

**O EFEITO MEDIADOR DA EFETIVIDADE DA TRANSFERÊNCIA DO
CONHECIMENTO ENTRE A PERSONALIDADE DO PROFISSIONAL DE
PROJETOS E O SUCESSO DO PROJETO**

*THE MEDIATING EFFECT OF KNOWLEDGE TRANSFER EFFECTIVITY BETWEEN THE
PROJECT PROFESSIONAL'S PERSONALITY AND PROJECT SUCCESS*

VALDEMILSON DE ASSIS ALVES DE ARAUJO
UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

VIVIANE MACEDO STIVANIM
UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

Comunicação:

O XII SINGEP foi realizado em conjunto com a 12th Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge) e com o Casablanca Climate Leadership Forum (CCLF 2024), em formato híbrido, com sede presencial na ESCA Ecole de Management, no Marrocos.

Agradecimento à órgão de fomento:

Agradecimentos ao Fundo de Amparo à Pesquisa - FAP/ UNINOVE.

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

Objetivo do estudo

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

Relevância/originalidade

Comportamentos de transferência do conhecimento como a vontade dos fornecedores de conhecimento e a vontade dos destinatários do conhecimento também são relevantes para a ETC.

Metodologia/abordagem

Para isto, 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).

Principais resultados

O traço de personalidade de conscienciosidade do profissional de projetos tem um impacto direto nas dimensões de Sucesso do Projeto – SP (EP, IE e IC) e uma mediação parcial pela Efetividade da Transferência do Conhecimento - ETC no cliente do projeto.

Contribuições teóricas/metodológicas

Profissionais com traços de personalidade mais altos de conscienciosidade podem encontrar maior sucesso ao engajar-se em processos de transferência do conhecimento.

Contribuições sociais/para a gestão

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, Gestão de Projetos

THE MEDIATING EFFECT OF KNOWLEDGE TRANSFER EFFECTIVITY BETWEEN THE PROJECT PROFESSIONAL'S PERSONALITY AND PROJECT SUCCESS

Study purpose

The aim of this study was to investigate the mediating effect of knowledge transfer effectiveness between the personality of the project professional and project success.

Relevance / originality

Knowledge transfer behaviors such as the willingness of knowledge providers and the willingness of knowledge recipients are also relevant to KTE.

Methodology / approach

To this end, an empirical study was conducted with a quantitative approach using survey questionnaires. Data were analyzed using partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM).

Main results

The personality trait of conscientiousness of the project professional has a direct impact on the dimensions of Project Success – PS (EP, IE and IC) and a partial mediation by Knowledge Transfer Effectiveness - KTE in the project client.

Theoretical / methodological contributions

Professionals with higher personality traits of conscientiousness may find greater success when engaging in knowledge transfer processes.

Social / management contributions

Organizations should consider personality traits as an important criterion when selecting professionals for project management. The topics covered reveal implications aligned with the UN Sustainable Development Goals (SDGs).

Keywords: Knowledge Transfer Effectiveness, Big Five Personality Model, Project Professional, Project Success, Project Management

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

1 Introdução

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 - SP e a Efetividade da Transferência do Conhecimento - ETC entre projeto (Ren et al., 2018).

Ren et al. (2018) indicaram algumas estratégias para melhorar a ETC 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 ETC (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 SP (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).

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 foi investigar o efeito mediador da efetividade da transferência do conhecimento entre a personalidade do profissional de projetos e o sucesso do projeto.

2 Fundamentação teórica

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

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).

2.1.1 ETC

Para uma ETC, a Tecnologia da Informação - TI 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 TI soluciona este problema (Ren et al., 2018). A TI como uma ferramenta técnica é um fator crítico para uma excelente comunicação e transferência do conhecimento (Gold, Malhotra, & Segars, 2001).

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).

2.2 SP

Shenhar, Dvir, Levy e Maltz (2001), desenvolveram uma estrutura multidimensional para avaliar o SP, 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 - EP**, (2) **Impacto no Cliente - IC**, (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 - IE** também foi incluído nessa estrutura ficando cinco dimensões (Shenhar & Dvir, 2007).

EP: 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. **IC:** é uma dimensão que aborda a relevância concedida aos requisitos do cliente e à satisfação das suas exigências. **Sucesso direto nos negócios e na organização:** essa dimensão descreve o impacto prontamente e claro que o projeto pode ter na empresa. **Preparação para o futuro:** esta dimensão aponta para a preparação da infraestrutura organizacional e tecnológica para o futuro. **IE:** 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.

2.3 Traços de Personalidade – *Big Five* e Hipóteses

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 ETC 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. Diante desse contexto, foi construída a seguinte hipótese:

H1a – A ETC entre projetos é afetada negativamente pelo traço de personalidade de neuroticismo do profissional de projetos, impactando negativamente a EP.

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). Diante disso, foi construída a seguinte hipótese:

H1b – A ETC 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. 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 ETC 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 ETC 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. 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. 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 ETC entre projetos é afetada positivamente pelo traço de personalidade de conscienciosidade do profissional de projetos, impactando positivamente a EP.

A conscienciosidade, caracterizada por determinação, organização e responsabilidade (Lee & Foo, 2022), é um traço de personalidade que pode potencializar a ETC entre projetos. Quando o profissional de projetos exibe altos níveis de conscienciosidade, isso tem um efeito cascata positivo na equipe do projeto. 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. Então, foi elaborada a seguinte hipótese.

H2b – A ETC 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 ETC entre projetos. Quando o profissional de projetos exibe 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.

Diante desses fundamentos, foi elaborada a seguinte hipótese.

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

A ETC entre projetos é potencializada pelo traço de personalidade de **afabilidade** do profissional de projetos, resultando em um impacto positivo na EP. 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. 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).

Portanto, foi construída a seguinte hipótese:

H3a – A ETC entre projetos é afetada positivamente pelo traço de personalidade de afabilidade do profissional de projetos, impactando positivamente a EP.

A ETC 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. 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).

Diante dessa argumentação, acredita-se que:

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

A ETC 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.

Diante desse contexto, foi construída a seguinte hipótese:

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

A ETC entre projetos é potencializada pelo traço de personalidade de **abertura à experiência** do profissional de projetos, resultando em um impacto positivo na EP. 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. 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. Portanto, foi construída a seguinte hipótese:

H4a – A ETC entre projetos é afetada positivamente pelo traço de personalidade de abertura à experiência do profissional de projetos, impactando positivamente a EP.

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.

Portanto, foi construída a hipótese a seguir.

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

A ETC 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. 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 ETC 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 ETC 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. 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. Portanto, foi construída a seguinte hipótese:

H5a – A ETC entre projetos é afetada positivamente pelo traço de personalidade de extroversão do profissional de projetos, impactando positivamente a EP.

A extroversão, como traço de personalidade, desempenha um papel vital na ETC 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. 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. Então, foi construída a hipótese:

H5b – A ETC 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 ETC 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. 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. Com isto, foi elaborada a hipótese.

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

2.3.1 Modelo Conceitual

A Figura 1 ver em:

<https://drive.google.com/file/d/16JeGPCM59ZBcgAXpMqhILDqAO5Q0jqbj/view?usp=sharing>, apresentada a seguir, mostra o modelo conceitual deste estudo. O construto de ETC foi apontado pela validação em um estudo anterior e aqui também aplicado no modelo o construto da ETC da escala de Ren et al. (2018). A ETC, a partir do modelo, pretende-se mediar entre a PPP e o SP (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). Também foram consideradas apenas três dimensões (EP, IE e IC) da escala de SP de Shenhar e Dvir (2007), por se tratar de aspectos com impactos diferentes pela ETC e podendo também se caracterizar como SP.

3 Método

Este estudo empírico com uma abordagem quantitativa (Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2016) pretendeu abranger o poder explicativo da escala de ETC adaptada e validada em um estudo anterior (Ren et al., 2018). Para investigar o efeito da relação entre a PPP utilizando a escala de Marcos et al. (2023) e o SP 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.

3.1 Procedimentos de Coleta de Dados

Após a validação da escala de ETC em um estudo anterior foi possível utilizar os itens do questionário validado aqui neste estudo e aplicar juntamente com os itens dos questionários de traços de personalidade e SP. O instrumento de coleta de dados foi criado e disparado via *Google Forms* conforme apresentação da pesquisa e ação social entre os dias 30/05/2023 e 14/08/2023. Foram incluídos no questionário os itens do construto da ETC da escala de Ren, Deng e Liang (2018) – (Anexo 1), incluídos os itens do questionário do construto traços de personalidade – *Big Five* da escala de Marcos et al. (2023) – (Anexo 2) e inclusos os itens do questionário das três dimensões de SP utilizando a escala de Shenhar e Dvir (2007) – (Anexo 3). 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 A), ver Apêndice e Anexos em:

<<https://drive.google.com/file/d/1GWARe7QwtpEHE7ZprbKwz1-C1XxJOYsa/view?usp=sharing>> 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.

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).

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 em um estudo anterior. 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 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 1 ver em:

<<https://drive.google.com/file/d/1pMyW8gNDd1eNCgnO3ObnOcC-8DCvCPCf/view?usp=sharing>> é possível visualizar a caracterização da amostra, ou seja, a porcentagem referente às respostas dos itens de identificação da amostra – (Apêndice A).

4.1 Análise de Modelo Estrutural

No presente estudo, o modelo final de medição está delineado na Figura 2 ver em:

<<https://drive.google.com/file/d/1kNEZ6jQVA1QHENjvJG0MAisP2apZuvNz/view?usp=sharing>>. 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 2 ver em:

<<https://drive.google.com/file/d/1KXEF593r4PVckLwBPIIm7rTRgosY4DrUO/view?usp=sharing>>, 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 "ETC" 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 "IE", os valores foram 0,093 e 0,081, e para "IC", 0,105 e 0,093, respectivamente. Esses valores sugerem a quantidade de variação explicada pelas variáveis independentes em cada caso.

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 3) ver em:

<<https://drive.google.com/file/d/1cqP3dUAz9A5kUnZFNnZIAwsEnpk9Nj4t/view?usp=sharing>>, 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.

Ao 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. Assim, em consonância com o critério de Fornell e Larcker e os *insights* da Tabela 4 ver em:

<<https://drive.google.com/file/d/1kNEZ6jQVA1QHENjvJG0MAisP2apZuvNz/view?usp=sharing>>, o modelo exibe sólida validade convergente e discriminante para todos os construtos apresentados.

4.3 Resultados e avaliação das Hipóteses

A figura 3 a seguir apresenta o modelo dos resultados das hipóteses ver em: <<https://drive.google.com/file/d/1ST9aGa1AQxYljD8vZ-69HnhDCsyiZfg8/view?usp=sharing>>.

A Tabela 5 apresenta um resumo da avaliação das hipóteses ver em: <<https://drive.google.com/file/d/16zDEjRADDavMU3nMtDOL16822dtFULC/view?usp=sharing>>.

5 Discussão

Enquanto os traços de PPP são reconhecidamente essenciais (Millhollan & Kaarst-Brown, 2016; Hassan, Bashir, & Abbas, 2017), a compreensão de como sua ETC impacta o SP ainda é uma área emergente. Este estudo concentrou-se no SP 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). As descobertas sobre o impacto direto da PPP no SP (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). Isso, 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 ETC desempenha um papel mediador entre a conscienciosidade do profissional de projetos e o IC. 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 SP, é a mediação da transferência do conhecimento que confirma sua relação com o IC.

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 ETC. 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 ETC. Assim, organizações que valorizam a ETC 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 ETC entre projetos na EP. No entanto, indivíduos com alta pontuação de afabilidade se preocupam com a qualidade da interação social (Lee, & Foo 2022). Embora, Joshi, Sarker e Sarker (2007) afirmam que a confiabilidade é um fator significativo na transferência do conhecimento, e relevante para o SP (Ko, 2010). Esses fundamentos não foram comprovados com os resultados estatísticos deste estudo devido não ter uma relação direta com a EP.

Em outra dimensão de SP, mais especificamente IE do projeto, não houve impacto de mediação pela ETC 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 ETC 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). 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.

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). Neste estudo, incluindo a ETC, não houve mediação com a EP. No entanto, os dados estatísticos não confirmam uma relação direta do traço de personalidade extroversão com a EP. 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 ETC 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. Embora, não houve mediação da ETC entre projetos com o cliente do projeto, mas confirmou-se uma relação direta desse traço de personalidade com o cliente do projeto.

6 Considerações finais

Profissionais com traços mais altos de conscienciosidade podem, portanto, encontrar maior sucesso ao engajar-se em processos de transferência do conhecimento. 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.

O estudo sobre a relação entre os traços de personalidade dos profissionais de projetos, a ETC e o SP, 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 contribuir 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.

Esta pesquisa apresentou algumas limitações, 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 ETC 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.

Referências

- 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>
- 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
- 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
- Bradley, J. H., & Hebert, F. J. (1997). The effect of personality type on team performance. *Journal of Management Development*, 16(5), 337-353.
- Blixt, C., & Kirytopoulos, K. (2017). Challenges and competencies for project management in the Australian public service. *International Journal of Public Sector Management*, 30(3), 286–300. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-08-2016-0132>
- 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.
- 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
- 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
- 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
- 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.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50. <https://doi.org/10.2307/3151312>

- 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
- 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
- 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
- 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.
- 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>.
- 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
- 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
- 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
- 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
- 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
- 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
- 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
- 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.
- 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>
- 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
- Meredith, J., & Zwikael, O. (2020). Achieving strategic benefits from project investments: Appoint a project owner. *Business Horizons*, 63(1), 61–71.
- Millhollan, C. and Kaarst-Brown, M. (2016), “Lessons for it project manager efficacy: a review of the literature associated with project success”, *Project Management Journal*, Vol. 47 No. 5, pp. 89-106.
- 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.
- 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

- 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
- 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
- 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.
- 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.
- 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>
- 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
- 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
- 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
- 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
- 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
- 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>
- 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