

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

*TECHNOLOGICAL PRODUCT (NON-PATENTABLE PRODUCT/MATERIAL) - TOOL FOR
ANALYZING THE EFFECTIVENESS OF KNOWLEDGE TRANSFER BASED ON THE
PERSONALITY OF PROJECT PROFESSIONALS*

VALDEMILSON DE ASSIS ALVES DE ARAUJO
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.

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

Objetivo do estudo

Este estudo teve como objetivo propor um artefato que relacione a efetividade da transferência do conhecimento e a personalidade do profissional de projetos para fomentar o sucesso do projeto.

Relevância/originalidade

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.

Metodologia/abordagem

Foram realizados três estudos anteriores aqui não detalhados. Para o desenvolvimento da ferramenta proposta, a abordagem metodológica se baseia em várias etapas: Pré-processamento dos Dados, Análise Estatística, Agrupamento dos dados, Nomeação e Interpretação dos Clusters, Visualização, Diagnósticos e Recomendações.

Principais resultados

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.

Contribuições teóricas/metodológicas

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.

Contribuições sociais/para a gestão

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.

Palavras-chave: Efetividade da Transferência do Conhecimento, Traços de Personalidade, Profissional de Projetos, Sucesso do Projeto, Produto Técnico Tecnológico - PTT

TECHNOLOGICAL PRODUCT (NON-PATENTABLE PRODUCT/MATERIAL) - TOOL FOR ANALYZING THE EFFECTIVENESS OF KNOWLEDGE TRANSFER BASED ON THE PERSONALITY OF PROJECT PROFESSIONALS

Study purpose

This study aimed to propose an artifact that relates the effectiveness of knowledge transfer and the personality of the project professional to foster project success.

Relevance / originality

Evaluating the influence of personality on the effectiveness of knowledge transfer becomes crucial for project management, being a competitive advantage in organizations.

Methodology / approach

Three previous studies were conducted, not detailed here. To develop the proposed tool, the methodological approach is based on several steps: Data Preprocessing, Statistical Analysis, Data Grouping, Cluster Naming and Interpretation, Visualization, Diagnostics and Recommendations.

Main results

Later, it was possible to develop the artifact that relates the effectiveness of knowledge transfer and the personality of the project professional to foster project success.

Theoretical / methodological contributions

It highlights the relevance of personality in the process, but also extends its applicability beyond knowledge transfer by identifying and understanding the four professional profiles based on emotional stability and effectiveness in knowledge transfer.

Social / management contributions

Organizations and professionals are better prepared to leverage personality as a competitive advantage, ensuring not only more effective knowledge transfer but also improved overall performance in project environments.

Keywords: Knowledge Transfer Effectiveness, Personality Traits, Project Professional, Project Success, Technological Technical Product – PTT.

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

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 (Hassan, Bashir, & Abbas, 2017).

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 & Gerdali, 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 et al., 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 (2019), focada no EIXO 1 – Produtos e Processos. É um Processo/Tecnologia e Produto/Material não patenteável, aderente à área 27 da CAPES, aderente ao programa de pós-graduação e ao projeto de pesquisa do(a) professor(a) orientador(a) da tese desenvolvida, pois o foco está em como os projetos se integram nas organizações e na aprendizagem e sustentabilidade em projetos estratégicos.

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, pois o PTT foi empregado com facilidade com vários envolvidos em projetos. Apesar da

aplicabilidade realizada do artefato ser baixa, essa aplicação poderá ser rápida. A aplicabilidade potencial poderá ser considerada alta e com potencial de curto prazo. E, é considerada com média inovação, combinando conhecimentos preexistentes com inovações incrementais. A complexidade é média, envolvendo adaptações de conhecimentos e múltiplos especialistas e empresas (CAPES, 2019; Martens, Scafuto, Bartholomeu Filho, & Zanfelicce, 2022).

Para criar a ferramenta, foram usados dados do estudo 3 da tese desenvolvida 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 da tese desenvolvida. 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.

2 Fundamentação teórica

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

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 Serrador, 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, 2021; 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).

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 da tese desenvolvida e solidificada pelos resultados obtidos em testes práticos realizados, proporcionando um instrumento robusto e direcionado para otimizar a efetiva transferência do conhecimento em projetos.

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 3 da tese desenvolvida 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 da tese desenvolvida.

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.

Esta ferramenta foi desenvolvida seguindo a qualificação de produtos técnicos/tecnológicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES, 2019; CAPES, 2020). A ferramenta é um Processo/Tecnologia e Produto/Material não patenteável que seguiu os cinco critérios para sua qualificação, conforme a Tabela 1 ver em:

<<https://drive.google.com/file/d/1-orct7oIRnmgfDfDSFM1EmGf998t3Nwe/view?usp=sharing>>.

4 Resultados das análises

As médias das variáveis foram calculadas apresentando os resultados descritivos a seguir na Tabela 2.

Tabela 2 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 da tese desenvolvida. 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 1 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 desenvolvida. 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.

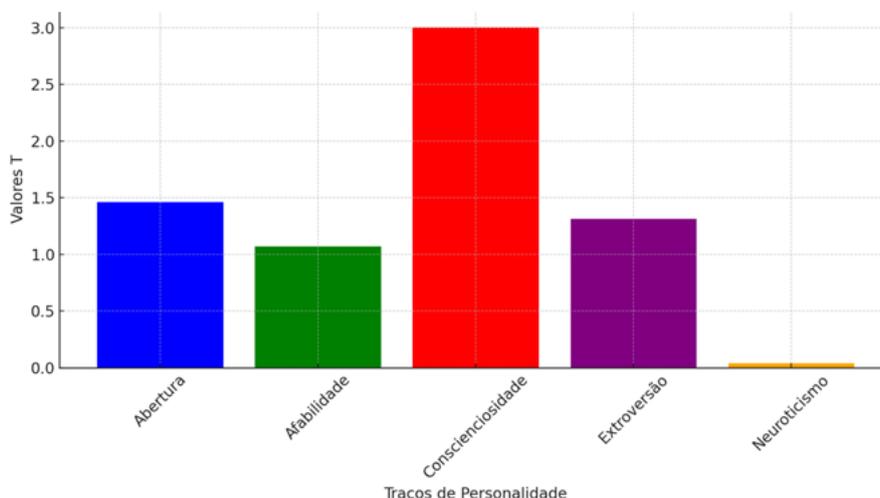


Figura 1 Tamanho do efeito proporcional dos traços de personalidade

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 3.

Tabela 3 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 da tese desenvolvida.

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 4.

Tabela 4 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 desenvolvida:

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 2.

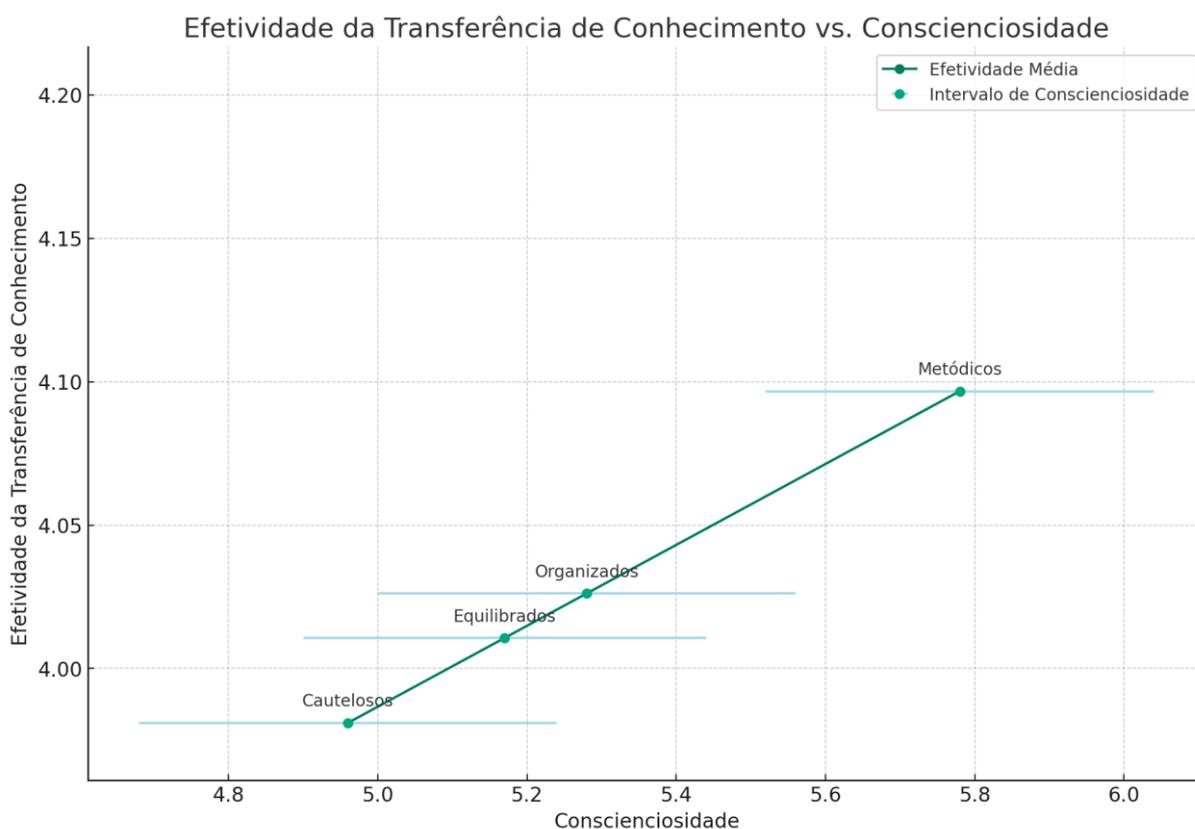


Figura 2 Posição de cada *cluster* na relação entre a conscienciosidade e transferência do conhecimento

Fonte: Elaborada pelo autor.

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 a tabela 5 de instruções para o preenchimento e tabela 6 de avaliação com escala Likert de 7 pontos ver em: <https://drive.google.com/file/d/1Y9LL8k1wwCcof3obkxv294cYwBo11mXm/view?usp=sharing>.

Logo após são apresentadas a tabela 7 de ferramenta de avaliação e a tabela 8 de classificação de perfis.

Tabela 7 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 8 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 8 a seguir coloca os perfis de forma resumida procurando encaixar a melhor atividade para o profissional de projetos considerando seus resultados.

Tabela 8 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.

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 aspectos 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 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 (Hassan et al., 2017; 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.

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
- 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

- Barrick, M. R., & Mount, M. K. (1991). The Big Five Personality dimensions and job performance: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 44(1) 1-26. doi: 10.1111/j.1744-6570.1991.tb00688.x
- CAPES. Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. Produção Técnica. 2019. Disponível em <https://www.gov.br/capes/pt-br/centrais-deconteudo/10062019-producao-tecnica-pdf>
- CAPES. Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. Ficha de Avaliação - Área 27: Administração Pública e de Empresas, Ciências Contábeis e Turismo. 2020. Disponível em https://www.gov.br/capes/pt-br/centrais-deconteudo/documentos/avaliacao/FICHA_ADMINISTRACAO_P_ATUALIZADA.pdf
- 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>
- Gemino, A., Horner Reich, B., & Serrador, P. M. (2021). Agile, Traditional, and Hybrid Approaches to Project Success: Is Hybrid a Poor Second Choice? *Project Management Journal*, 52(2), 161–175. doi: 10.1177/8756972820973082
- 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
- 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
- Hurtz, G. M., & Donovan, J. J. (2000). Personality and job performance: The Big Five revisited. *Journal of Applied Psychology*, 85(6), 869–879. doi: 10.1037/0021-9010.85.6.869
- 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>
- 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
- 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
- Lewis, K., Lange, D. and Gillis, L. (2005), "Transactive memory systems, learning, and learning transfer", *Organization Science*, Vol. 16 No. 6, pp. 581-598.
- Lindskog, C., & Netz, J. (2021). Balancing between stability and change in Agile teams. *International Journal of Managing Projects in Business*, 14(7), 1529–1554. doi: 10.1108/IJMPB-12-2020-0366
- 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.
- 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., Scafuto, I. C., Bartholomeu Filho., J., & Zanfelicce, R. L. (2022, jan./jun.). Editorial. Como identificar possíveis produtos técnicos/tecnológicos nas dissertações e teses? Proposta de um instrumento para diagnóstico. *Revista Inovação, Projetos e Tecnologias - IPTEC*, São Paulo, 10(1), 1-9. <https://doi.org/10.5585/iptec.v10i1.21141>.
- 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
- Millhollan, C., & Kaarst-Brown, M. (2016). Lessons for IT Project Manager Efficacy: A Review of the Literature Associated with Project Success. *Project Management Journal*, 47(5), 89–106. <https://doi.org/10.1177/875697281604700507>.
- Oh, I.-S., Wang, G., & Mount, M. K. (2011). Validity of observer ratings of the five-factor model of personality traits: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 762–773. doi: 10.1037/a0021832
- 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
- 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.
- Stettina, C. J., & Hörz, J. (2015). Agile portfolio management: An empirical perspective on the practice in use. *International Journal of Project Management*, 33(1), 140–152. doi: 10.1016/j.ijproman.2014.03.008
- Strang, K. D. (2011). Leadership Substitutes and Personality Impact on Time and Quality in Virtual New Product Development Projects. *Project Management Journal*, 42(1), 73–90. doi: 10.1002/pmj.20208
- Stingl, V., & Gerald, J. (2017). Errors, lies and misunderstandings: Systematic review on behavioural decision making in projects. *International Journal of Project Management*, 35(2), 121–135. doi: 10.1016/j.ijproman.2016.10.009
- Unterhitzberger, C. (2021). Project Management Journal® Special Issue on Project Behavior. *Project Management Journal*, 52(6), 527–530. doi: 10.1177/87569728211054716
- 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.
- 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