar o desempenho copiando e adaptando práticas de outras unidades é tão legítimo quanto melhorar o desempenho a partir da própria criatividade.</p> <p>Na (empresa), perde status a unidade que expõe aquelas necessidades que não consegue atender sozinha;</p> <p>Na (empresa), perde status a unidade que expõe problemas não resolvidos;</p> <p>Na (empresa), apesar das diferenças estruturais, as unidades sempre podem aprender umas com as outras;</p> <p>Normalmente, uma prática best-in-class é mais provável de ser encontrada fora (empresa);</p> <p>Na (empresa), os gestores parecem preferir recorrer a fontes externas de ajuda e suporte, mesmo sendo mais caras e menos úteis;</p> <p>Na (empresa), o orgulho e os valores corporativos incentivam os gerentes a não procurar ajuda externa ou compartilhar com o exterior.</p>
Relação árdua (alfa =0,71, Itens =3).	<p>A comunicação entre (fonte) e (destinatário) é:</p> <p>1. MUITO FÁCIL</p> <p>2. BASTANTE FÁCIL</p> <p>3. BASTANTE EXIGENTE</p> <p>4. MUITO EXIGENTE</p> <p>Colaboração entre (fonte) e (destinatário):</p>

	1. É PROCURADO ATIVAMENTE POR (FONTE)
	2. É BEM RECEBIDO, MAS NÃO PROCURADO POR (FONTE)
	3. É PREFERENCIALMENTE EVITADO POR (FONTE)
	4. OCORRE APENAS SE (FONTE) NÃO TEM ESCOLHA
	Colaboração entre (fonte) e (destinatário):
	1. É PROCURADO ATIVAMENTE POR (DESTINATÁRIO)
	2. É BEM RECEBIDO, MAS NÃO PROCURADO POR (DESTINATÁRIO)
	3. É PREFERENCIALMENTE EVITADO POR (DESTINATÁRIO)
	4. OCORRE APENAS SE (DESTINATÁRIO) NÃO TIVER ESCOLHA

Fonte: Szulanski (1996)

ANEXO 2- ESCALA DE TRANSFERÊNCIA DO CONHECIMENTO DE CUMMINGS E TENG (2003)

Tabela 28 Escala de transferência do conhecimento de Cummings e Teng (2003)

DIMENSÕES	ITENS
Contexto do conhecimento	
Integração do conhecimento	Até que ponto as seguintes afirmações caracterizam o andamento do projeto de transferência? (escala de extensão)
	1. Foi fácil para o destinatário identificar o pessoal de origem que poderia ajudar reconfigurar e adaptar esse know-how.
	2. Foi fácil para o destinatário identificar o pessoal de origem que poderia ajudá-lo a aprender as ferramentas, equipamentos e tecnologias relacionadas a este know-how.
	3. Foi fácil para o destinatário identificar quais ferramentas usar para realizar cada atividade tarefa e procedimento.
	4. Foi fácil para o destinatário localizar e extrair as informações necessárias para entender esse know-how.
Os itens 1-3 são baseados em Moreland, Argote e Krishnan (1996); O item 4 é de 91 Baughn et al. (1997: 108).	
Articulabilidade do conhecimento	Em que medida as seguintes afirmações caracterizam o <i>know-how</i> que unidade receptora recebeu? (escala de extensão)
	5. O novo pessoal de P&D pode aprender facilmente esse know-how estudando um conjunto completo de plantas, documentos ou planos.
	6. O novo pessoal de P&D pode aprender facilmente esse know-how conversando com pessoal experiente.
	7. Educar e treinar o novo pessoal de P&D sobre este know-how é um trabalho rápido e fácil.
	8. As tarefas da unidade exigem que o pessoal tenha uma longa experiência nesta unidade para obter alta qualidade do produto.
	9. As tarefas da unidade exigem que os novos funcionários trabalhem com pessoal experiente de P&D como aprendizes por um longo tempo para aprender seu trabalho em áreas importantes.
Os itens 5-9 são adaptados de Hakanson e Nobel (1998; 23).	
Contexto relacional	
Distância organizacional;	(Alfa n/a)
	10. Qual das seguintes afirmações caracterizou a relação organizacional entre a fonte e o destinatário no início da transferência projeto? As respostas incluíam: 1-Ambos eram de propriedade do mesmo pai por 5 anos na mesma divisão: 2-Ambos eram de propriedade do mesmo pai por > 5 anos em divisões diferentes: 3-Um ou ambos foram adquiridos pela organização-mãe 2- 5 anos atrás na mesma divisão: 4-Um ou ambos foram adquiridos pela organização-mãe há 2-5 anos em diferentes divisões: 3-Um ou ambos foram adquiridos pela organização-mãe há 2 anos na mesma divisão, 6-Um ou ambos foram adquiridos pela organização-mãe há 2 anos em diferentes divisões; 7-Eles eram de propriedade de pais diferentes que trabalhavam juntos por meio de uma aliança baseada em capital, joint venture ou outro acordo: 8 = Cada um deles era de propriedade de diferentes matrizes trabalhando juntos por meio de uma joint venture de aliança não baseada em capital ou outro acordo.
Distância física;	(Alfa n/a)
	11. Uma medida direta da distância física em milhas foi calculada com base em http://www.mailerssoftware.com ou http://www.indo.com/distance .
Distância do conhecimento	Em que medida as seguintes afirmações caracterizam as diferenças que existiam entre a unidade fonte e a unidade receptora? (escala de extensão)

	12. Dada a sobreposição das bases de conhecimento da fonte e do destinatário, o pessoal da fonte poderia facilmente publicar de forma independente substancialmente os mesmos artigos científicos que o pessoal do destinatário.
	13. O destinatário tinha a base de conhecimento necessária para entender e colocar em uso facilmente o know-how transferido.
	14 A fonte tinha a base de conhecimento necessária para entender facilmente como o destinatário planejava usar o know-how transferido.
	15. Diferenças nas bases de conhecimento dificultam muito as discussões.
Distância normal	Até que ponto as seguintes afirmações caracterizam quão bem a transferência projeto prosseguiu? (Escala de extensão)
	16. As interações entre as unidades se desdobraram imediatamente em uma moda coordenada.
	17. A fonte imediatamente compartilhou a definição do destinatário da situação.
Contexto do destinatário:	
Cultura de aprendizagem	Até que ponto as seguintes afirmações caracterizam como o pessoal da unidade receptora geralmente aborda seu trabalho? (Escala de extensão)
	18. Eles suportam falhas que são produto de excesso de alcance.
	19. Eles encorajam a capacidade de estar continuamente ciente dos processos e o ambiente externo.
	20. Eles antecipam demandas futuras em vez de se apoiarem em sucessos passados.
	21. Eles acreditam que o conhecimento é mais importante do que o cargo.
	Os itens 18-21 de Yeung et al. (1999: 160). 2.75 .93
Prioridade do projeto;	22. A resposta à pergunta A é dividida pela resposta à pergunta B para obter uma porcentagem do pessoal designado para o projeto.
	A. Quantas pessoas estavam empregadas na unidade receptora durante o período de projeto de transferência?
	B. Quantas dessas pessoas foram dedicadas a este projeto em regime de tempo integral?
	23. Você classificaria a prioridade deste projeto de transferência em uma escala de 5 pontos (1-baixo, 5-alto)?
Contexto da atividade: mecanismos de transferência	
Sucesso na transferência	Agora que o know-how foi transferido para o destinatário, em que medida as seguintes afirmações caracterizam os sentimentos do pessoal da unidade receptora sobre esse know-how? (escala de extensão)
	24. Eles estão dispostos a fazer um grande esforço além do normalmente esperado para ajudar essa transferência de know-how a ser bem-sucedida.
	25. Eles falam sobre esse know-how para seus amigos como importante para o sucesso da organização.
	26. Eles têm orgulho de dizer aos outros que estão trabalhando com esse know-how.
	27. Eles foram inspirados por este know-how para fazer o seu melhor desempenho.
	28. Eles estão satisfeitos por terem aprendido este know-how em detrimento de outros know-how que poderiam ter aprendido.
	29. Eles sentem que há muito a ganhar pessoalmente continuando trabalhar com esse know-how.
	30. Eles realmente se preocupam com a implementação deste know-how.
	31. Eles sentem que, para eles, este é o melhor de todos os conhecimentos para trabalhar.
	32. Eles acham que a decisão de trabalhar com esse know-how foi uma ótima decisão de sua parte.
	33. Eles sentem um grau muito alto de propriedade pessoal desse know-how.
	34. Eles sentem um senso de responsabilidade pela forma como esse know-how é usado.
	35 Eles se ressentem do controle contínuo que a fonte tem sobre como usar esse know-how.

	36. Eles tiveram interação suficiente com esse know-how para desenvolver uma compreensão íntima dele.
	37. Eles investiram significativamente seu tempo, ideias, habilidades e energias físicas, psicológicas e intelectuais neste know-how e no processo de transferência relacionado.
	38. Eles puderam exercer um grande poder discricionário sobre como esse know-how foi transferido e como ele é usado.
	39. Qual foi o grau de satisfação do beneficiário com a qualidade do know-how?
	40. Quão satisfeito ficou o destinatário com a qualidade do processo de transferência?"
	41. Uma vez que o beneficiário ganhou experiência com o know-how, como isso mudou sua satisfação com o know-how
	42. Até que ponto houve algum desvio em relação à data de início planejada da transferência do projeto
	43. Até que ponto houve algum desvio em relação ao primeiro uso planejado do know-how?
	44. Até que ponto houve algum desvio em relação ao alcance planejado de resultados satisfatórios do know-how?
	45. Qual foi o desvio dos custos planejados e reais da transferência?
	Os itens 24-32 são da Mowday, Steers e Porter (1979: 228). Os itens 33-38 são de Pierce, Van Dyne e Cummings (1992) e Pierce, Kostova e Dirks (2002). Os itens 39-45 são de Szulanski (1996). As perguntas 42-44 respostas incluem: 1-Avançado mais de um mês. 2-Avançado menos de um mês. 3-Sem desvio. 4 Atrasado menos de um mês. 5-Atrasado por mais de um mês. As respostas da questão 45 incluem: 1-Muito (>30%) mais do que o esperado. 2-Ligeiramente (<30%) acima do esperado. 3-Como esperado. 4-Ligeiramente (<30%) menos do que o esperado, 5-Muito menos (>30%) do que o esperado. Frequência.
Atividades de transferência	46. Com que frequência a fonte e o destinatário usaram os seguintes mecanismos e atividades de transferência durante o projeto de transferência? (Frequência)
	47. Número aproximado de pessoas envolvidas de ambas as unidades?
	Trocas de documentos
	Esclarecendo as comunicações
	Apresentações
	Reuniões de resolução de problemas
	Visitas/passeios ao local
	Formação técnica conjunta
	Rotações de trabalho
	Treinamento cultural
	Equipes de projeto conjuntas
	Equipes de desenvolvimento conjuntas
	Reuniões conjuntas de gestão
	48. Quantos meses a fonte e o destinatário estiveram ativamente envolvidos neste projeto de transferência?
	A resposta à pergunta 46 foi multiplicada pelo número relevante de dias úteis por mês (por exemplo, diariamente 20,5; semanal 4,33), depois multiplicado pela resposta à questão 47 (número de pessoas envolvidas). depois multiplicado pela questão 48 (duração do projeto em meses). (Escala de extensão): A escala é uma escolha forçada de quatro pontos da seguinte forma: 1 Muito pouco, 2 Pouco, 3- Muito, 4- Muito. Chave: (Escala de frequência): 0-Não sabe/não se aplica. 1-Nunca, 2-Menos que trimestralmente, 3-Trimestralmente, 4 Mensal, 5 Semanalmente, 6 Diariamente. (R): Codificação reversa. Todas as perguntas incluem a opção "Não sei/não se aplica".

Fonte: Cummings e Teng (2003).

ANEXO 3- ESCALA DE COMPORTAMENTO DE COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO DE YI (2009)

Tabela 29 Escala de compartilhamento do conhecimento de Yi (2009)

Dimensões	Itens
Contribuições escritas	1. Apresentar documentos e relatórios.
	2. Publicar artigos em jornais da empresa, revistas ou boletins informativos.
	3. Compartilhe a documentação de arquivos pessoais relacionados a trabalho atual.
	4. Contribuir com ideias e pensamentos para a empresa <i>online</i> bancos de dados.
	5. Mantenha os outros atualizados com informações organizacionais importantes informações através de fóruns de discussão <i>online</i> .
Comunicações organizacionais	1. Expressar ideias e pensamentos em reuniões organizacionais.
	2. Participe plenamente das sessões de brainstorming.
	3. Proponha sugestões de resolução de problemas em reuniões de equipe.
	4. Responda às perguntas dos outros nas reuniões da equipe.
	5. Faça boas perguntas que possam despertar o pensamento dos outros e discussão em reuniões de equipe.
	6. Compartilhe histórias de sucesso que possam beneficiar a empresa em reuniões organizacionais.
	7. Revelar falhas ou erros pessoais anteriores relacionados ao trabalho em reuniões organizacionais para ajudar os outros a evitar repetindo estes.
	8. Faça apresentações em reuniões organizacionais.
Interações pessoais	1. Apoiar colegas menos experientes com tempo de agenda pessoal.
	2. Envolver-se em relacionamentos de coaching de longo prazo com funcionários juniores.
	3. Passe algum tempo em conversas pessoais (por exemplo, discussão no corredor, durante o almoço, por telefone) com outros para ajudá-los com suas tarefas relacionadas ao trabalho problemas.
	4. Mantenha os outros atualizados com importantes informações por meio de conversas pessoais.
	5. Compartilhe paixão e entusiasmo em alguns assuntos específicos com outras pessoas por meio de conversas pessoais.
	6. Compartilhe experiências que podem ajudar outras pessoas a evitar riscos e problemas por meio de conversas pessoais.
	7. Converse <i>online</i> com outras pessoas para ajudá-las com seus problemas relacionados ao trabalho.
	8. Passe algum tempo na comunicação por e-mail com outras pessoas para ajudá-los com seus problemas relacionados ao trabalho.
Comunidades de prática	1. Reúna-se com membros da comunidade* para criar soluções para problemas que ocorrem no trabalho. *Comunidade: uma rede informal de pessoas dentro ou entre organizações que compartilham voluntariamente prática, experiência e interesses em tópicos específicos. Isso é nem uma unidade organizacional nem uma equipe.
	2. Reúna-se com membros da comunidade para compartilhar sua própria experiência e praticar em tópicos específicos com interesses.
	3. Reúna-se com membros da comunidade para compartilhar o sucesso e histórias de fracasso sobre tópicos específicos com interesses.

	4. Reúna-se com membros da comunidade para trabalhar para incentivar excelência na prática da comunidade.
	5. Apoiar o desenvolvimento pessoal da nova comunidade membros.
	6. Envie informações relacionadas aos membros por meio da comunidade lista de emails.
	7. Compartilhe ideias e pensamentos sobre tópicos específicos por meio de comunidade de prática <i>online</i> apoiada pela empresa sistema. *As respostas de frequência de cinco pontos são: 1=nunca, 2=raramente, 3=às vezes, 4=frequentemente, 5=sempre.

Fonte: Yi (2009)

ANEXO 4- ESCALA DE TRANSFERÊNCIA DO CONHECIMENTO ENTRE PROJETOS DE REN, DENG E LIANG (2018)

- “equipe do projeto”: são todos os membros envolvidos no projeto;

Para responder ao questionário, pense no atual projeto que você está participando e no último projeto que participou, ou nos dois últimos.

Considerando a transferência do conhecimento entre os dois últimos projetos que você trabalhou, os projetos e suas equipes poderiam [...]

Tabela 30 Construto da efetividade da transferência do conhecimento da escala de Ren et al. (2018)

CÓDIGO	ITENS - TRANSFERÊNCIA DO CONHECIMENTO ENTRE PROJETOS	CONSTRUTO
TC-EF1	Aumentar o estoque de conhecimento.	Efetividade da transferência do conhecimento
TC-EF2	Melhorar a eficiência do trabalho.	
TC-EF3	Resolver problemas do projeto.	
TC-EF4	Desenvolver a capacidade dos membros envolvidos no projeto.	
TC-EF5	Melhorar o nível de tecnologia e gestão.	

Fonte: Elaborada pelo autor e adaptada de Ren, Deng e Liang (2018).

**ANEXO 5- ESCALA DE *BIG FIVE PERSONALITY INVENTORY-15* (CBF-PI-15)
PARA A LÍNGUA PORTUGUESA E EXEMPLO DE APLICAÇÕES PRÁTICAS
EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS**

Para responder às questões a seguir, faça uma análise.

Tabela 31 Escala de traços de personalidade de Marcos, Serra, Vils e Scafuto (2023).

CÓDIGO	ITENS - <i>BIG FIVE</i> - TRAÇOS DE PERSONALIDADE	DIMENSÕES
TP-N1	Frequentemente, eu me preocupo com ninharias.	Neuroticismo
TP-N2	Frequentemente, eu me sinto perturbado.	
TP-N3	Eu sempre me preocupo que algo ruim pode acontecer.	
TP-C1	Eu gosto de planejar as coisas desde o início.	Conscienciosidade
TP-C2	Eu sou diligente em meu trabalho ou estudo.	
TP-C3	Uma das minhas características é fazer as coisas de maneira lógica e ordenada.	
TP-A1	Eu penso que a maioria das pessoas são bem-intencionadas.	Afabilidade
TP-A2	Embora existam algumas fraudes na sociedade, eu acho que a maioria das pessoas é confiável	
TP-A3	Embora existam algumas coisas ruins na sociedade humana (como guerra, maldades e fraude), eu ainda acredito que a natureza humana, no geral, é boa.	
TP-O1	Eu sou uma pessoa que adora correr riscos e quebrar as regras.	Abertura à experiência
TP-O2	Eu gosto de aventura.	
TP-O3	Eu tenho um espírito de aventura que ninguém mais tem.	
TP-E1	Eu fico entediado em festas com muita gente.	Extroversão
TP-E2	Eu procuro evitar festas com muitas pessoas e ambientes barulhentos.	
TP-E3	Eu não gosto de ir a festas sociais e recreativas.	

Fonte: Elaborada pelo autor e adaptada de Marcos, Serra, Vils e Scafuto (2023).

ANEXO 6- TRÊS DIMENSÕES DA ESCALA DE SUCESSO DO PROJETO DE SHENHAR E DVIR (2007)

Para responder às questões a seguir, considere o último projeto em que participou.

Tabela 32 Três dimensões da escala de sucesso do projeto de Shenhar e Dvir (2007)

CÓDIGO	ITENS - SUCESSO DO PROJETO	DIMENSÕES
SP-EF1	Na opinião do sponsor do projeto, o projeto foi completado no tempo desejado ou antes.	Eficiência do Projeto
SP-EF2	Na opinião do sponsor do projeto, o projeto foi completado dentro ou abaixo do orçamento.	
SP-EF3E	O projeto teve apenas pequenas mudanças de escopo.	
SP-EF3P	O projeto teve apenas pequenas mudanças de prazo.	
SP-EF3C	O projeto teve apenas pequenas mudanças de custo.	
SP-EF4	Outras medidas de eficiência foram alcançadas.	
SP-IC1	Na opinião do cliente, o projeto melhorou o desempenho.	Impacto no cliente
SP-IC2	O cliente mencionou ter ficado satisfeito.	
SP-IC3	Na opinião do cliente, o projeto satisfaz os requisitos iniciais.	
SP-IC4	O cliente está usando o produto.	
SP-IC5	O cliente comentou que pretende voltar para trabalhos futuros.	
SP-IE1	A equipe do projeto externalizou que ficou bastante satisfeita e motivada com os resultados do projeto.	Impacto na equipe
SP-IE2	A equipe foi altamente leal ao projeto.	
SP-IE3	A equipe do projeto tinha alto moral e energia durante as etapas do projeto.	
SP-IE4	A equipe achou divertido trabalhar neste projeto.	
SP-IE5	Após a conclusão deste último projeto, os membros da equipe passaram por um crescimento pessoal.	
SP-IE6	Após a conclusão deste último projeto, os membros da equipe queriam continuar na organização.	

Fonte: Elaborada pelo autor e adaptada de Shenhar, e Dvir (2007).