

Capítulo 15

Estratégia, Governança & Estruturas



Material de apoio do livro-texto © :

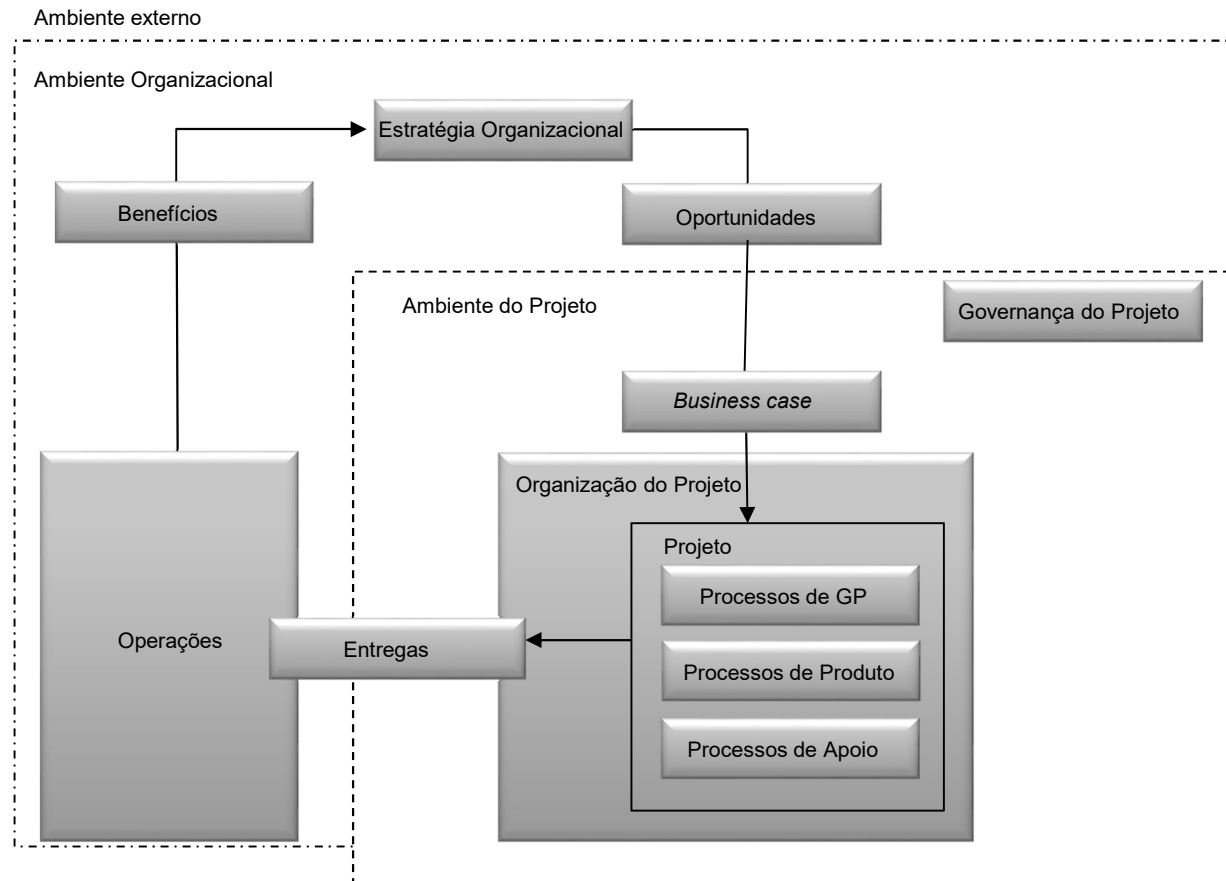
Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.

Fundamentos em Gestão de Projetos: Construindo Competências para Gerenciar
Projetos. Editora Atlas, 3ª ed, 2011

Escola Politécnica da Universidade de São Paulo

Departamento de Engenharia de Produção

GP & Estratégia



Material de apoio do livro-texto :

Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R. (Adaptado de ISO21500:2012)

Fundamentos em Gestão de Projetos: Construindo Competências para Gerenciar
Projetos. Editora Atlas, 3ª ed, 2011.

Escola Politécnica da Universidade de São Paulo

Departamento de Engenharia de Produção

Governança

- Governança: O sistema pelo qual as organizações são dirigidas e controladas. (ISO 38500)
- Governança de projeto inclui, mas não está limitado, as áreas de governança organizacional que são especificamente relacionadas às atividades do projeto, i.e. políticas organizacionais, processos e metodologias a utilizar em projetos(ISO 21500)



Material de apoio do livro-texto © :

Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.

Fundamentos em Gestão de Projetos: Construindo Competências para Gerenciar
Projetos. Editora Atlas, 3ª ed, 2011

Escola Politécnica da Universidade de São Paulo

Departamento de Engenharia de Produção

IPMA OCB 2016

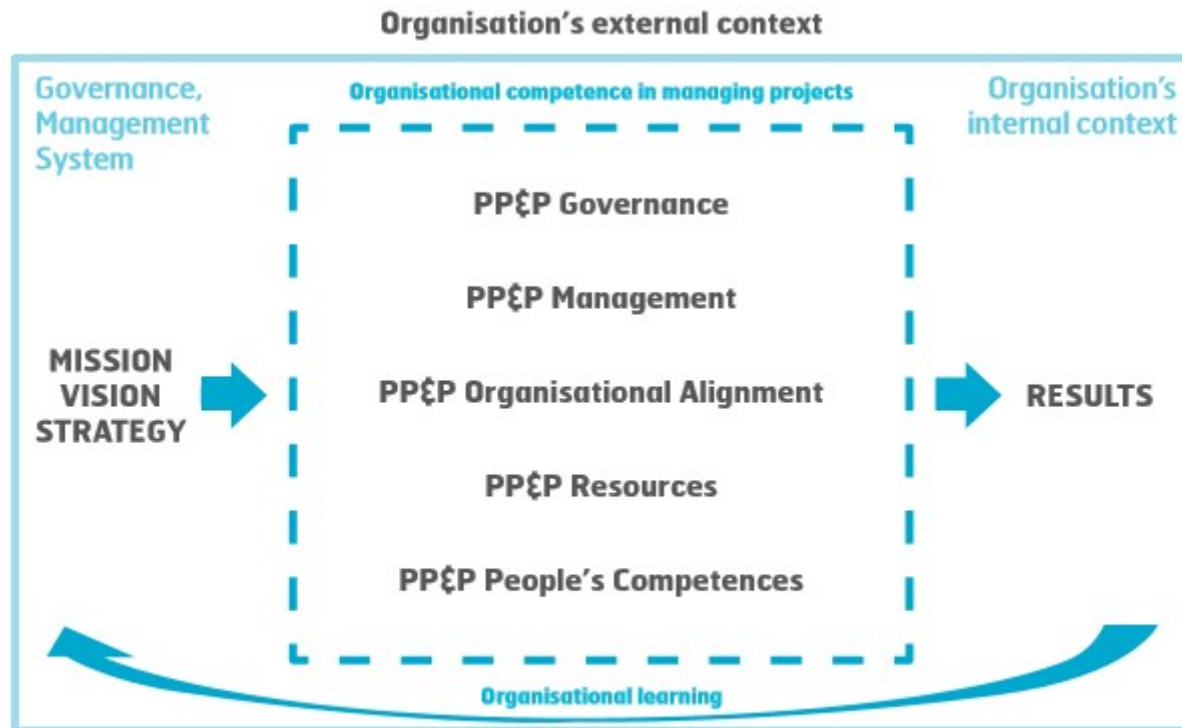


Figure 4-1: Overview of organisational competence in managing projects

Material de apoio do livro-texto © :

Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.

Fundamentos em Gestão de Projetos: Construindo Competências para Gerenciar
Projetos. Editora Atlas, 3ª ed, 2011.

Escola Politécnica da Universidade de São Paulo

Departamento de Engenharia de Produção

Tensions between compliance, internal controls and ethics in the domain of project governance

Paulo Sergio Scoleze Ferrer, Graziela Darla Araujo Galvão and Marly Monteiro de Carvalho

Department of Production Engineering, Universidade de Sao Paulo Escola Politecnica, Sao Paulo, Brazil

Compliance,
internal
controls and
ethics

845

Received 11 July 2019
Revised 13 February 2020
Accepted 9 March 2020

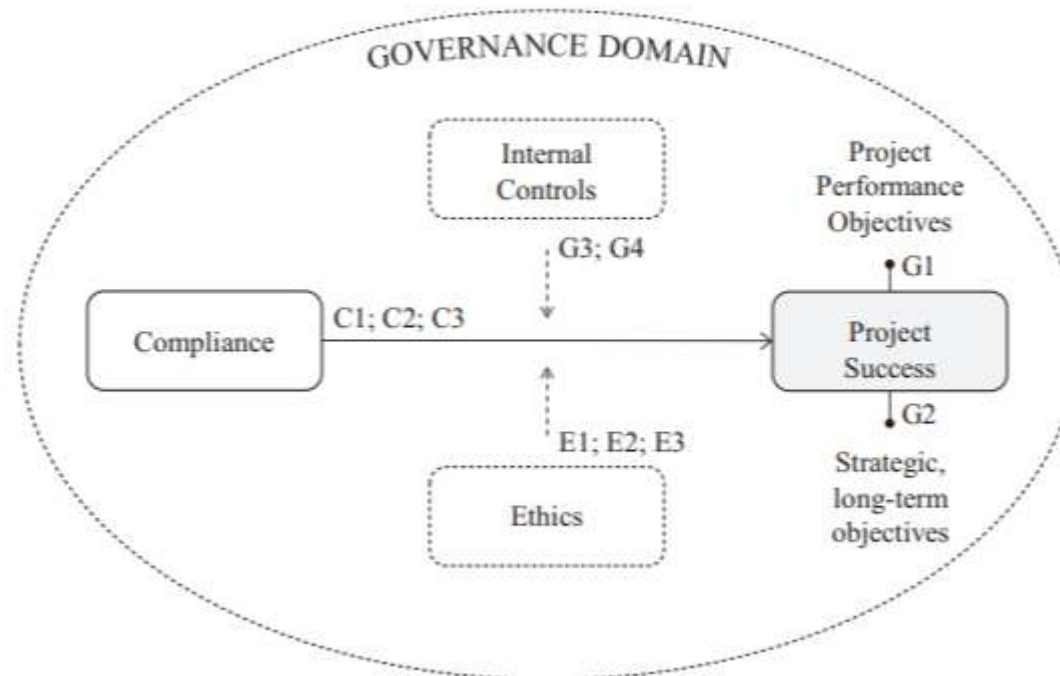
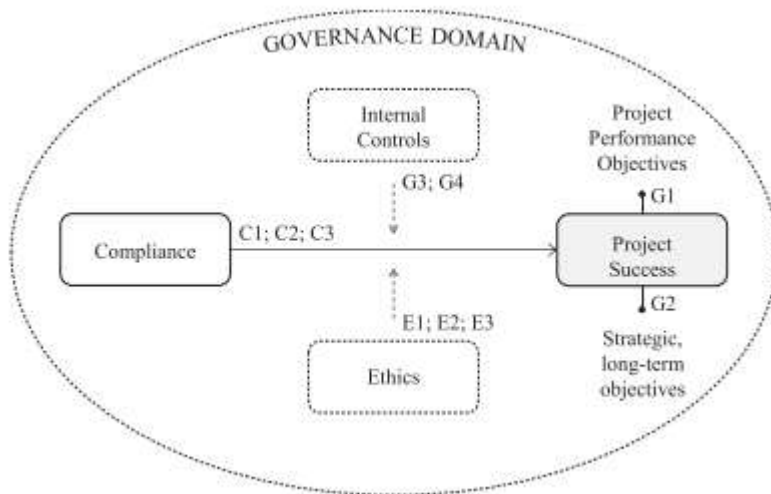


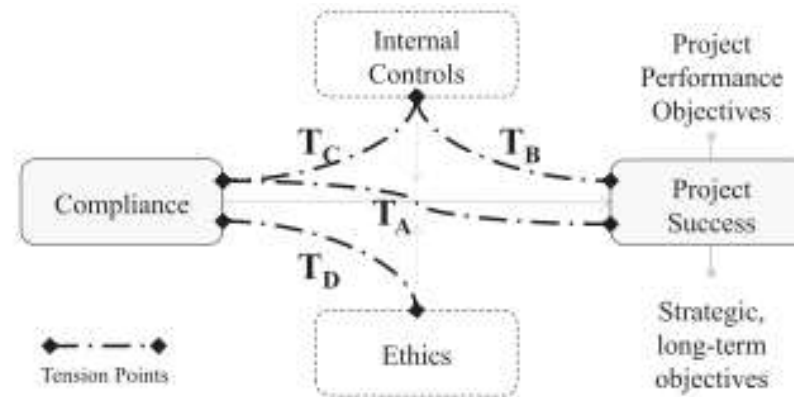
Figure 1.
Tensions framework:
four types of tension
among compliance,
internal controls and
ethics in search of
project success

Abordagem Metodológica




Code	Construct	Variable	Question driver	References
G1	Governance	Success criteria	Respondents' perception regarding triple restriction as a criterion for success	Atkinson (1999), Kerzner (2011), Belassi and Tukel (1996)
G2			Respondents' perception regarding strategic business objectives as a criterion for success	
G3			The internal control mechanisms and their consistency with the formal and tacit criteria of project success	
G4			Respondents' perception as to how they are controlled	
C1	Compliance	Methodology, processes and policies	Respondents' knowledge regarding methodology, procedures, processes and policies that they must comply with	Biesenthal and Wilden (2014), Müller <i>et al.</i> (2014), Too and Weaver (2014), Ghofar and Islam (2015), Klein <i>et al.</i> (2006), Kerzner (2011), Patah and Carvalho (2015), El Kharbili <i>et al.</i> (2008)
C2			Respondents' compliance status regarding methodology, procedures, processes and policies	
C3			Respondents' compliance status regarding corporate tools for project management, as prescribed by methodology, procedures, processes and policies	
E1	Ethics	Standard	Recognition, by the respondents about the corporate ethical conduct code	Bredillet <i>et al.</i> (2015), De Brucker <i>et al.</i> (2013), Etzioni (1989), Hirschi (1969)
E2			Relevance	
E3			Compliance	

Resultados do Artigo #2



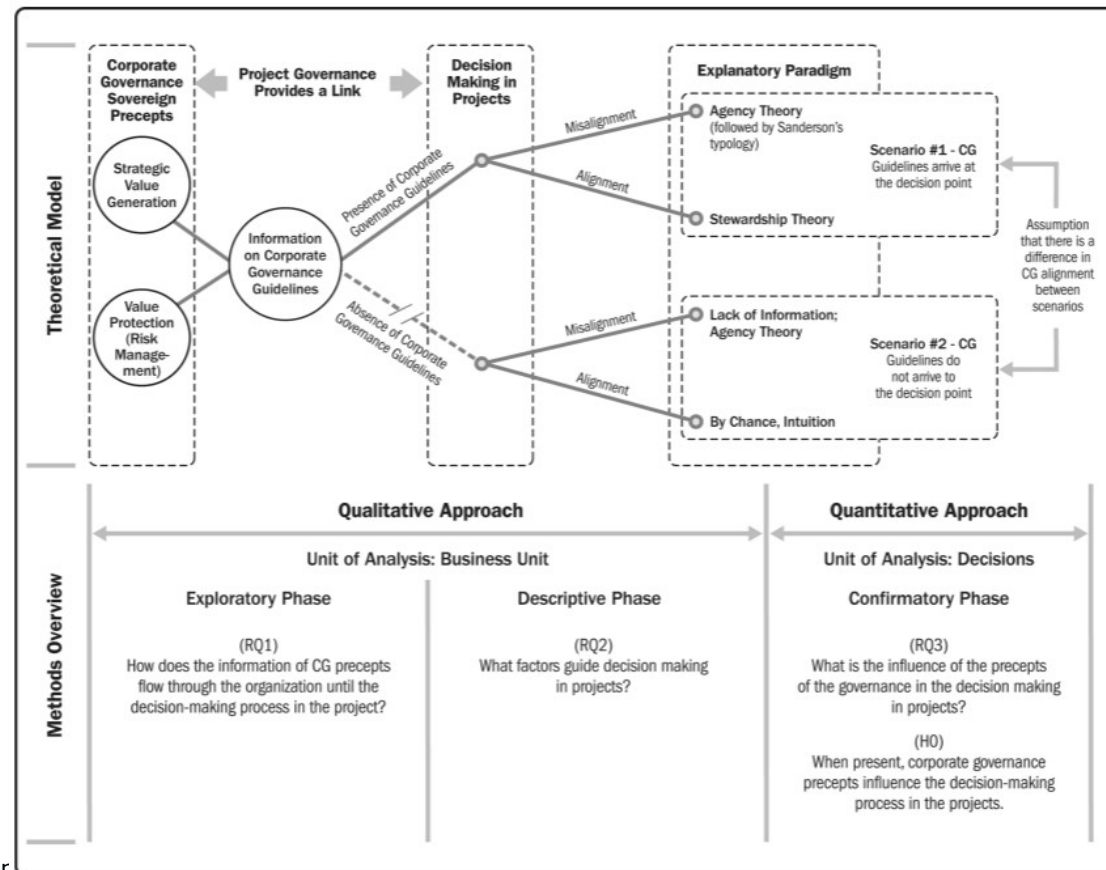
Proposition	Related Tension	Data collected	Implication
P1 Compliance with a set of rules, policies, and PM tools, techniques, processes and methodologies affects the project success, considering both efficiency and effectiveness.	TA - Compliance vs. Project Success	"There are many tools, but limited time does not allow them to be used"; "...Tailored to other areas of the company, which have much larger projects"; "...Made for another reality, for other divisions' larger projects"	The perception of "exaggeration" and "bureaucracy" from the respondents may explain the apparent lack of interest in the methodology,
	TB - Internal Controls vs. Project Success	"The focus is financial; the scope is controlled by the billing"; "What is success in projects? All this seems a bit vague... there are metrics, but not so good... on-time delivery is the only quality goal... has the project closed or not? Cost?"	Processes focused on efficiency, to the detriment of long-term objectives, such as customer satisfaction.
P2 Internal controls play a moderate role in the relationship between compliance and project success.	TC - Compliance vs. Internal Control	"...Little bossy demand and lots of freedom. As soon as I got here, I got lost...is nothing controlled here? Things depend a lot on me!"	Inadequate internal controls leading to low compliance
P3 Ethics play a moderate role in the relationship between compliance and project success	TD - Compliance vs. Ethics	"The culture is of utmost confidence and freedom for the project manager"; "Accountability largely depends on the transparency and on the attitude of the project manager"	Compliance depends on PM attitude

The Missing Link in Project Governance: Permeability and Influence of Governance Precepts on Decision Making in the Project Domain

Project Management Journal
 2021, Vol. 52(1) 45–60
 © 2021 Project Management Institute, Inc.
 Article reuse guidelines:
 sagepub.com/journals-permissions
 DOI: 10.1177/8756972820941649
 journals.sagepub.com/home/pmj




Paulo Sergio Scoleze Ferrer¹, Graziela Darla Araújo Galvão¹, and Marly Monteiro de Carvalho



Fundar

Abordagem Metodológica



157 decisões analisadas.

Business Unit	Project Manager	# of Projects	Project Portfolio Budget (USD 1 M)	Average Budget (USD 1M)	Average Duration (Months)
BU1	PM1	5	62,1	12,4	19,6
	PM2	2	37,0	18,5	20,0
	PM3	9	189,5	21,1	13,2
	Total	16	288,6	18,0	16,1
BU2	PM4	7	10,4	1,5	7,9
	PM5	6	10,5	1,8	8,7
	PM7	5	22,4	4,5	8,2
	PM8	6	38,5	6,4	15,8
	PM9	11	14,5	1,3	3,4
	Total	35	96,3	2,8	8,0
BU3	PM6	4	10,5	1,8	8,7
	PM10	3	1,3	0,4	1,3
	Total	7	11,8	1,7	3,9
TOTAL		109	781,5	7,2	9,7

Material de apoio do livro texto: **Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.**

Fundamentos em Gestão de Projetos: Construindo Competências para Gerenciar Projetos. Editora Atlas, 3ª ed, 2011.

Escola Politécnica da Universidade de São Paulo

Departamento de Engenharia de Produção

Resultados



Parameter	Definition	Validation Condition	Obtained Result
B	Estimated coefficient.	N/A	B = 2,802
S.E.	Standard Error.	N/A	S.E. = 0,558
Wald e Sig.	Measure the significance of the variable for the model.	The critical value of Sig (p-value) is 0.05 (Hair Jr. et al., 2009).	Wald = 25,242 e Sig.=0,00 (Significant for the model)
<u>df</u>	Number of degrees of freedom, which coincides with the number of variables in the model.	N/A	<u>df</u> = 1 (No restrictions)
<u>Exp(B)</u> (for <u>Conhece GC=1 or GC Não Presente</u>)	Odds Ratios for the predictor variable.	N/A	<u>Exp(B)</u> = 16,484
INTERPRETATION			
When corporate governance guidelines are present at the decision point there is 16,484 more chance that the choice will be made for an alternative aligned with corporate governance precepts.			

Capítulo 18

Gestão de Portfólio



Material de apoio do livro-texto © :

Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.

Fundamentos em Gestão de Projetos: Construindo Competências para Gerenciar
Projetos. Editora Atlas, 3ª ed, 2011

Escola Politécnica da Universidade de São Paulo

Departamento de Engenharia de Produção

Gestão do Portfólio

- O processo de decisão do portfólio é caracterizado pela informação incerta e em mudança, por oportunidades dinâmicas, por objetivos múltiplos e por considerações estratégicas, por interdependência entre projetos, e por tomadores de decisão múltiplos.



Cooper *et al* (2001)

Material de apoio do livro-texto © :

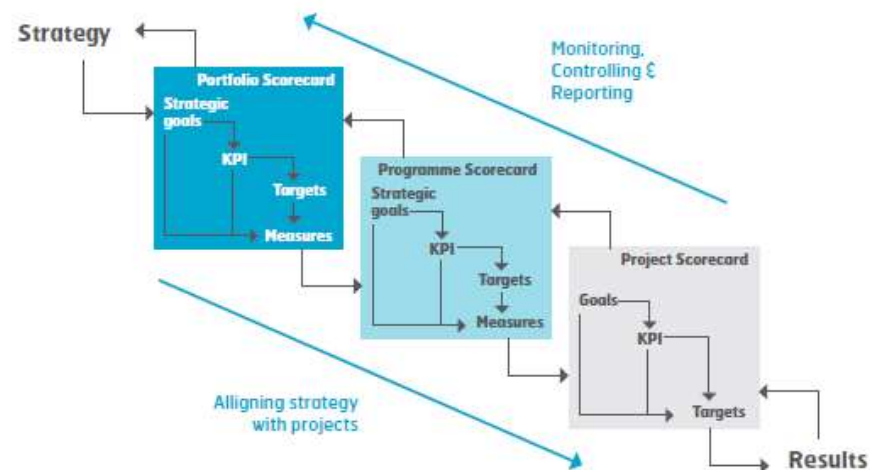
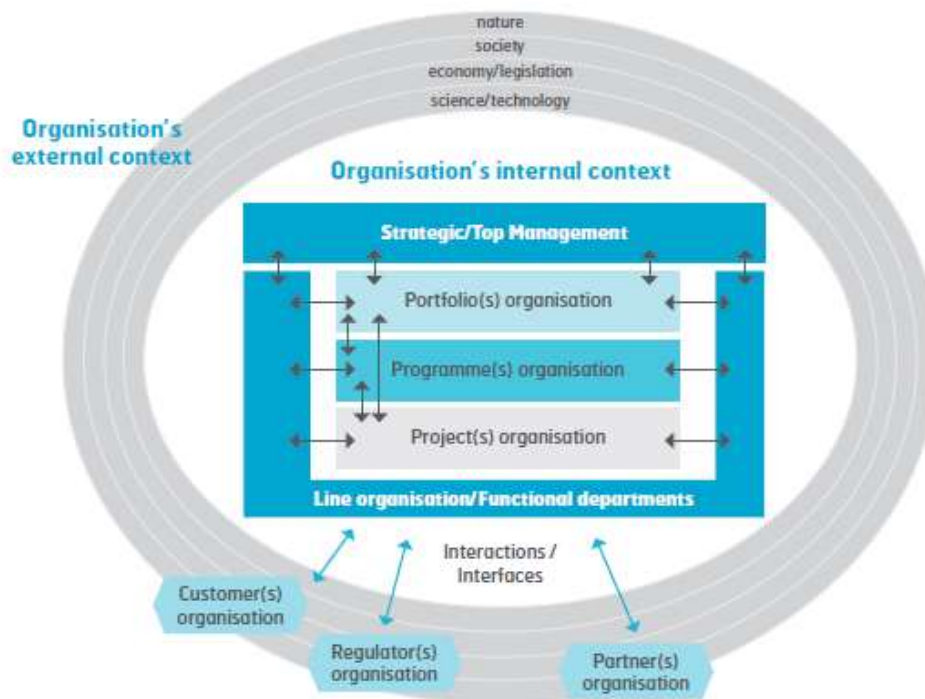
Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.

Fundamentos em Gestão de Projetos: Construindo Competências para Gerenciar
Projetos. Editora Atlas, 3ª ed, 2011

Escola Politécnica da Universidade de São Paulo

Departamento de Engenharia de Produção

IPMA OCB 2016



Material de apoio do livro-texto © :

Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.

Fundamentos em Gestão de Projetos: Construindo Competências para Gerenciar
 Projetos. Editora Atlas, 3ª ed, 2011

Escola Politécnica da Universidade de São Paulo

Departamento de Engenharia de Produção

Estratégia & Gestão de Portfólio



Fundamentos em Gestão de Projetos: Construindo Competências para Gerenciar
Projetos. Editora Atlas, 3ª ed, 2011.

Escola Politécnica da Universidade de São Paulo

Departamento de Engenharia de Produção

SIX SIGMA PROJECT: The Portfolio Management PERSPECTIVE

■ Marly Monteiro de Carvalho, Ph.D.

Polytechnic Engineering School, University of São Paulo, São Paulo, Brazil
marlym@usp.br

Stakeholders

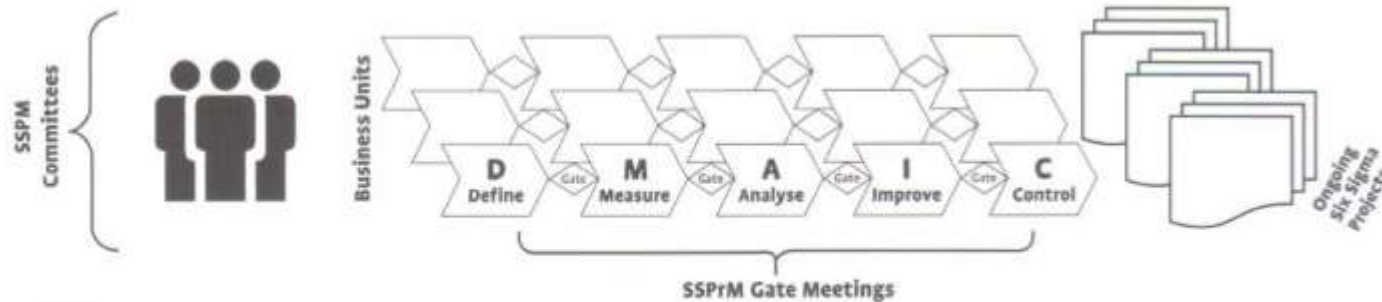


FIGURE 2. Decision Committees.



O Comitê de Portfólio é formado pela camada mais estratégica

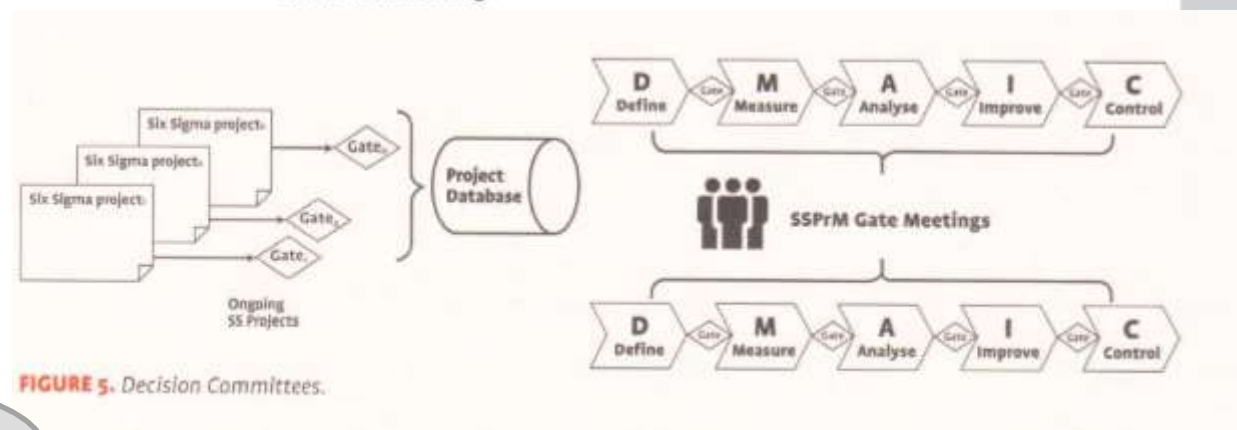


FIGURE 5. Decision Committees.

Material de apoio do livro-texto © :

Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.

Fundamentos em Gestão de Projetos: Construindo Competências para Gerenciar Projetos. Editora Atlas, 3ª ed, 2011

Gestão de portfólio de projetos: contribuições e tendências da literatura

Project portfolio management: trends and contributions of literature

Marly Monteiro de Carvalho¹
Paula Vilas Boas Viveiros Lopes Lopes¹
Daniela Santana Lambert Marzagão¹



Processos

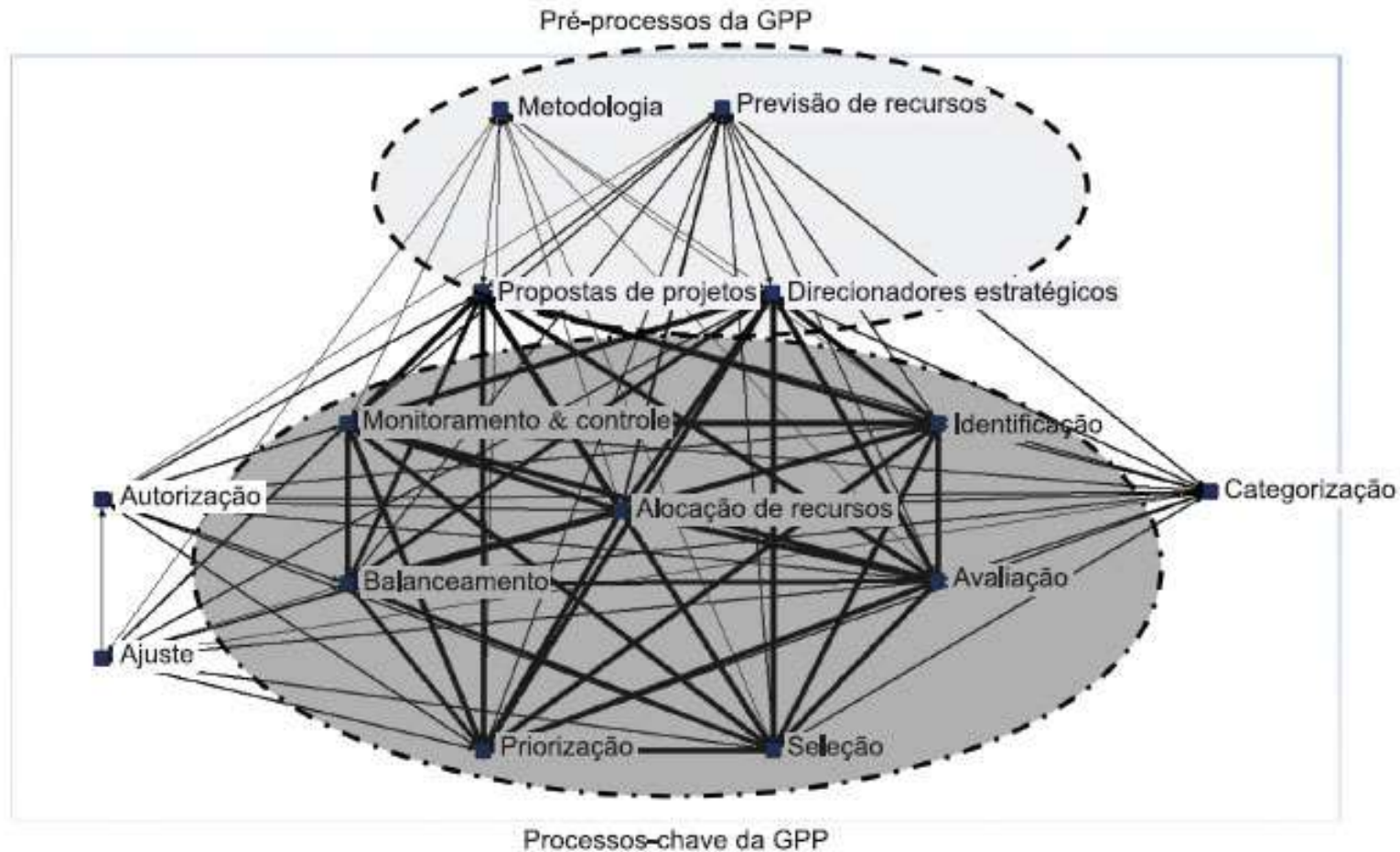


Figura 6. Conexão entre os processos de Gestão de Portfólio. Gráfico feito no NetDraw com base na análise de conteúdo.



An economic–probabilistic model for project selection and prioritization

Camila Costa Dutra ^{a, R, 1}, José Luis Duarte Ribeiro ^{a, 2, 3, 4}, Marly Monteiro de Carvalho ^{b, 5}

<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2013.12.004>

(continued)

Emphasis of the selection	Selection criteria	References
	Degree of innovation	Duarte and Reis (2006), Farrukh et al. (2000), Hsu et al. (2003), Lee et al. (2008), Loch and Bode-Greuel (2001), Mavrotas et al. (2008), Wang et al. (2005), Yang and Hsieh (2009)
	Compliance with the regulatory aspects	Coldrick et al. (2005), Eilat et al. (2008), Greiner et al. (2003), Henriksen and Rostad (2010), Meade and Presley (2002)
Financial costs	Scope of the project	Amiri (2010), Jolly (2003)
	Patentability	Eilat et al. (2008), Linton et al. (2002)
	Total investment	Amiri (2010), Asosheh et al. (2010), Avineri (2000), Badri et al. (2001), Bertolini et al. (2006), Blau et al. (2004), Büyükoçkan and Öztürkcan (2010), Chen and Askin (2009), Chien (2002), Dickinson et al. (2001), Eilat et al. (2008), Farrukh et al. (2000), Franco and Lord (2011), Ghazemzadeh and Archer (2000), Guneri et al. (2009), Guo et al. (2008), Gutjahr et al. (2010), Jolly (2003), Kim and Emery (2000), Klapka and Piños (2002), Kumar et al. (2009), Lee and Kim (2000), Lee and Kim (2001), Liang and Li (2008), Liesio et al. (2007), Linton et al. (2002), Loch et al. (2001), Mavrotas et al. (2008), Meade and Presley (2002), Medaglia et al. (2007), Oral et al. (2001), Rabequini Jr. et al. (2005), Santhamam and Kyparisis (1996), Schmidt (1993), Shang et al. (2004), Stummer and Heidenberger (2003), Sun and Ma (2005), Tohumcu and Karasakal (2010), Wei et al. (2007), Wey and Wu (2007)
	Uncertainties involved	Asosheh et al. (2010), Badri et al. (2001), Bertolini et al. (2004), Büyükoçkan and Öztürkcan (2010), Chan and Ip (2010), Dickinson et al. (2001), Eilat et al. (2006), Eilat et al. (2008), Fang et al. (2008), Farrukh et al. (2000), Franco and Lord (2011), Ghazemzadeh and Archer (2000), Greiner et al. (2003), Guo et al. (2008), Halouani et al. (2009), Henriksen and Traynor (1999), Hsu et al. (2003), Jiang and Klein (1999), Khorramshahgol et al. (1988), Klapka and Piños (2002), Kumar et al. (2009), Lee et al. (2008), Liang and Li (2008), Lin and Chen (2004), Loch and Bode-Greuel (2001), Meade and Presley (2002), Padovani et al. (2010), Rabequini Jr. et al. (2005), Schmidt (1993), Shang et al. (2004), Tohumcu and Karasakal (2010), Wei et al. (2007)
	Investment in HR	Asosheh et al. (2010), Badri et al. (2001), Bertolini et al. (2006), Chan and Ip (2010), Chang and Lee (2010), Eilat et al. (2006), Eilat et al. (2008), Farris et al. (2006), Ghazemzadeh and Archer (2000), Gutjahr et al. (2010), Jiang and Klein (1999), Klapka and Piños (2002), Kumar et al. (2007), Lee and Kim (2001), Mavrotas et al. (2008), Meade and Presley (2002), Stummer and Heidenberger (2003), Tohumcu and Karasakal (2010), Wei et al. (2007), Wey and Wu (2007), Yang and Hsieh (2009)
	Investment in infrastructure	Badri et al. (2001), Chan and Ip (2010), Chang and Lee (2010), Coldrick et al. (2005), Greiner et al. (2003), Guneri et al. (2009), Kumar et al. (2009), Santhamam and Kyparisis (1996), Wey and Wu (2007)
	Investment in suppliers	Asosheh et al. (2010), Chen and Cheng (2009), Tohumcu and Karasakal (2010), Wei et al. (2007)
	Investment in technology	Amiri (2010), Eilat et al. (2008), Jolly (2003), Lin and Chen (2004), Wei et al. (2007)
	Investment in marketing	Wei et al. (2007)

Figure 1 - Synthesis of the literature: project selection criteria.

Emphasis of the selection	Selection criteria	References
Strategic Benefits	Competitiveness improvement	Duarte and Reis (2006), Eilat et al. (2008), Guneri et al. (2009), Henriksen and Rostad (2010), Henriksen and Traynor (1999), Hsu et al. (2003), Kumar et al. (2007), Lee and Kim (2000), Liesio et al. (2007), Loch et al. (2001), Mavrotas et al. (2006), Padovani et al. (2010), Tohumcu and Karasakal (2010), Wang et al. (2005)
	Strategic alignment	Asosheh et al. (2010), Canez and Garfias (2006), Dickinson et al. (2001), Eilat et al. (2008), Franco and Lord (2011), Ghazemzadeh and Archer (2000), Henriksen and Traynor (1999), Kumar et al. (2007), Meade and Presley (2002), Padovani et al. (2010), Rabequini Jr. et al. (2005)
	Intangible benefits	Asosheh et al. (2010), Avineri (2000), Badri et al. (2001), Duarte and Reis (2006), Franco and Lord (2011), Ghazemzadeh and Archer (2000), Gutjahr et al. (2010), Padovani et al. (2008)
	Social benefits	Dey (2006), Halouani et al. (2009), Hsu et al. (2003), Ren and Zhang (2008), Shang et al. (2004), Wang et al. (2005)
	Relationship with other projects	Chen and Cheng (2009), Duarte and Reis (2006), Eilat et al. (2008), Meade and Presley (2002), Wei et al. (2007)
	Meeting the needs of employees	Bai et al. (2010), Eilat et al. (2008), Jiang and Klein (1999), Loch et al. (2001), Meade and Presley (2002), Oral et al. (2001)
	Environmental benefits	Dey (2006), Guneri et al. (2009), Halouani et al. (2009), Meade and Presley (2002)
	Political benefits	Greiner et al. (2003), Hamilton (2002), Jolly (2003), Shang et al. (2004)
	Reduction in the usage of natural resources	Avineri (2000), Shang et al. (2004), Wang et al. (2005), Wey and Wu (2007)
	Learning and knowledge Extended benefits in other projects	Bai et al. (2010), Farrukh et al. (2000), Lee and Kim (2000), Yans and Hsieh (2009) Coldrick et al. (2005), Eilat et al. (2006), Wang et al. (2005)
Business benefits	Employment generation	Duarte and Reis (2006), Guneri et al. (2009), Mavrotas et al. (2006)
	Reuse of parts	Avineri (2000), Shang et al. (2004), Wang et al. (2005)
	Benefits to community	Eilat et al. (2006), Khorramshahgol et al. (1988)
	Team motivation	Tohumcu and Karasakal (2010)
Business benefits	Recycling of materials	Avineri (2000), Shang et al. (2004)
	Market potential / Revenue	Asosheh et al. (2010), Bertolini et al. (2006), Blau et al. (2004), Büyükoçkan and Öztürkcan (2010), Canez and Garfias (2006), Chan and Garfias (2006), Chan and Ip (2010), Chen and Askin (2009), Chen and Cheng (2009), Cho and Kwon (2004), Coldrick et al. (2001), Eilat et al. (2008), Halouani et al. (2009), Hamilton (2002), Henriksen and Rostad (2010), Henriksen and Traynor (1999), Jiang and Klein (1999), Jolly (2003), Khorramshahgol et al. (1988), Kim and Emery (2000), Kumar et al. (2007), Kumar et al. (2009), Lee and Kim (2001), Liang and Li (2008), Liesio et al. (2008), Lin and Hsieh (2004), Linton et al. (2002), Loch et al. (2001), Loch and Bode-Greuel (2001), Mavrotas et al. (2006), Meade and Presley (2002), Medaglia et al. (2007), Padovani et al. (2010), Rabequini Jr. et al. (2005), Shang et al. (2004), Stummer and Heidenberger (2003), Tohumcu and Karasakal (2010), Wang et al. (2005), Yang and Hsieh (2009)
Overall benefits	Overall benefits	Avineri (2000), Bai et al. (2010), Büyükoçkan and Öztürkcan (2010), Canez and Garfias (2006), Cho and Kwon (2004), Coldrick et al. (2005), Eilat et al. (2006), Fang et al. (2008), Ghazemzadeh and Archer (2000), Greiner et al. (2003), Guo et al. (2008), Hsu et al. (2003), Jiang and Klein (1999), Klapka and Piños (2002), Kumar et al. (2007), Kumar et al. (2009),
	Meeting customers' needs	Liang and Li (2009), Padovani et al. (2010), Rabequini Jr. et al. (2005), Ren and Zhang (2008), Santhamam and Kyparisis (1996), Schmidt (1993), Shang et al. (2004), Wang et al. (2005), Wei et al. (2007), Yang e Hsieh (2009)
Technical difficulty	Meeting customers' needs	Asosheh et al. (2010), Badri et al. (2001), Bai et al. (2010), Chan and Ip (2010), Eilat et al. (2008), Greiner et al. (2003), Guneri et al. (2009), Hamilton (2002), Henriksen and Rostad (2010), Kumar et al. (2007), Lee et al. (2008), Loch and Bode-Greuel (2001), Mavrotas et al. (2008), Rabequini Jr. et al. (2005), Ren e Zhang (2008), Tohumcu and Karasakal (2010), Wey and Wu (2007), Hamilton (2002), Jolly (2003), Lin and Chen (2004), Meade and Presley (2002)
	Competition in the project area	Hamilton (2002), Jolly (2003), Lin and Chen (2004), Meade and Presley (2002)
Technical difficulty	Potential for replicability or expansion	Asosheh et al. (2010), Eilat et al. (2008)
	Project complexity	Amiri (2010), Avineri (2000), Bertolini et al. (2006), Blau et al. (2004), Chien (2002), Cho and Kwon (2004), Coldrick et al. (2005), Dey (2006), Eilat et al. (2008), Farris et al. (2006), Guneri et al. (2009), Jiang and Klein (1999), Lee et al. (2008), Lee and Kim (2000), Liesio et al. (2007), Lin and Chen (2004), Loch et al. (2001), Padovani et al. (2008), Padovani et al. (2010), Rabequini Jr. et al. (2005), Ren and Zhang (2008), Tohumcu and Karasakal (2010), Verma and Sinha (2002)
Ease of implementation and maintenance	Time involved	Amiri (2010), Asosheh et al. (2010), Badri et al. (2001), Canez and Garfias (2006), Dickinson et al. (2001), Eilat et al. (2008), Farris et al. (2006), Ghazemzadeh and Archer (2000), Kumar et al. (2007), Loch and Bode-Greuel (2001), Tohumcu and Karasakal (2010), Wei et al. (2007)
	Ease of implementation and maintenance	Chen e Cheng (2009), Cho e Kwon (2004), Eilat et al. (2008), Farrukh et al. (2000), Hsu et al. (2003), Kumar et al. (2009), Lin and Hsieh (2004), Machacha and Bhattacharya (2000), Padovani et al. (2008), Rabequini Jr. et al. (2005), Ren and Zhang (2008), Tohumcu and Karasakal (2010), Wang et al. (2005), Wei et al. (2007)

(continued on next page)

Agenda

1. Definição

➔ 2. Modelos de Portfólio na visão de P&D e DNP

3. Modelos de Portfólio na visão de Projetos

4. Ferramentas de Portfólio



Material de apoio do livro-texto © :

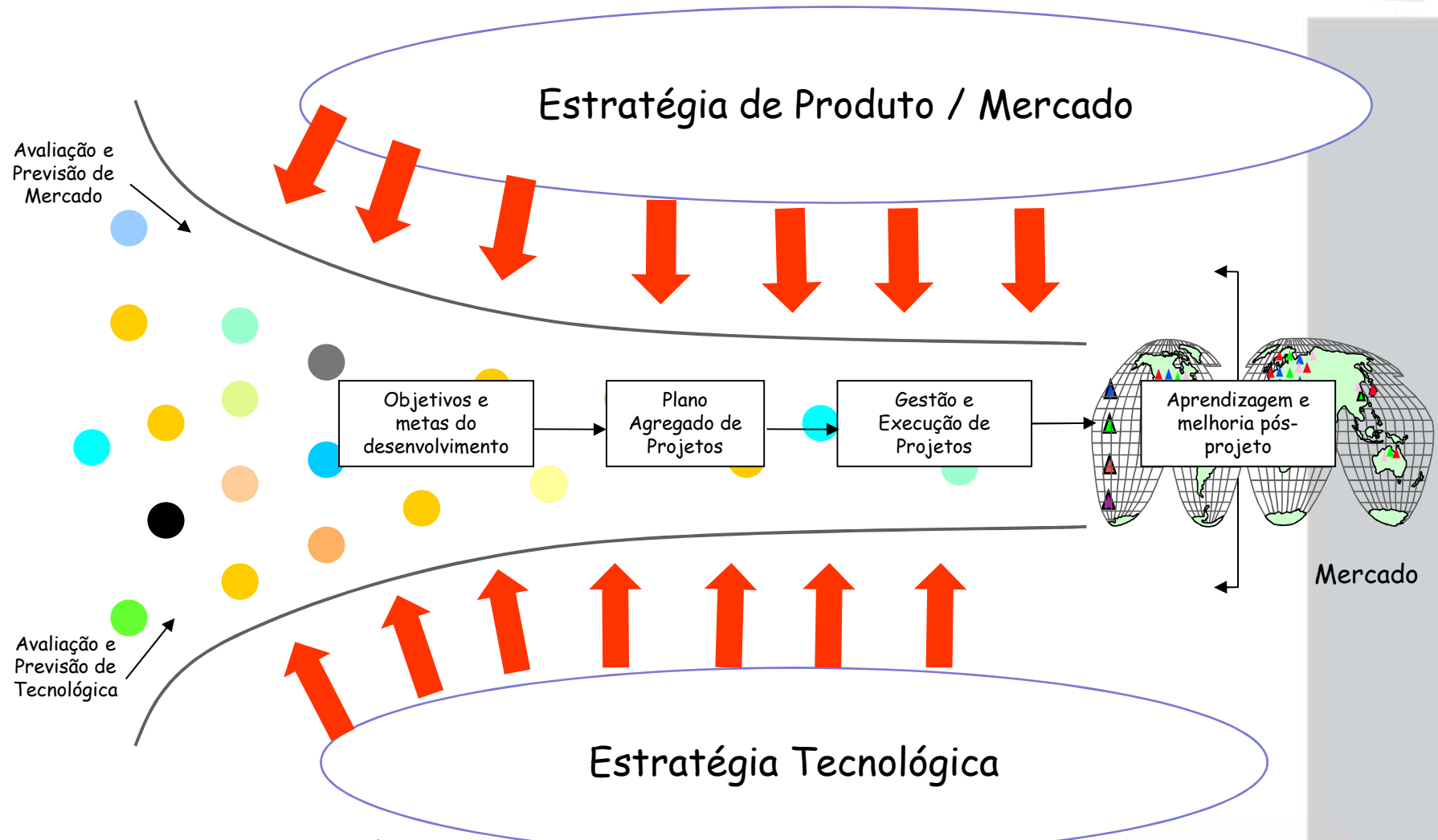
Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.

Fundamentos em Gestão de Projetos: Construindo Competências para Gerenciar
Projetos. Editora Atlas, 3ª ed, 2011

Escola Politécnica da Universidade de São Paulo

Departamento de Engenharia de Produção

Funil de desenvolvimento



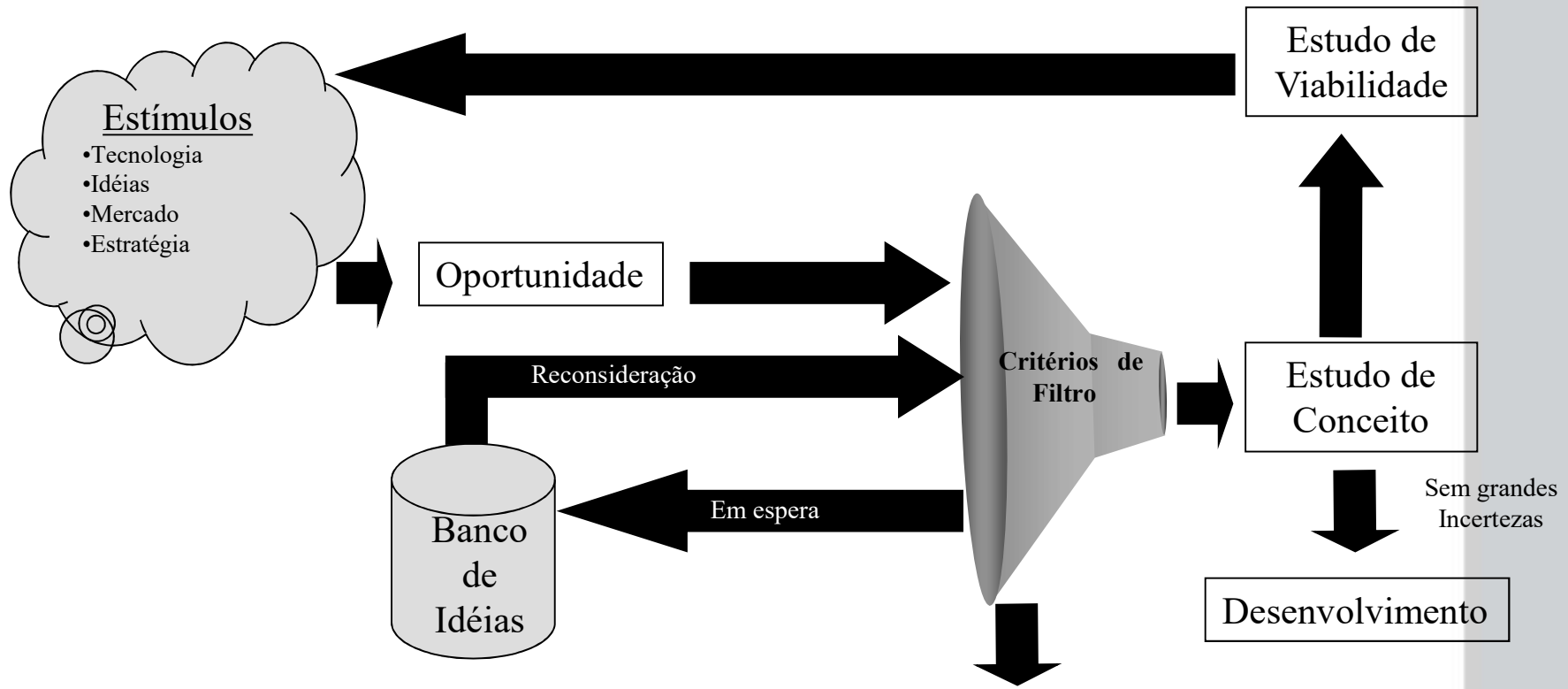
Fundamentos em Gestão de Projetos. Editora Atlas, 3ª ed, 2011.

(Clark e Wheelwright, 1993, Rozenfeld et al, 2006)

Escola Politécnica da Universidade de São Paulo

Departamento de Engenharia de Produção

Modelo *Front end*



Material de apoio do livro-texto **Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.** (Adaptado de Rosenau, 2000)
Fundamentos em Gestão de Projetos: Construindo Competências para Gerenciar
Projetos. Editora Atlas, 3ª ed, 2011.
Escola Politécnica da Universidade de São Paulo | Departamento de Engenharia de Produção



Fuzzy front end of systemic innovations: A conceptual framework based on a systematic literature review



Silvia Mayumi Takey *, Marly M. Carvalho

Production Engineering Department, Polytechnic School University of São Paulo, São Paulo, Brazil

Key Players

Mechanisms of coordination/ collaboration
(Alexander and Martin, 2013, Bonaccorsi et al., 1996, Debussche et al., 1991, Freeman, 1991, 1996, Gluch et al., 2013, Hernández-Espallardo et al., 2011, Herskowitz et al., 2013, Jarzuti and Levien, 2004, Jacobides, 2006, Jap and Anderson, 2003, Kapoor et al., 2012, Kapoor and Lee, 2013, Lee et al., 2010, Li and Tang, 2010, Li, 2009, Maula et al., 2005)

Complementors/ niches

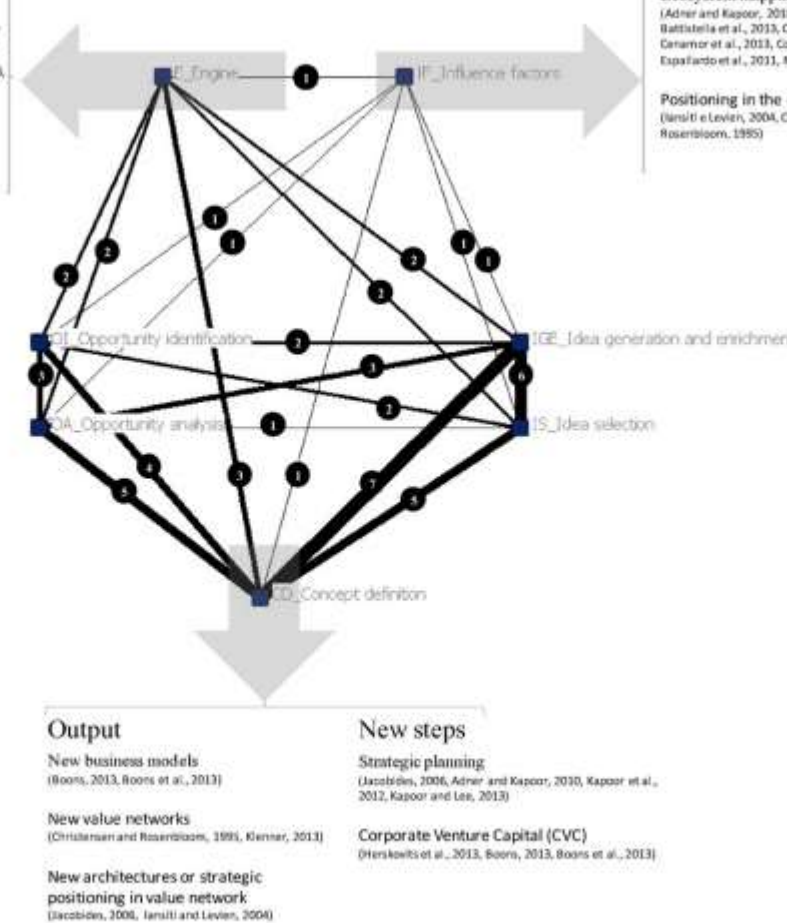
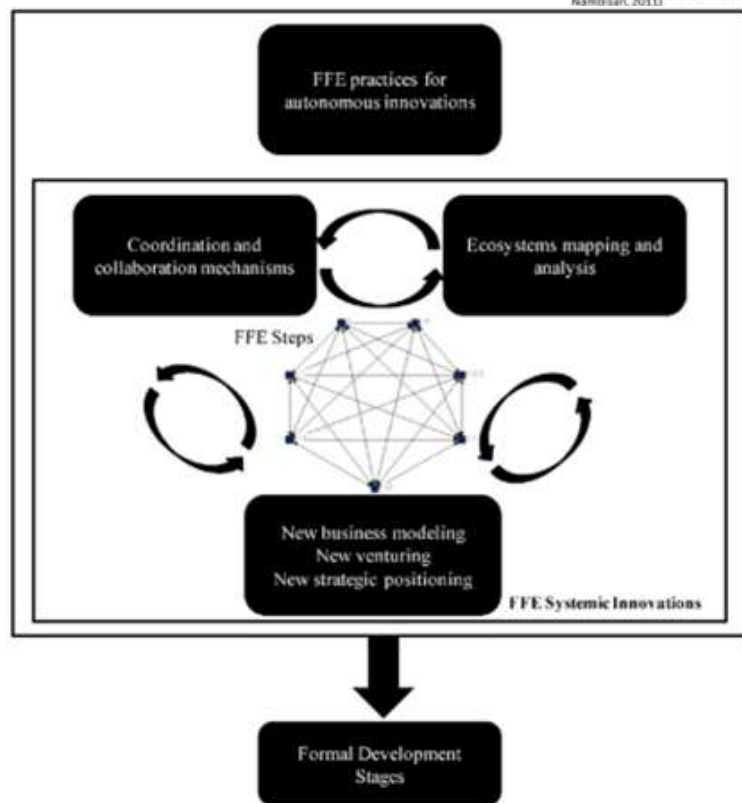
Mechanisms of coordination/ collaboration
(Nambisan and Barton, 2012, Penco, 2008, Zahra and Nambisan, 2011)

Ecosystem mapping and monitoring

(Adner and Kapoor, 2010, Afluh, 2000, Battistella et al., 2013, Cagnin et al., 2013, Caramar et al., 2013, Cooper, 2000, Hernández-Espallardo et al., 2011, Moore, 1993)

Positioning in the ecosystem

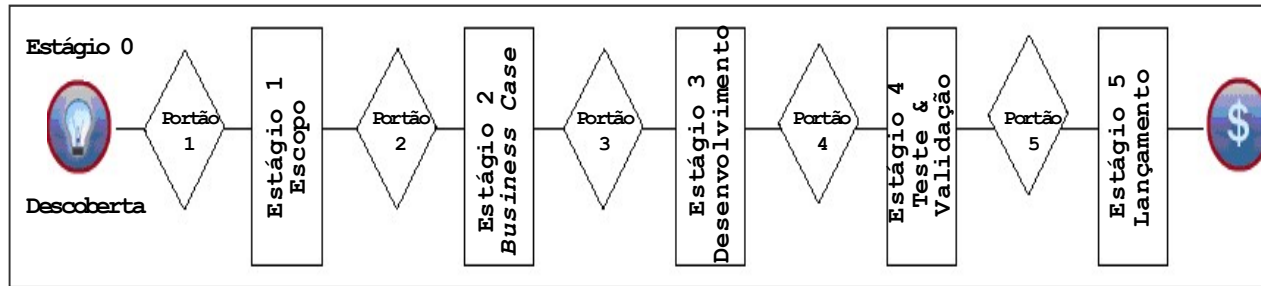
(Jarzuti and Levien, 2004, Christensen and Rosenbloom, 1995)



Writing the conceptual framework for the fuzzy front end of systemic innovation. Legend ● Co-citation count [Stage, Stage.] (see Table 8).

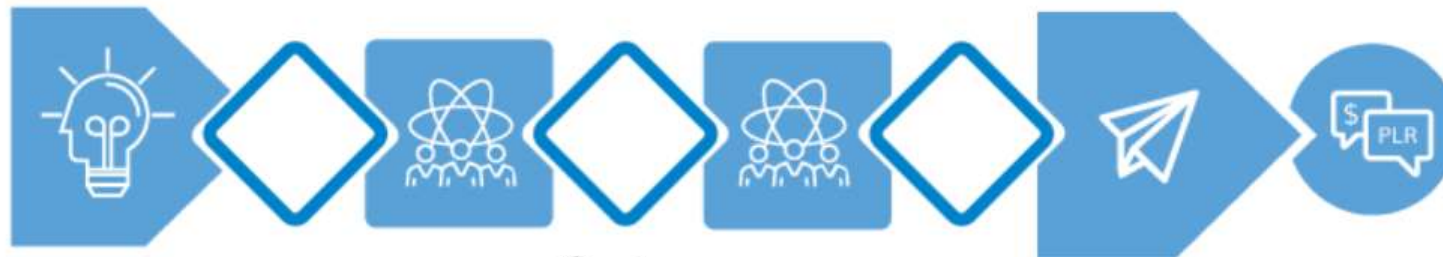
Fig. 4. Conceptual Framework for the fuzzy front end of systemic innovation.

Stage Gates



Primeira Análise Informações Segunda Análise Informações Decisão Plano Negócios Revisão Pós-Desenvolvimento Decisão Lançamento

Cooper et al. (2001)



Gates



Cooper et al. (2018)

Material de apoio do livro-texto © :

Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.

Fundamentos em Gestão de Projetos: Construindo Competências para Gerenciar Projetos. Editora Atlas, 3ª ed, 2011.

Agenda

1. Definição
2. Modelos de Portfólio na visão de P&D e DNP

➔ 3. Modelos de Portfólio na visão de Projetos

4. Ferramentas de Portfólio



Material de apoio do livro-texto © :

Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.

Fundamentos em Gestão de Projetos: Construindo Competências para Gerenciar
Projetos. Editora Atlas, 3ª ed, 2011

Escola Politécnica da Universidade de São Paulo

Departamento de Engenharia de Produção

Modelo PPM - PMI



Áreas de Conhecimento	Grupos de Processos		
	Definição	Alinhamento	Autorização & Controle
Gestão Estratégica de Portfólio	Desenvolver Plano Estratégico do Portfólio Desenvolver Termo de Abertura do Portfólio Definir <i>Roadmap</i> do Portfólio	Gerir mudança estratégica	
Gestão da Governança de portfólio	Desenvolver Plano de Gestão do Portfólio Definir Portfólio	Otimizar Portfólio	Autorizar Portfólio Supervisionar Portfólio
Gestão do desempenho do portfólio	Desenvolver Plano de Gestão do Desempenho do Portfólio	Gerir oferta e demanda Gerir valor do portfólio	
Gestão da comunicação de portfólio	Desenvolver Plano de Gestão da Comunicação do Portfólio	Gerir informação do portfólio	
Gestão do risco do portfólio	Desenvolver Plano de Gestão do Risco do Portfólio	Gerir riscos do portfólio	

Material de apoio do livro-texto © :

Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.

PMI, 2017

Fundamentos em Gestão de Projetos: Construindo Competências para Gerenciar
Projetos. Editora Atlas, 3ª ed, 2011

Escola Politécnica da Universidade de São Paulo

Departamento de Engenharia de Produção

SIX SIGMA PROJECT: The Portfolio Management PERSPECTIVE

■ Marly Monteiro de Carvalho, Ph.D.

Polytechnic Engineering School, University of São Paulo, São Paulo, Brazil

marlymc@usp.br



FIGURE 1. Six Sigma Project and Portfolio Integrated Framework (SSP&PTF).

Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.

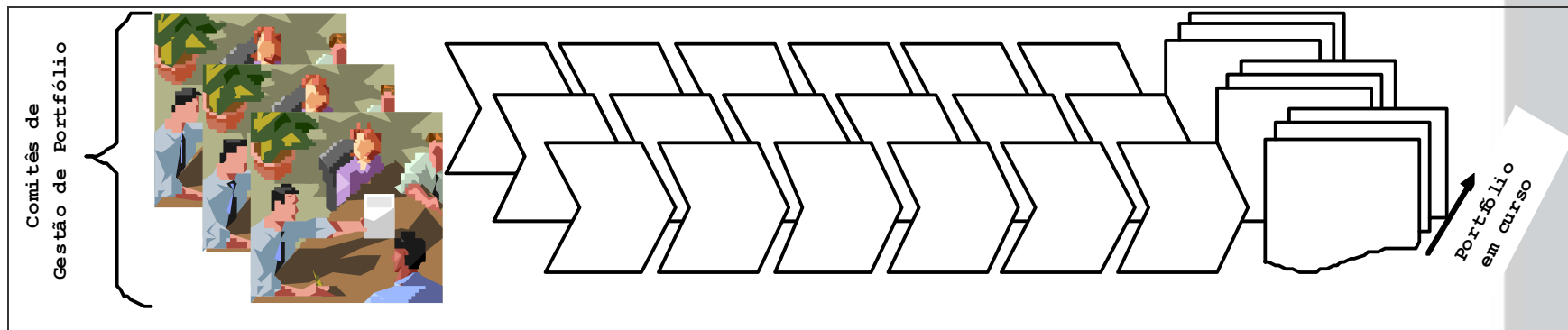
Fundamentos em Gestão de Projetos: Construindo Competências para Gerenciar
Projetos. Editora Atlas, 3ª ed, 2011

Escola Politécnica da Universidade de São Paulo

Departamento de Engenharia de Produção



Modelo Pró-Valor® -Portfólio



Elo 1 – Definição dos comitês, metodologia, processos e periodicidades

Carvalho (2013)

Material de apoio do livro-texto © :

Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.

Fundamentos em Gestão de Projetos: Construindo Competências para Gerenciar
Projetos. Editora Atlas, 3ª ed, 2011

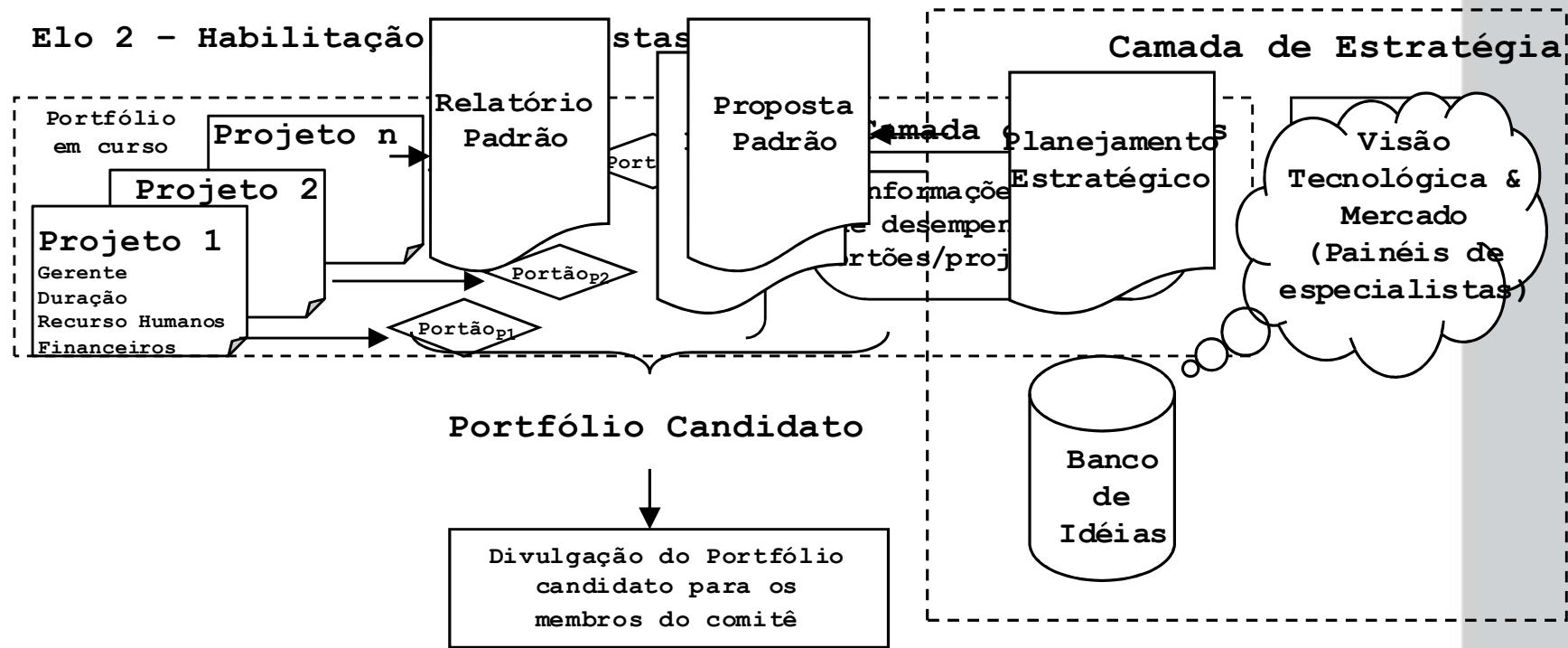
Escola Politécnica da Universidade de São Paulo

Departamento de Engenharia de Produção

Modelo Pró-Valor® -Portfólio



Elo 2 - Habilitação de propostas
 Elo 2 - Habilitação de propostas

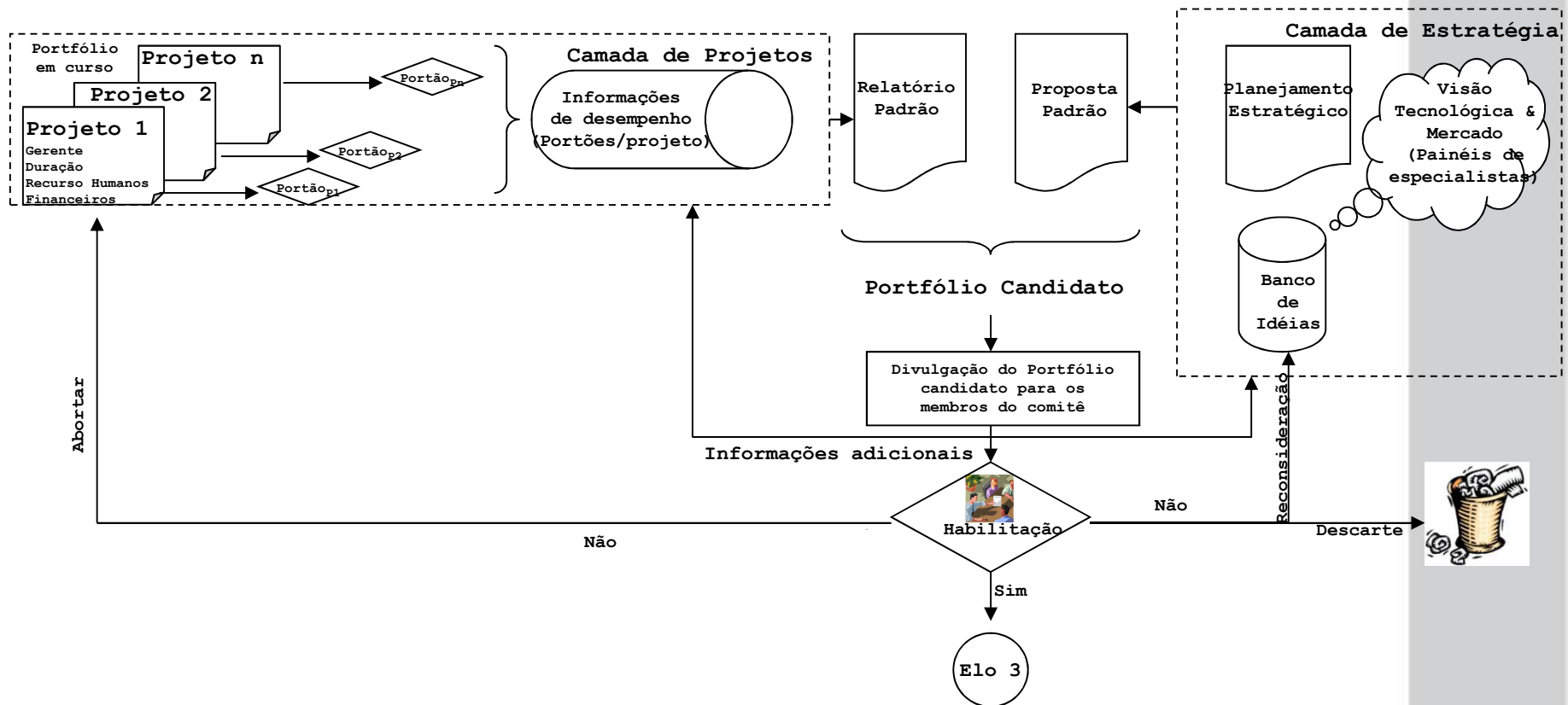


Material de apoio do livro-texto © :
Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.
 Fundamentos em Gestão de Projetos: Construindo Competências para Gerenciar
 Projetos. Editora Atlas, 3ª ed, 2011



Modelo Pró-Valor® -Portfólio

Elo 2 - Habilitação de propostas



Carvalho (2013)

Material de apoio do livro-texto © :

Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.

Fundamentos em Gestão de Projetos: Construindo Competências para Gerenciar
Projetos. Editora Atlas, 3ª ed, 2011

Escola Politécnica da Universidade de São Paulo

Departamento de Engenharia de Produção



Elo 3 - Seleção & Priorização

Elo 5 - Balanço & Ajuste

Elo 4 -

Constr
objetivo

Fazer mapas dos projetos do portfólio buscando contradições e desbalanceamento

Verificar se projetos dependentes não foram dissociados



Promover ajustes se necessário e retornar aos elos anteriores

Definir

Analisar Interdependências

analiticamente a alocação

Material de apoio do livro-texto © :

Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.

Fundamentos em Gestão de Projetos: Construindo Competências para Gerenciar
Projetos. Editora Atlas, 3ª ed, 2011

Escola Politécnica da Universidade de São Paulo

Departamento de Engenharia de Produção

Elo 3 - Seleção & Priorização

Definir a árvore Hierárquica de critérios e sub-critérios



Estabelecer pesos para os critérios e sub-critérios

Estabelecer notas para os projetos ou compará-los em todos os critérios e sub-critérios

Estabelecer a classificação geral dos projetos

Elo 4 - Alocação de Recursos

Construir a função objetivo dos benefícios



Carregar dados de benefícios e consumo de recursos de todos os projetos candidatos

Definir as restrições de recursos
Analisar Interdependências

Utilizar as ferramentas de otimização ou fazer analiticamente a alocação



Elo 5 - Balanço & Ajuste

Fazer mapas dos projetos do portfólio buscando contradições e desbalanceamento



Verificar se projetos dependentes não foram dissociados

Promover ajustes se necessário e retornar aos elos anteriores

Carvalho (2013)

Fund



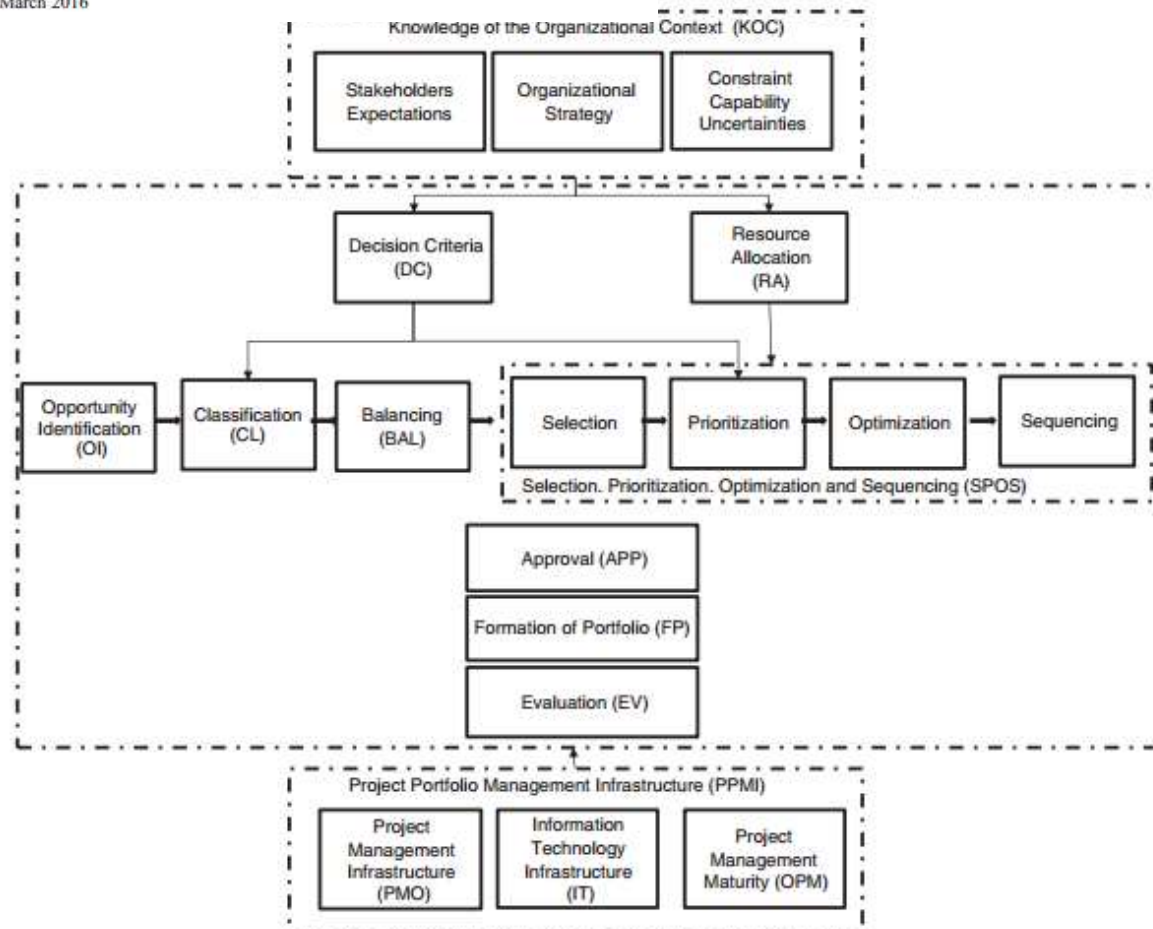
Integrated PPM Process: Scale Development and Validation

Marisa Padovani, Marly M. Carvalho *

Production Engineering Department, Polytechnic School University of São Paulo, São Paulo, Brazil

Received 10 March 2015; received in revised form 7 January 2016; accepted 15 January 2016

Available online 3 March 2016



Fundam

Fig. 1. PPM construct.



Integrated PPM Process: Scale Development and Validation

Marisa Padovani, Marly M. Carvalho *

Production Engineering Department, Polytechnic School University of São Paulo, São Paulo, Brazil

Received 10 March 2015; received in revised form 7 January 2016; accepted 15 January 2016

Available online 3 March 2016

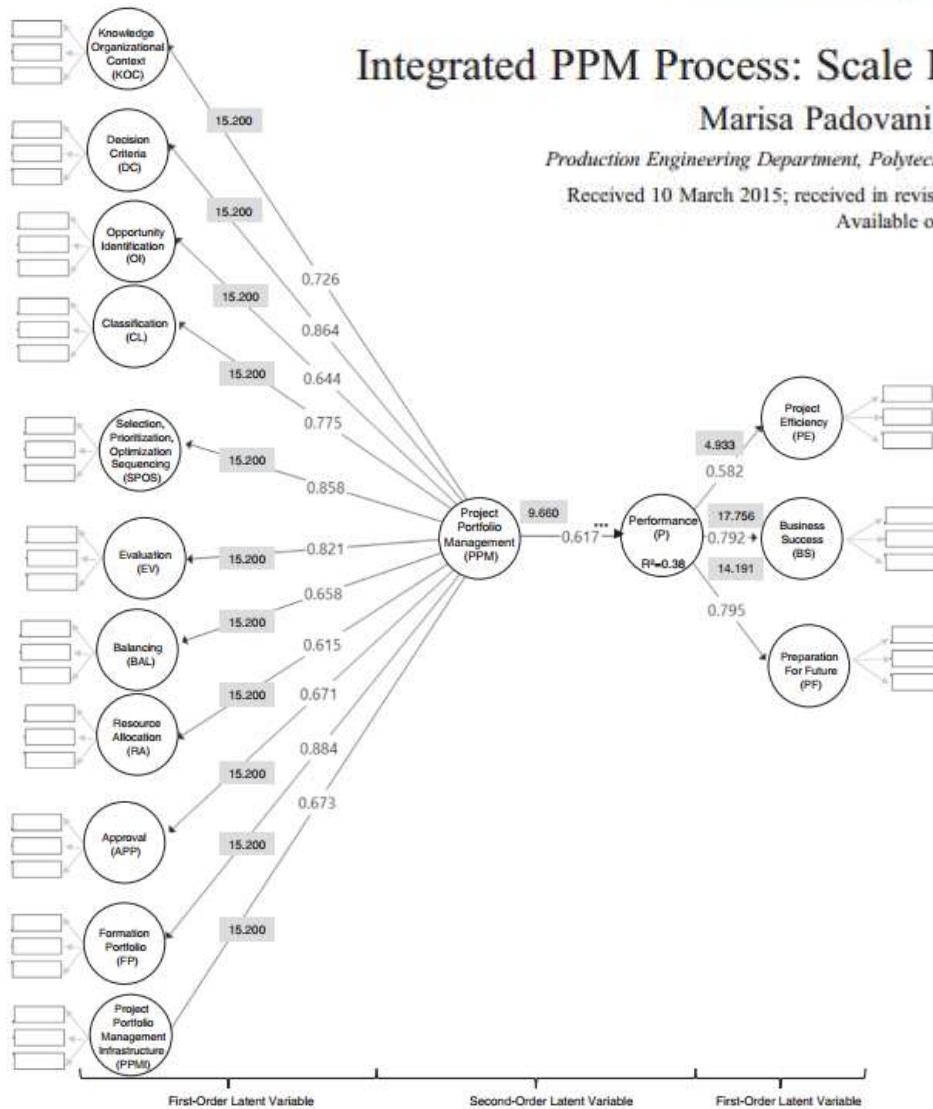


Fig. 3. Research model results. Note: Student's *t*-values of the correlations in gray estimated by bootstrapping in SmartPLS 3 software. *** significant at $p < 0.1$. R^2 values and path coefficients also calculated in SmartPLS 3 software.



Competências para Gerenciar
11

Departamento de Engenharia de Produção

Agenda

1. Definição
2. Modelos de Portfólio na visão de P&D e DNP
3. Modelos de Portfólio na visão de Projetos

➔ 4. Ferramentas de Portfólio



Material de apoio do livro-texto © :

Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.

Fundamentos em Gestão de Projetos: Construindo Competências para Gerenciar
Projetos. Editora Atlas, 3ª ed, 2011

Escola Politécnica da Universidade de São Paulo

Departamento de Engenharia de Produção



Ferramentas



An economic–probabilistic model for project selection and prioritization

Camila Costa Dutra ^{a, 1}, José Luis Duarte Ribeiro ^{a, 2, 3, 4}, Marly Monteiro de Carvalho ^{b, 5}<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2013.12.004>

Approach	Method	References
Qualitative	Balanced Scorecard (BSC)	Asosheh et al. (2010); Bai et al. (2010); Chan and Ip (2010); Eilat et al. (2006); Eilat et al. (2008)
	Quality Function	Henriksen and Rostad (2010)
	Deployment (QFD)	
	Bubble Chart	Blau et al. (2004); Rabequini Jr. et al. (2005)
	Fuzzy Logic	Amiri (2010); Avineri et al. (2000); Bai et al. (2010); Chang and Lee (2010); Chen and Cheng (2009); Hsu et al. (2003); Machacha and Bhattacharya (2000); Ren and Zhang (2008); Wei et al. (2007); Yang and Hsieh (2009)
	Delphi Method	Khorramshahgol et al. (1988); Lee and Kim (2001); Stummer and Heidenberger (2003)
	Promethee Multi-Criteria Method	Halouani et al. (2009); Mavrotas et al. (2006)
	Technological Roadmap	Lee et al. (2008)
	Score Technique	Cañez and Garfias (2006); Coldrick et al. (2005); Farrukh et al. (2000); Franco e Lord (2011); Henriksen and Traynor (1999); Kumar et al. (2009); Mavrotas et al. (2008); Stummer and Heidenberger (2003)
	Multi-Attribute Utility Theory (MAUT)	Duarte and Reis (2006)
Hybrid	Decision Tree	Loch and Bode-Greuel (2001)
	Analytic Hierarchy Process (AHP)	Amiri (2010); Cho and Kwon (2004); Dey (2006); Greiner et al. (2003); Hsu et al. (2003); Khorramshahgol et al. (1988); Kumar et al. (2009); Padovani et al. (2010)
	Analytic Network Process (ANP)	Büyüközkan and Öztürkcan (2010); Guneri et al. (2009); Lee and Kim (2000); Lee and Kim (2001); Liang and Li (2008); Meade and Presley (2002); Shang et al. (2004); Tohumcu and Karasakal (2010); Wey and Wu (2007)
	Neural Networks	Bai et al. (2010)
Quantitative	Data Envelopment Analysis (DEA)	Asosheh et al. (2010); Chang and Lee (2010); Eilat et al. (2006); Eilat et al. (2008); Farris et al. (2006); Kumar et al. (2007); Linton et al. (2002); Oral et al. (2001); Tohumcu and Karasakal (2010); Verma and Sinha (2002)
	Financial analysis	Blau et al. (2004); Coldrick et al. (2005); Linton et al. (2002); Loch and Bode-Greuel (2001)
	Dynamic programming	Kyparisis et al. (1996)
	Integer programming	Chen and Askin (2009); Dickinson et al. (2001); Fang et al. (2008); Ghasemzadeh and Archer (2000); Greiner et al. (2003); Kim and Emery (2000); Kyparisis et al. (1996); Lee and Kim (2000); Liesio et al. (2007); Lin and Hsieh (2004); Loch et al. (2001); Mavrotas et al. (2006); Mavrotas et al. (2008); Padovani et al. (2010); Schmidt (1993); Solak et al. (2010); Stummer and Heidenberger (2003); Sun and Ma (2005)
	Linear programming	Chang and Lee (2010); Chien (2002); Gutjahr et al. (2010); Klapka and Piños (2002); Lee and Kim (2001); Liesio et al. (2008); Wey and Wu (2007)
	Non-linear programming	Blau et al. (2004); Carazo et al. (2010); Guo et al. (2008); Gutjahr et al. (2010); Kyparisis et al. (1996); Medaglia et al. (2007); Padovani et al. (2010); Santhamam and Kyparisis (1996)
	Programming by objectives	Badri et al. (2001); Khorramshahgol et al. (1988)
	Monte Carlo simulation	Stummer and Heidenberger (2003)

Figure 2: Synthesis of literature: methods of evaluation and selection of projects.

Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.

Fundamentos em Gestão de Projetos: Construindo Competências para Gerenciar Projetos. Editora Atlas, 3ª ed, 2011

Escola Politécnica da Universidade de São Paulo

Departamento de Engenharia de Produção



Ajuste e balanceamento do portfólio de projetos: o caso de uma empresa do setor químico

Marisa Padovani^{a*}, Marly Monteiro de Carvalho^b, Antonio Rafael Namur Muscat^c

^{a*}marisa.padovani@terra.com.br, USP, Brasil

^bmarlymc@usp.br, USP, Brasil

^carmuscat@usp.br, USP, Brasil

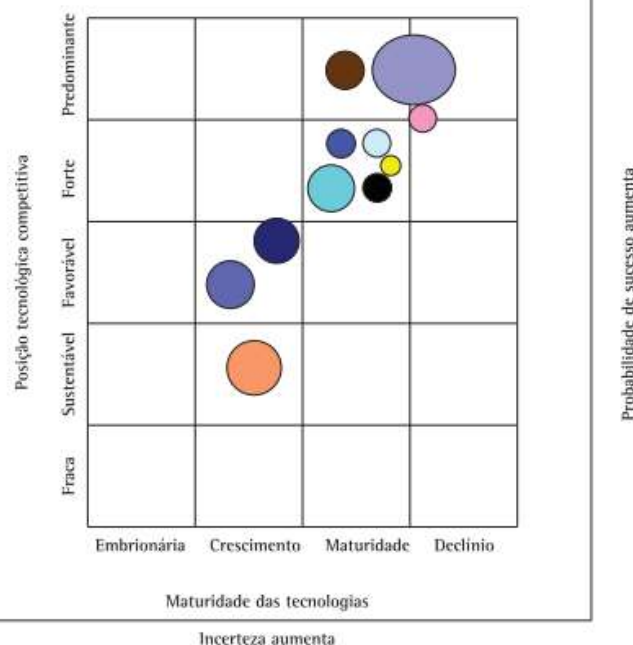


Figura 12. Probabilidade de sucesso x fase do ciclo de vida. Fonte: Roussel, Saad e Ericksonet (1991); dados da empresa (2004).

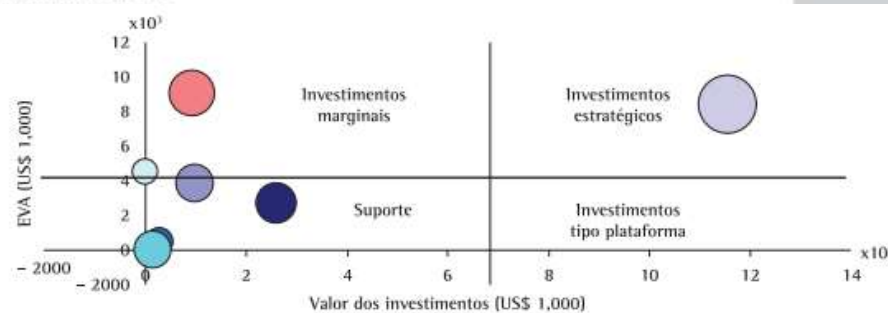


Figura 13. Análise do perfil de investimentos operacionais da empresa. Fonte: Lager (2002); dados da empresa (2004).

ro-texto © :

Bechini Jr, R.

Guia de Competências para Gerenciar

Projetos, 3ª ed, 2011

Paulo

Departamento de Engenharia de Produção

Seleção e alocação de recursos em portfólio de projetos: estudo de caso no setor químico

Portfolio of projects: case study of selection and balancing

Marisa Padovani¹
 Marly Monteiro de Carvalho¹
 Antonio Rafael Namur Muscat¹

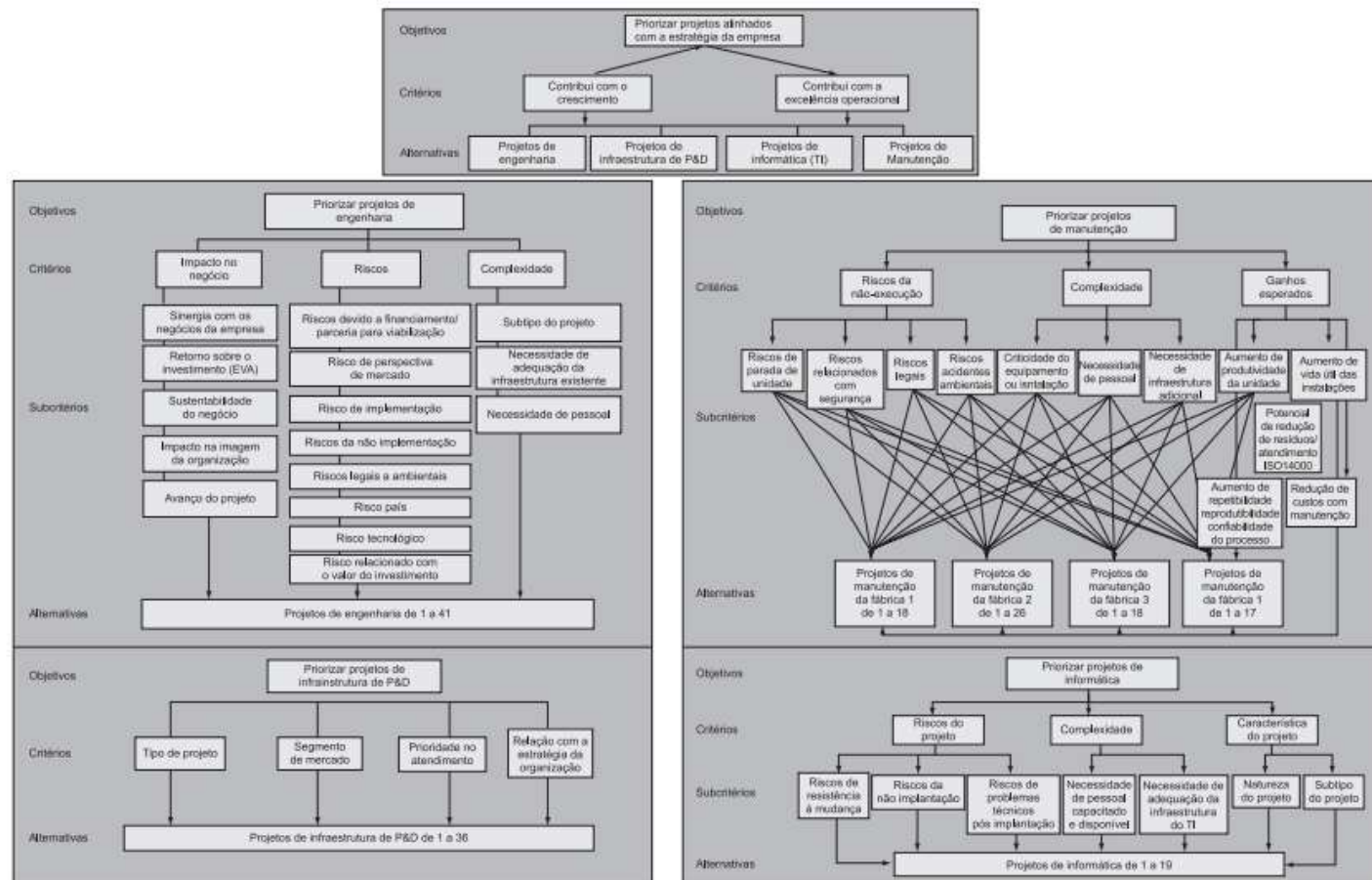
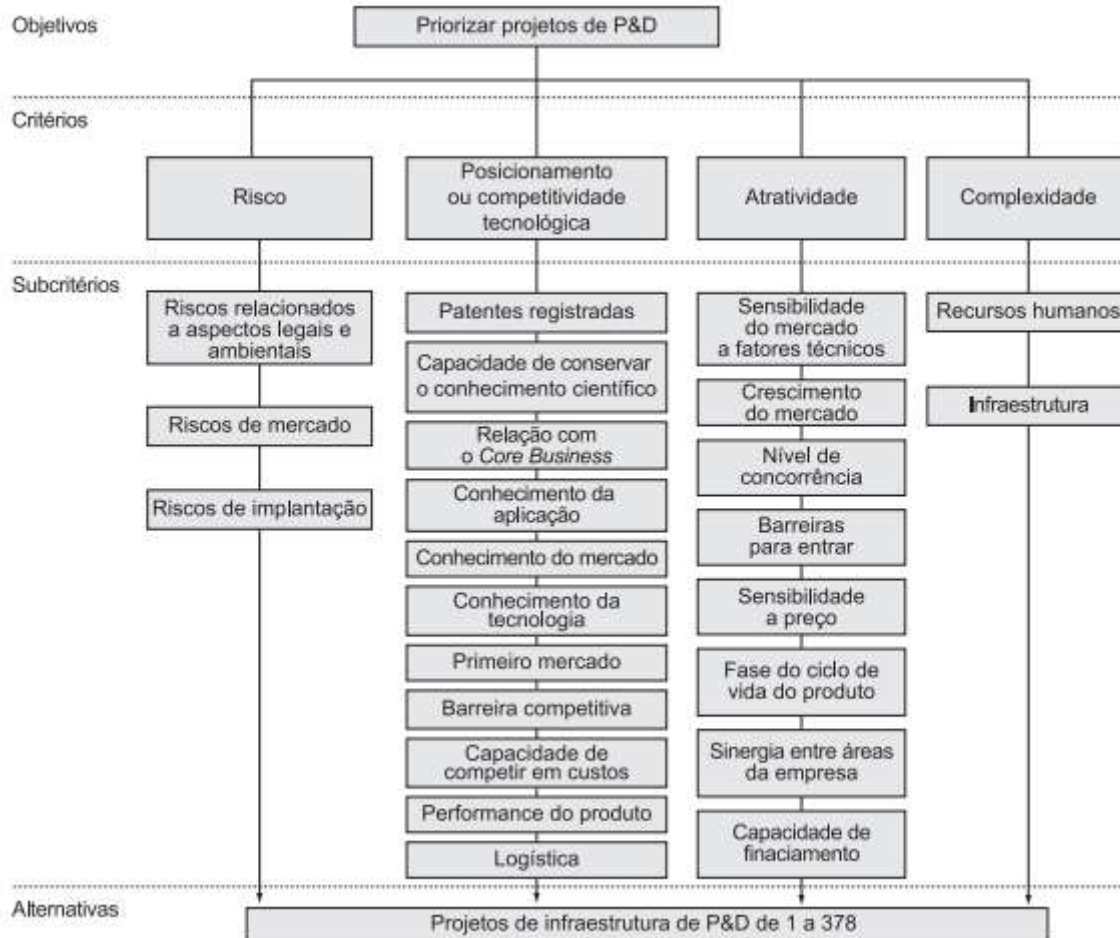


Figura 4. Estrutura hierárquica de decisões de projetos da empresa alfa com investimento. Fonte dos autores.

Seleção e alocação de recursos em portfólio de projetos: estudo de caso no setor químico

Portfolio of projects: case study of selection and balancing

Marisa Padovani¹
 Marly Monteiro de Carvalho¹
 Antonio Rafael Namur Muscat¹



Resultado do AHP

$$\begin{aligned} \text{MAX} \quad & V = \sum_{i \in N} P_i * X_i \\ \text{Restrição} \quad & \sum_{i \in N} C_i * X_i \leq B \quad \text{Orçamento} \quad (1) \\ & X_i \in \{0,1\} \end{aligned}$$

Variável de decisão : igual a 1 se o projeto for escolhido e 0 caso contrário.

ências para Gerenciar

Departamento de Engenharia de Produção

Alocação de recursos - Otimização de *portfolio*



MAX $V = \sum_{i \in N} P_i * X_i$ Resultado do AHP

Restrição $\sum_{i \in N} C_i * X_i \leq B$ Orçamento

$X_i \in \{0,1\}$
Variável de decisão:
igual a 1 se o projeto for escolhido e 0 caso contrário.

Material de apoio do livro-texto © :

Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.

Fundamentos em Gestão de Projetos: Construindo Competências para Gerenciar Projetos. Editora Atlas, 3ª ed, 2011

Escola Politécnica da Universidade de São Paulo

Departamento de Engenharia de Produção



Resenhas

Material de apoio do livro-texto © :

Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.

Fundamentos em Gestão de Projetos: Construindo Competências para Gerenciar
Projetos. Editora Atlas, 3ª ed, 2011

Escola Politécnica da Universidade de São Paulo

Departamento de Engenharia de Produção